

Article

SLB-37 « La méthodologie d'entreprise »

L'Architecture Métier, un atout dans la transformation des entreprises

Objectif Cet article aborde les questions générales soulevées par la transformation des entreprises. Ce faisant, il précise le contour et le contenu de l'Architecture Métier (Business Architecture), discipline clef pour garantir la cohérence et l'efficacité des transformations ainsi que l'alignement des moyens sur les besoins et orientations de l'entreprise. Les recommandations proposées s'inscrivent dans la méthodologie d'entreprise Praxeme, laquelle permet de définir l'Architecture Métier à partir de l'appréhension complète du Système Entreprise.

Contenu

- Ce qu'il y a à faire pour transformer l'entreprise
- Ce qu'il faut produire pour maîtriser la transformation
- Comment s'y prendre pour réussir sa transformation
- Conclusion : les ressources de la méthode publique

Rédacteur Dominique VAUQUIER

Relecteurs Christophe LORANT

Version 1.2, le 11 août 2012

Sommaire

Table des tableaux et des figures	ii
Ce qu'il y a à faire pour transformer l'entreprise	3
Ce qu'il faut produire pour maîtriser la transformation	5
Comment s'y prendre pour réussir sa transformation	8
Conclusion : les ressources de la méthode publique	13
Annexes	16
Un cadre de référence pour tout dire de l'entreprise et articuler les expertises	16
Bibliographie	17
Glossaire	18

Table des tableaux et des figures

Figure SLB-37_1. Quelques formules... pour résumer	ii
Figure SLB-37_2. Les quatre 'V' du modèle intentionnel	6
Figure SLB-37_3. Le cadre de référence qui ordonne les aspects du Système Entreprise	8
Figure SLB-37_4. La dynamique globale (schéma de principe)	14
Figure SLB-37_5. La Topologie du Système Entreprise	16

Exergue

« *Il faut savoir ce qui doit être pour bien juger de ce qui est...* »
Jean-Jacques Rousseau, *Émile ou l'Éducation*, livre V

« *La dialectique a une double loi : voir de haut et serrer de près.* »
Victor Hugo, *Actes et Paroles*

Figure SLB-37_1. Quelques formules... pour résumer

L'architecture métier n'est ni l'architecture fonctionnelle, ni un regard abstrait, distant, sur le système d'information.

Parler du métier, de l'entreprise, en termes d'architecture, c'est affirmer à la fois une certaine rationalité de l'approche, une volonté de maîtrise dans la construction et la nécessité d'un effort de conception.

La finalité de la méthodologie d'entreprise est de faire cohabiter des univers différents et d'articuler les expertises nécessaires pour concevoir et transformer l'entreprise.

L'architecture d'entreprise en pratique ne correspond pas à ce qu'elle devrait être en théorie.
C'est un risque pour l'entreprise

Le dessin n'est pas l'architecture, mais seulement un de ses moyens d'expression.

L'architecture n'est valide
que quand on a prouvé que ses décisions générales sont compatibles avec chaque détail nécessaire.

L'architecte n'est rien sans un commanditaire qui veut vraiment construire quelque chose.
La grandeur de l'architecte est solidaire de l'ambition de son commanditaire.

La valeur de l'architecture ne réside pas seulement dans sa capacité à accompagner les projets.
L'architecture est justement le moyen de compenser les effets négatifs du mode projet.

Introduction

Ce papier s'adresse aux dirigeants d'entreprises et d'administrations¹. Il vise à leur démontrer la capacité de l'architecture métier à les aider dans la transformation des organisations dont ils ont la charge.

L'architecture métier est une discipline dont la finalité est d'assurer la cohérence de toute transformation de l'entreprise et de ses systèmes.

La transformation de l'entreprise peut prendre toutes les formes d'intervention sur le fonctionnement, la structure de l'entreprise, sa production ou ses interactions avec son environnement. Son impact peut aller de la simple amélioration locale à des changements plus profonds et étendus. Le point de vue de l'architecture est, bien entendu, crucial dans le second cas, mais, même dans le cas de changements progressifs et ciblés, l'architecture apporte de la valeur en évitant la redondance et la confusion.

Nous nous poserons, d'abord, la question de ce qu'il y a à faire pour assurer cette cohérence et optimiser la valeur des projets. Puis nous récapitulerons les livrables qui matérialisent l'architecture métier et les exigences qui en garantissent les retombées. Enfin, une troisième partie répondra à la question « comment s'y prendre pour déployer l'architecture métier et la vision qu'elle porte ? », ce qui sera l'occasion de positionner cette discipline parmi les autres disciplines de la transformation et relativement au management.

Ce qu'il y a à faire pour transformer l'entreprise

Assurer la cohérence et la sincérité des objectifs

Toute transformation commence par la formulation d'un objectif à atteindre. Les objectifs peuvent être de nature stratégique ou ils peuvent s'inscrire dans un processus plus routinier comme cela se passe dans une organisation tournée vers la qualité et l'amélioration permanente. Ils s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'aux objectifs individuels dans le cas du management par objectifs. Dans tous les cas, l'efficacité de l'action et la pertinence de la transformation exigent que les objectifs soient parfaitement clarifiés et analysés. Or, ceci n'est jamais garanti. D'une part, l'ensemble des objectifs est complexe et peut être traversé de contradictions. D'autre part, l'analyse rationnelle des objectifs et de leurs implications n'est pas toujours menée à son terme et peut se heurter à l'insincérité de la démarche².

On le voit, dès le départ, c'est-à-dire avec la formulation des objectifs, la transformation court le risque de se fourvoyer dans des impasses dont elle ne ressortira jamais. Une tâche essentielle est donc de maintenir la sincérité et la cohérence de l'arbre des objectifs. Cette tâche doit être transverse et globale, au niveau de l'entreprise. Ces caractéristiques sont typiques d'une activité d'architecture.

L'enregistrement et l'administration des intentions qui meuvent l'entreprise sont des conditions nécessaires pour instaurer la lisibilité dans l'entreprise et assurer la cohérence des actions de transformation. Elles ne sont pas suffisantes. Il faut encore expliciter la signification et les implications de chaque objectif, et analyser les relations entre les objectifs, révéler les contradictions éventuelles ou les concours potentiels, revêtir de substance les slogans et manifester le concept derrière le terme. Ainsi, il est souvent vital de réactiver des expressions devenues routinières, voire incantatoires, comme « orientation client », « innovation », « culture d'entreprise », etc. De telles expressions ont tendance à se figer en formules rituelles dans les discours du management et à se vider de leur contenu. Afin d'éviter ce phénomène désastreux, le seul moyen est d'exercer une vigilance constante et de remplir le concept par une activité d'observation et d'analyse. Cette activité ne peut être prise en charge par le management, car il y aurait conflit d'intérêt évident.

¹ Dans la suite, nous utiliserons le terme « entreprise » pour désigner toute forme d'organisation ou d'action organisée.

² Pour donner un exemple : une direction « innovation » est créée pour répondre à un objectif de la stratégie mais, si on ne tire les conséquences de ce qu'exige une véritable culture de l'innovation, on passera à côté de la transformation .

Élucider les valeurs Le travail sur les objectifs a un pré-requis : un objectif n'a de sens que sur le fond des présupposés qui le motivent et qui le bornent. Ici interviennent des éléments plus fondamentaux qui fournissent, en quelque sorte, le repère cartésien par rapport auquel les objectifs vont pouvoir se définir : il s'agit des valeurs. Il est devenu courant que les entreprises communiquent sur leurs valeurs. On ne peut qu'applaudir puisque ceci révèle la nature fondamentale de l'entreprise comme phénomène total, pas seulement instrument économique ou force de production mais aussi espace collectif où s'engagent des subjectivités. Or, les valeurs forment un phénomène subtil, guetté par de nombreuses déviations possibles :

- Les valeurs communiquées, artificiellement établies, peuvent différer des valeurs profondes, réelles, patiemment sédimentées au fil de l'histoire de l'entreprise.
- Chaque composante de l'entreprise – jusqu'aux individus – possède son propre système de valeurs. Par exemple, les ingénieurs de la direction R&D, par éducation autant que par fonction, valorisent certaines vertus qui ont formé l'idéal de la science, alors que, dans d'autres fonctions, on sacrifiera davantage sur l'autel de Mammon ! Il est illusoire de penser que, spontanément, les systèmes de valeurs de toutes les composantes de l'entreprise vont s'ajuster ou se confondre.
- Les valeurs idéales peuvent entrer en conflit avec les pratiques réelles ou empêcher des ajustements de l'entreprise à son environnement...
- La hiérarchie des valeurs des individus peut changer, comme dans le cas évident de la parentalité.

Ces facteurs, pour subtils qu'ils soient, influent directement sur le comportement et la performance des individus et des organisations. La raison veut donc que nous les prenions en compte dans l'équation du Système Entreprise.

Capter la connaissance du métier

Il paraît évident qu'avant de changer un objet, il faut le connaître. Pourtant, quand il s'agit d'un objet aussi complexe que l'entreprise, la connaissance reste souvent diffuse, informelle, distribuée dans la tête des individus, chacun en portant une parcelle. De plus, la connaissance semble valorisée proportionnellement à la position hiérarchique, du moins dans certaines cultures. Ceci se fait trop souvent au détriment de la connaissance opérationnelle et des fondamentaux du métier, alors même que ces formes de connaissance devraient être considérées comme la première richesse de l'entreprise.

Outre ce problème de la reconnaissance, le savoir est souvent difficile à partager et il risque de se perdre, parce qu'il n'est pas formalisé. Or, quand il s'agit d'innover ou d'optimiser ou de mieux répondre aux clients, les nouvelles idées ne jaillissent que de la rencontre et du concours d'univers cognitifs variés. Il est donc indispensable de créer les conditions qui vont permettre de reprendre la réflexion sur le métier, à nouveaux frais. Parmi ces conditions, la modélisation du métier, c'est-à-dire sa représentation formelle, compte pour beaucoup. Elle demande un effort d'écoute et d'abstraction, effort largement payé par la créativité qui en résulte.

Analyser la performance

La principale fonction du management est le pilotage de la performance. Ce pilotage sera d'autant plus efficace que les mécanismes de l'activité auront été finement décortiqués. Ce travail ne se limite pas à la modélisation : il consiste à déterminer la hiérarchie des facteurs qui contribuent à la performance de l'entreprise. Il oblige à enquêter sur le terrain et se traduit par un ensemble d'indicateurs interconnectés. Ces indicateurs permettent non seulement d'éclairer le pilote mais aussi de comparer les performances entre plusieurs entités et d'en tirer de nouveaux enseignements. À l'opposé des approches qui réduisent l'analyse à une sélection d'indicateurs exposés dans les tableaux de bord, l'exigence est, ici, de comprendre, en toute objectivité, comment la valeur est créée, perdue à certains endroits, en friche à d'autres.

Imaginer l'entreprise future

Le management s'implique dans la stratégie, à la fois dans son élaboration et dans sa réalisation. Cependant, la stratégie n'est pas la vision : d'une part, elle ne décrit pas

suffisamment l'état futur désiré pour l'entreprise ; d'autre part, elle est marquée par des considérations conjoncturelles et voit son horizon de plus en plus rapproché³. La vision, au contraire, projette l'entreprise à un horizon lointain : il lui faut la longue durée qui seule permet les transformations en profondeur. Il faut donc une fonction, distincte du management, et qui s'occupe de cette vision à long terme. Cette fonction, prospective et créative, ne doit en aucun cas dominer l'entreprise. Elle joue un rôle d'apporteur d'idées et assure la continuité dans les investissements sur le long terme.

Garder le cap

Transformer, déployer la stratégie dans des actions concrètes, ancrer les projet dans la vision

Pour les mêmes raisons que ci-dessus, les programmes de transformation risquent toujours d'être déroutés, récupérés par une nouvelle préoccupation, au mépris des conséquences sur la construction en cours. Déjà, la décomposition de programme en initiatives et projets peut mettre en péril la cohérence de la vision. C'est un exercice nécessaire mais qui peut entraîner la dilution de l'inspiration et ruiner l'ambition initiale. Il est donc nécessaire de mettre en place un dispositif pour contrecarrer ces tendances, ancrer les projets dans la vision et continuer à insuffler l'esprit de la transformation, contre vents et marées.

Dans la transformation de l'entreprise, le manager exprime la volonté et porte les enjeux. Pour réussir, il doit se faire aider afin que la cohérence et la pertinence des objectifs soient garanties et que certaines conditions de succès soient réunies, notamment : l'élucidation et la négociation des valeurs, la formalisation de la connaissance du métier, l'analyse de la performance, la conception de la cible. En cours de transformation, de nouveaux éléments peuvent surgir ou des initiatives peuvent dévier de leur trajectoire. Le manager doit en être informé et, à cette fin, il doit être aidé par des ressources capables de détecter le détail inattendu tout en gardant la vision à l'esprit.

Ce qu'il faut produire pour maîtriser la transformation

Le modèle de l'entreprise

Les actions indiquées ci-dessus brassent quantité d'informations et appellent de nombreuses décisions. Si cette masse reste exprimée en langage naturel et éparpillée dans des centaines de textes, il n'y a aucune chance d'en maîtriser le contenu et la structure. Sans cette maîtrise, l'entreprise se condamne à une grande déperdition d'énergie, à un taux de redondance élevé. Pire encore, elle manquera des opportunités d'amélioration ou d'économie parce que l'on aura été incapable de rapprocher ce qui peut l'être. Comment peut-on imaginer qu'un objet aussi complexe qu'une entreprise puisse se décrire avec quelques textes et que rien ne nous échappera ?

Les entreprises qui prennent la transformation au sérieux commencent par se décrire et décrire leur vision : ce qu'elles veulent devenir. Cette description doit être assez bien structurée et formalisée pour qu'elle devienne un support infaillible de la décision et de l'action. Elle se conforme donc à un formalisme qui lui garantit certaines qualités. C'est ce que l'on appelle un modèle : une représentation formelle d'une portion de la réalité à des fins précises. Nous parlerons du « modèle de l'entreprise » pour désigner un ensemble de modèles rigoureusement articulés qui décrivent l'entreprise sous tous ses aspects.

On peut pécher par excès de formalisme ou réduire à néant le pouvoir de communication d'un modèle. Mais une chose est sûre : en l'absence de modèle, le management navigue à vue ou plutôt se déplace à tâtons, avec comme seule lanterne, sa propre compréhension de l'entreprise. Le modèle de l'entreprise est ce qui articule la perception de l'entreprise par le management avec les représentations que s'en font les autres parties prenantes de l'entreprise,

³ Du fait d'un environnement économique incertain, l'horizon temporel donné pour une stratégie d'entreprise s'est réduit. Dans certains cas, même, la stratégie peut être révisée plusieurs fois dans l'année (stratégie glissante). Si ce phénomène devait persister, il faudrait constater que nous sommes passés d'un exercice de stratégie à de la pure tactique. D'où l'importance de la vision.

internes et externes. Il coordonne les multiples perspectives qui révèlent chacune un aspect nécessaire de l'entreprise.

Il n'est pas nécessaire d'avoir développé complètement et dans tous ses détails le modèle de l'entreprise pour commencer à agir, fort heureusement ! Mais il est indispensable d'en jeter très tôt les bases, de fixer les principes structurants, de façon à ce qu'ensuite, tous les travaux puissent enrichir le référentiel et que le modèle d'entreprise se développe harmonieusement, étape par étape.

La méthodologie analyse le Système Entreprise à travers sept aspects soigneusement articulés. Nous les présentons ci-dessous.

L'aspect intentionnel

Pour commencer, l'aspect dit « intentionnel » rassemble les éléments qui composent le système de finalisation de l'entreprise : valeurs, vouloir, valorisation, vocabulaire (les quatre 'V'). Ces éléments sont relativement intuitifs ; du moins, leur nature ne soulève pas de difficulté particulière et ils présentent l'avantage d'être perceptibles par tous les acteurs de l'entreprise. Le tableau ci-dessous présente ces quatre facettes et leur apport.

Figure SLB-37_2. Les quatre 'V' du modèle intentionnel

Facette	Éléments types	Exemples	Discipline	Exemples d'action
Valeurs	Valeur, idéologie	Respect de la personne, responsabilité d'entreprise, justice	Axiologie	Élucider les valeurs Négocier les valeurs
Vouloir	Objectif, exigence	"Conquérir un marché" "Concevoir un nouveau produit adapté"	Téléologie	Élaborer la stratégie Motiver le personnel
Valorisation	Indicateur, mesure, potentiel d'amélioration	Progression du CA, productivité, taux de succès des rdv commerciaux	Métriologie	
Vocabulaire	Terme, définition		Terminologie	Collecter les glossaires, donner une définition canonique

Ces quatre approches sont étroitement coordonnées. Par exemple, les indicateurs matérialisent un objectif et le rendent « objectivable » ; en retour, un potentiel d'amélioration détecté à partir de l'analyse de la performance peut lui-même déboucher sur un nouvel objectif. Les termes et leur définition sont indispensables pour assurer la bonne compréhension des objectifs, des exigences et des indicateurs. La relation entre objectifs et valeurs est particulièrement sensible.

Le modèle intentionnel est donc le point de départ de toute transformation : il permet de clarifier et de communiquer la finalité de la transformation, et joue un rôle clef dans la motivation du personnel. Pourvu qu'il respecte un formalisme minimum, il prépare aussi les autres modèles du Système Entreprise.

Les aspects « métier »

Quand on pense à la description de l'entreprise, c'est souvent les modèles de processus qui viennent à l'esprit. Ils permettent en effet de représenter l'activité de l'entreprise et ses interactions avec son environnement. Cependant, ces représentations souffrent de

plusieurs défauts, le principal résidant dans leur nature organisationnelle : un processus embarque toujours des choix d'organisation et des façons de faire. Ces représentations sont certes nécessaires, mais, du fait de cette nature,

elles sont difficiles à partager et n'encouragent pas à l'innovation. Il convient d'extraire de ces modèles d'activité, l'essentiel : les fondamentaux du métier qui ne bougent pas quand l'organisation change. Ce modèle essentiel fixe la connaissance fondamentale du métier. Aujourd'hui, une technique efficace pour ce faire est la modélisation sémantique qui produit un modèle des « objets métier ». Ce modèle répond à l'exigence de capitaliser la connaissance du métier. Il offre aussi la plate-forme sur laquelle prendre appui pour revisiter les fondamentaux, donc, pour innover radicalement.

Le modèle sémantique répond à la question « quoi ? » (que fabrique l'entreprise ? qu'est-ce qu'elle manipule ?) ; le modèle d'activité – ou modèle pragmatique – répond à la question « qui ? » (qui fait quoi ?). Pour décrire complètement le métier, il faut encore répondre à la question « où ? » (où se déroule l'activité ?). Il est donc besoin d'un troisième modèle, le modèle géographique.

Ces modèles sont structurés selon des critères différents. C'est là un point lourd de conséquences. En effet, la structure de ces aspects devrait se refléter dans le système informatique et logistique qui doit s'aligner sur le métier.

La projection dans le système technique

Les aspects présentés jusqu'ici définissent le métier, ses intentions, ses pratiques et son déploiement géographique. La vision – ou état cible de l'entreprise – comprend également des aspects liés à l'équipement et à l'automatisation des activités. La méthode introduit donc un aspect « logistique » qui comprend les machines et les composants logiciels qui s'y distribuent. Cet aspect étant plus technique réclame des compétences spécialisées, ce qui rend difficile la communication avec les acteurs du métier et le management de l'entreprise. Pour faciliter cette communication, la méthode introduit un aspect intermédiaire, trait d'union entre le métier et la technique. Cet aspect intermédiaire est nommé « aspect logique ». On y parle par métaphore, comme celle de l'urbanisation des systèmes d'information ou de l'architecture des services. De ce fait, l'aspect logique est un terrain où peuvent se rencontrer et dialoguer les représentants des métiers, particulièrement l'architecte métier, et les concepteurs des solutions techniques, système logistique et informatique.

La valeur du modèle logique réside également dans l'opportunité qu'il offre de mieux penser l'architecture optimale du système qui outille la chaîne de valeur. En effet, plutôt que de se référer uniquement aux solutions existantes et d'évacuer ainsi toute possibilité d'innovation, le modèle logique se déduit des modèles « amont » qui décrivent le métier tel qu'il est ou tel que l'on voudrait qu'il devienne. Ainsi affranchi des solutions en place et des idées préconçues, le modèle logique ouvre la voie vers des solutions innovantes et un outillage totalement repensé.

En revanche, ce travail de conception du système technique optimal requiert des compétences spécifiques qui sortent du champ de l'architecture métier. L'architecte métier y intervient seulement pour vérifier l'alignement de la conception sur le métier, ses besoins et ses orientations. Par exemple, l'orientation stratégique vers l'économie numérique a été précisée dans les termes des modèles métier, avec éventuellement redéfinition du catalogue des produits et services et adaptation des processus, sous la conduite de l'architecte métier qui en assure la cohérence et en maintient l'inspiration ; il lui reste encore à vérifier que l'architecte informatique en tire bien toutes les conséquences en ce qui concerne le système informatique et que l'impact sur la structure du système a bien été perçu. Un autre exemple est l'orientation client : elle amène parfois à renverser le modèle métier et à réformer profondément certains processus ; elle tolère difficilement le taux de redondance qui affecte les systèmes informatiques actuels.

Le modèle de l'entreprise permet de décrire l'état cible vers lequel on veut amener l'entreprise. Sans un tel modèle suffisamment élaboré, la transformation restera superficielle ou ira au devant des pires difficultés. On gâchera des opportunités d'amélioration et on créera du désordre.

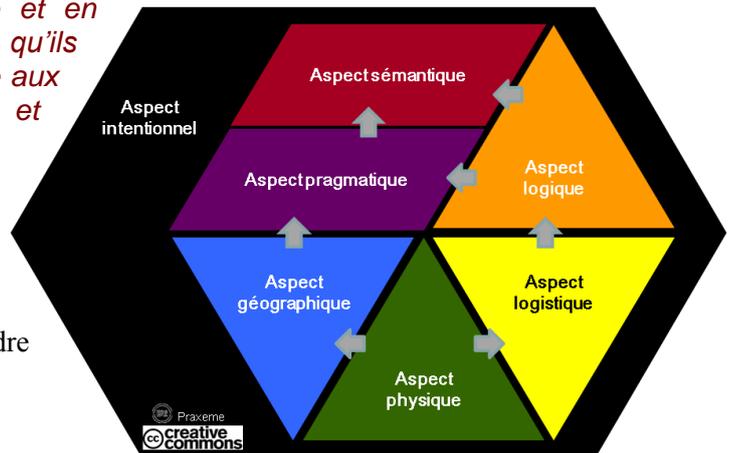
Ce modèle de l'entreprise se compose de plusieurs modèles qui traitent chacun des aspects du Système Entreprise. Le premier d'entre eux est le modèle intentionnel à travers lequel le management puis tout le corps de l'entreprise précisent et négocient leurs objectifs et leurs valeurs. Le métier est décrit à travers :

- *un modèle sémantique, qui fixe la connaissance des fondamentaux,*
- *un modèle de l'activité, qui décrit l'organisation et les processus,*

- un modèle géographique qui traite les questions de localisation des activités.

Ces modèles sont rigoureusement articulés de façon à assurer la cohérence de la conception. Ils donnent une expression aboutie à la stratégie et en précisent les implications. En outre, parce qu'ils respectent des règles précises, ils servent ensuite aux concepteurs du système technique (logistique et informatique) qui outille le métier.

Figure SLB-37_3. Le cadre de référence qui ordonne les aspects du Système Entreprise



L'annexe contient une présentation plus détaillée du cadre de référence (voir p. 16).

Comment s'y prendre pour réussir sa transformation

Les conditions du succès

La première condition de succès des transformations réside dans la volonté et la sincérité du changement. La deuxième est le sérieux mis à définir la transformation.

Ceci suppose d'analyser l'état de départ et les raisons du changement, ainsi que de décrire le futur état avec suffisamment de rigueur. Enfin, une fois la cible connue, le plus délicat reste à faire : établir la trajectoire, après avoir anticipé les difficultés, autant que faire se peut.

À chaque étape de ce processus de transformation, l'Architecture Métier a un rôle important à jouer :

- Comme vu précédemment⁴, elle aide à analyser les intentions réelles et à donner de la substance au discours directeur.
- À l'aide des modèles appropriés, elle précise les contours du futur Système Entreprise, du moins dans ces aspects purement métier.
- Elle contribue à élaborer la trajectoire de transformation, en apportant sa connaissance des enjeux et des contraintes des différentes fonctions de l'entreprise. Dans cet exercice, ce qui la caractérise est son souci de la totalité et du long terme : préoccupée par la cohérence et la qualité de l'ensemble, elle sert de contrepoids aux décisions focalisées sur les préoccupations du moment.

La valeur de l'architecture métier⁵ réside essentiellement dans son approche holistique et son souci d'exprimer et de structurer le métier de façon optimale, à travers l'organisation, les processus, mais aussi la connaissance. Son apport est lié à la simplification et à l'innovation.

La question devient : Comment s'y prendre pour déployer l'architecture métier et la vision qu'elle porte ?

Le niveau de détail

Tout d'abord, nous devons nous interroger sur ce qui fait l'architecture. L'exposé de ce qu'il y a à faire pour transformer l'entreprise peut effrayer par la masse d'informations qu'il faut rassembler ou produire. Nous avons parlé de modèles, lesquels peuvent être extrêmement précis et détaillés. Toutes ces tâches sont-elles du ressort de l'architecte métier ? La réponse pratique se trouve déjà dans les organisations : elles n'embauchent pas suffisamment d'architectes pour couvrir une telle charge. De fait,

⁴ Voir « Assurer la cohérence et la sincérité des objectifs » p. 4, et « L'aspect intentionnel » p. 6.

⁵ Voir « Business Architecture Value Proposal », cf. bibliographie.

l'architecte n'est pas le modélisateur. La caractéristique de l'architecte est son ampleur de vue : il est celui qui pense le tout de l'entreprise. Cet effort se paye bien sûr par l'impossibilité de descendre dans les détails.

Toutefois, la relation global/local ou général/détail n'est pas si simple. En effet, il serait trop facile de produire une carte de l'entreprise et de la donner pour une architecture sans que l'on ait vérifié son comportement et sa faisabilité⁶. Une architecture n'est valide que si on a l'assurance que tous les détails y trouveront leur juste place sans ruiner la qualité de l'ensemble. Il faut donc que l'architecte ait la capacité à anticiper l'infinie diversité des éléments qui vont se loger dans l'architecture qu'il propose. C'est ce qui rend ce métier difficile.

De cette situation, nous déduisons une exigence de compétence : l'architecte doit être ou avoir été un modélisateur ; du moins, il doit comprendre les problématiques qui se posent au modélisateur, dans tous les aspects couverts par l'architecture métier. Idéalement, l'architecte doit avoir un niveau ou avoir eu une pratique de la modélisation tels qu'ils lui ont permis d'abstraire les règles et les principes qui sous-tendent la qualité des modèles.

Pour autant, l'architecte métier ne se comporte pas en modélisateur : ce n'est pas lui qui a en charge de produire les détails des modèles ; ce qu'on lui demande, c'est d'élaborer les structures dans lesquelles les modèles vont se couler. Il doit le faire en toute connaissance de cause et en étant conscient des implications. Par exemple, les frontières des domaines qu'il découpe induiront des effets organisationnels et peuvent se heurter à des impossibilités au moment où l'architecture métier se projette dans le système technique.

Le principe de continuité

Un point souvent négligé et qui pourtant détermine l'efficacité des investissements est la continuité entre la grande vision de l'architecture, d'un côté, et les réalisations locales, de l'autre. Cette continuité doit être parfaite et chaque élément doit pouvoir s'emboîter naturellement dans l'ensemble.

Prenons un exemple dans l'aspect sémantique. L'architecte ne passera pas le temps nécessaire à développer un vrai modèle sémantique ; en revanche, il doit être capable de le lire et de détecter, entre autres choses, que la généralité n'a pas été poussée assez loin. Il vérifiera, notamment, que le modèle sémantique n'est pas pollué par des considérations organisationnelles ou techniques qui en réduiraient la portée et la stabilité. Il doit être en mesure de détecter les difficultés liées à la structure qu'il a prescrite pour l'aspect sémantique. Il s'apercevra, par exemple, que la coexistence d'une classe Client et d'une classe Employé engendre de la redondance. Il encouragera la qualité formelle et structurelle du modèle et il sera capable de pressentir les millions d'euros sauvés et les degrés gagnés en agilité, par application des règles d'architecture. La vigilance exercée par l'architecte métier entraîne ce genre de bénéfices.

Or, de telles retombées reposent sur une pré-condition : que l'architecte et le modélisateur parlent le même langage et usent de la même notation. C'est une conséquence du principe de continuité entre la vision globale et la représentation détaillée.

Le niveau de préoccupation

L'architecture métier se distingue des autres catégories d'architectures par les niveaux de préoccupation qu'elle considère. Parmi les sept aspects qui composent le Système Entreprise, l'architecture métier s'intéresse aux aspects intentionnel, sémantique, pragmatique et géographique. Elle intervient également sur l'aspect logique, dont elle n'a pourtant pas la charge mais dont elle vérifie l'adéquation avec les besoins et la stratégie. Au minimum, elle s'assure que l'état du système technique proposé ne handicapera pas les transformations prévues.

⁶ Il faut dénoncer ici l'abus de présentations : une diapositive n'est pas une architecture.

La relation à l'architecture d'entreprise

Avant de préciser la relation que l'architecture métier entretient avec l'architecture d'entreprise, nous devons d'abord clarifier cette dernière notion. Si nous nous en tenons aux termes, nous comprenons l'architecture d'entreprise comme la discipline qui traite de l'entreprise dans tous ces aspects⁷. Dans cette vue, l'architecture métier est donc un sous-ensemble de l'architecture d'entreprise, et l'architecte métier dépend de l'architecte d'entreprise. Force est de constater qu'il s'agit là d'une vue théorique. En pratique, l'écrasante majorité des personnes qui portent le titre d'architecte d'entreprise émarge dans la direction informatique ; ce titre n'est rien d'autre qu'une nouvelle appellation pour « architecte informatique ».

Dans ces conditions, la relation entre l'architecte métier et l'architecte d'entreprise se noue autour de l'aspect logique, défini comme le trait d'union entre les aspects et compétences liés au métier, d'un côté, et les aspects et compétences techniques (notamment informatiques), de l'autre.

Par voie de conséquence, le rôle d'intégrateur des aspects et de superviseur de la chaîne de transformation qui va de la stratégie au déploiement, ce rôle échoit à l'architecte métier. Cette remarque revêt une importance cruciale pour l'organisation de la transformation. Tant d'opportunités sont gâchées du fait de la confusion ambiante !

L'organisation de la fonction

Toujours dans la perspective de la transformation, le point critique pour le management est la coordination des expertises et la stimulation de l'imagination. C'est avec cette idée présente à l'esprit que nous traitons des compétences de l'architecte métier et de l'organisation de la fonction.

Pour répondre à cette préoccupation, l'organisation idéale consiste, pour le management, à se doter d'une « direction de la transformation » dans laquelle se rencontrent tous les profils clefs pour penser et conduire la transformation. On y trouvera, bien sûr, les architectes métier ; ils y côtoieront les stratèges et les organisateurs. Dans les cas où la transformation a un fort contenu technique ou informatique⁸, des représentants des fonctions correspondantes devraient faire partie de cette direction de la transformation. Solution plus radicale : la direction de la transformation absorbe les fonctions concernées. Cette option, au moins, évite à la direction de la transformation de se comporter en organe consultatif, donneur de conseil mais sans les moyens d'action nécessaires.

Une telle direction de la transformation agira plus efficacement si elle est rangée sous la direction générale et perçue comme son bras armé pour réaliser le changement décidé.

Les compétences

En ce qui concerne les compétences, il convient d'éviter l'erreur du profil unique : la transformation requiert des compétences diverses. Tout l'art du pilote de la transformation consistera à maintenir l'équilibre entre les spécialités et à les mettre en synergie. Ceci est particulièrement évident entre les compétences « métier » et les compétences techniques. En restant dans le domaine de l'architecture métier, les compétences à rassembler sont nombreuses et on ne peut pas forcément les assembler en un seul profil ; elles couvrent : la connaissance du métier, la sensibilité aux théories de l'organisation et du management, la veille quant aux tendances qui modifient le métier (par exemple dans le domaine du marketing), l'analyse de la performance, la conception de l'organisation et des processus, les techniques de modélisation, la compréhension des enjeux « métier » et des orientations stratégiques, la capacité à reformuler les orientations générales en actions concrètes... Encore une fois, on ne demande pas à l'architecte de tout faire et de descendre dans les menus détails ; on lui demande de penser le plan d'ensemble et de guider l'intégration des éléments dans ce plan d'ensemble.

Pour y voir plus clair, nous pouvons organiser ces compétences en deux grandes catégories, correspondant à des profils psychologiques bien tranchés :

- d'une part, les compétences de contenu (forme et fond, modélisation et métier) ;

⁷ C'est la définition qui est donnée dans l'*Enterprise Transformation Manifesto* (voir dans la bibliographie).

⁸ Le cas d'école est l'adaptation de l'entreprise à l'économie numérique (cf. référence SLB-41).

- d'autre part, les compétences relationnelles (écoute et communication, prise en compte des attentes et diffusion des décisions).

Une de ces catégories viendrait-elle à manquer, la transformation serait alors vouée à l'échec. Or, la pente naturelle des organisations conduit à privilégier un profil unique, souvent celui du leader, donc orienté exclusivement vers les relations. Cette tendance affaiblit considérablement le pouvoir transformationnel de l'architecture et la condamne parfois à entrer dans un jeu politique pour lequel elle n'est pas faite et où elle perd son âme.

La relation avec le management

Le terme « architecture » nous est arrivé comme une métaphore. Nous l'utilisons pour dire que l'entreprise doit se concevoir consciemment, comme un tout cohérent, efficace et harmonieux. Comme pour toute construction, son ampleur, son message et jusqu'à son style sont décidés par le commanditaire avant d'être élaborés et détaillés par l'architecte. Sans prince, pas d'architecte ! Souvent, en choisissant l'architecte, le commanditaire choisit le style et marque l'ambition.

C'est dire que la relation entre l'architecte métier et le management de l'entreprise doit se nouer au sommet de l'entreprise, là où se décident les destinées. Autrement, on ne peut plus parler de transformation et l'architecture se réduit à la décoration.

C'est dire aussi la nécessité d'une relation régulière et intime entre l'architecte et le dirigeant. Ensemble, ils discutent et élaborent le projet, retouchent le plan, ajustent les détails au fur et à mesure de l'édification. La prise de décision se déroule selon un processus subtil, plus proche du partage et de la co-création que du commandement. Ceci explique que, dans les entreprises où les dirigeants ne s'impliquent pas dans l'architecture d'entreprise, cette discipline végète et ne réalise pas son potentiel.

La relation avec la stratégie

On donne souvent la stratégie de l'entreprise comme point de départ de l'architecture métier, du moins dans son effort de conception. Ceci ne doit pas oblitérer la nature particulière de l'architecture, nature qui l'oppose à la stratégie à bien des égards.

En effet, le stratège est surtout attentif à l'environnement et à l'insertion de l'entreprise dans son environnement, tandis que l'architecte veille à la substance et à la structure de l'entreprise : sa préoccupation est plutôt interne⁹.

Autre point : le stratège raisonne sur un temps plus court et même de plus en plus court, avec la généralisation des stratégies glissantes qui peuvent être réévaluées plusieurs fois par an. Au contraire, l'architecte, conscient de l'effort nécessaire pour transformer l'entreprise, pense celle-ci dans la durée et ajoute à la nécessité de l'adaptation extérieure, la recherche de l'équilibre intérieur. Le stratège peut modifier le cap et la trajectoire du porte-avion en réaction instantanée aux changements de conditions, mais, s'il faut modifier les équipements, l'architecte réclamera du temps.

Enfin, si la stratégie inspire l'architecture de l'entreprise, elle n'en est pas la seule source : l'architecte intègre dans sa réflexion d'autres éléments, notamment des innovations ou des opportunités qui peuvent ressortir à n'importe lequel des sept aspects du Système Entreprise : nouvelles formes d'organisation, nouvelles pratiques dans telle ou telle fonction, possibilités technologiques, etc. Il arrive que ces opportunités revêtent une ampleur telle qu'elles affectent la stratégie¹⁰. Dans ce cas, c'est la pensée architecturale qui inspire la stratégie. On voit par là que la relation entre stratégie et architecture n'est pas à sens unique et que l'entreprise bénéficierait d'une liaison forte entre ces deux disciplines, comme réalisée à travers une « direction de la transformation ».

⁹ Cette remarque ne contredit pas l'intérêt porté par l'architecte aux interactions avec des systèmes extérieurs et à la problématique de l'interopérabilité. Le stratège identifie ces systèmes extérieurs et évalue la nécessité des interactions ; l'architecte élabore les modalités de ces interactions, tant organisationnelles que techniques.

¹⁰ Le cas le plus évident qui vient immédiatement à l'esprit, est celui de la technologie du numérique qui peut aller jusqu'à modifier les techniques de vente ou la relation avec le client. En l'occurrence, la chaîne de décision qui aboutit à la transformation est remontante : elle commence avec la veille technologique, puis passe par l'architecture métier qui reformule le potentiel technique en termes d'usages et de retombées pour l'entreprise, et aboutit à la décision stratégique, après évaluation de l'impact prévisible sur le marché.

Les actions de l'architecte métier

Finalement, que doit faire l'architecte métier ? Cet article n'a pas le volume suffisant pour détailler les actions ; nous allons plutôt définir l'attitude de l'architecte, ceci à travers ses fonctions clefs, à hauteur de la transformation de l'entreprise¹¹ :

- assurer la circulation des idées dans l'entreprise ;
- élaborer la vision ;
- aider à réaliser la vision.

Assurer la circulation des idées

L'architecte métier assume un rôle de passeur. Dans cet organisme complexe qu'est l'entreprise, composé d'univers cognitifs fortement individués et traversé de rationalités variées, l'architecte métier est celui qui fait circuler les informations, décisions et idées relatives à la construction et à la transformation de l'entreprise.

Ce rôle est essentiel dans l'innovation et l'adaptation. Notamment, il contribue à réduire la fracture entre le métier et l'informatique (plus généralement, la technique). Le point de vue global qu'adopte l'architecte permet de détecter des améliorations possibles et d'éliminer des déperditions.

Avec d'autres fonctions telles que la qualité, la veille et l'innovation, l'architecture s'inscrit dans une organisation parallèle à la ligne hiérarchique. Autant celle-ci se focalise sur le fonctionnement quotidien et la performance, autant cette organisation parallèle se préoccupe d'amélioration et de construction à long terme. Elle a pour vocation d'observer le fonctionnement et de proposer des améliorations. À cette fin, elle est à l'affût de tout ce qui peut sortir de la règle, tant les dysfonctionnements que les suggestions.

Élaborer la vision À partir des matériaux glanés par sa première action, la fonction architecture passe à son activité constitutive : la conception. Pour l'architecture métier, la conception se matérialise à travers le modèle de l'entreprise, dans son état futur. Elle élabore la vision d'ensemble, en tout cas dans ses aspects « amont » tels que recensés ci-dessus (p. 5).

Plusieurs dangers guettent la pratique de l'architecture :

- sous-estimer cette action de conception globale, tant son attitude et son horizon sont à rebours de l'agitation ambiante ;
- limiter le livrable, la description de la cible, à une présentation superficielle et un dessin théorique¹² ;
- négliger les scénarios les plus audacieux, par souci de la réceptivité et du consensus dans l'entreprise ;
- au contraire, aller trop loin dans la transformation sans faire le nécessaire pour entraîner la conviction et embarquer au moins la partie agissante de la hiérarchie.

Aider à réaliser la vision

Une fois la vision entérinée, deux cas de figure se présentent :

- soit l'architecte reste au commandant et assume le rôle de maître d'ouvrage ;
- soit il n'a plus qu'un rôle consultatif dans l'accompagnement de la transformation.

Le premier cas reste fidèle à la métaphore de l'architecture : l'architecte sort de son bureau d'étude avec, sous le bras, les plans validés et les consignes pour tous les corps de métier ; il enfle ses bottes et va sur le chantier pour surveiller les travaux, peut-être tester et rectifier les idées les plus audacieuses.

Cependant, ce n'est pas ce que l'on observe en général avec l'architecture métier. En effet, nous devons compter avec une distorsion majeure liée à l'hégémonie du mode projet. L'essentiel des investissements dans l'entreprise est géré à travers des projets, programmes ou initiatives. Les ressources sont placées sous la houlette de directeurs. En comparaison, l'architecture n'a aucun moyen, sinon son autorité, dans le meilleur des cas. Dans l'architecture

¹¹ À propos du processus détaillé de l'architecture métier, voir dans la conclusion sur la méthodologie.

¹² L'architecture n'est pas le dessin, encore moins du « *slideware* ». Le bâtiment tiendra seulement à la condition que l'on respecte les règles de l'art. La présentation peut être un outil de communication ; ce n'est pas la description de l'architecture. La réputation et la valeur de la discipline sont en train d'être ruinées par ces pratiques superficielles – comme cela a été le cas avec l'Architecture d'Entreprise ces dernières années.

classique, on associe le nom de l'architecte à la réalisation. Qui associera la fonction architecture métier à l'entreprise transformée ?¹³ Nous touchons ici la limite de la métaphore¹⁴.

En tous les cas, pour qu'existe une vraie fonction d'architecture et pour qu'elle apporte à l'entreprise toute sa valeur, l'architecte doit se comporter comme gardien et promoteur de la vision. Ceci signifie lutter contre la tendance au court-termisme, maintenir le cap, élargir l'horizon. Beaucoup d'efforts et d'investissements sont gaspillés par la dispersion et le papillonnage : le rôle de l'architecture consiste précisément à lutter contre ces tendances naturelles de l'organisme social. Cette action repose sur la cohérence de la vision et la constance de la volonté.

L'architecture métier a un rôle majeur à jouer parmi les disciplines de la transformation. Elle dialogue avec la conception stratégique et toutes les spécialités susceptibles d'apporter de nouveaux ingrédients au modèle de l'entreprise. Elle assure la circulation des idées dans l'entreprise, en les reformulant précisément et en les positionnant sur le cadre de référence commun. Son acte fondateur est l'élaboration de la cible, l'état futur désiré de l'entreprise. Néanmoins, ce travail est vain toutes les fois que le dirigeant de l'entreprise ne l'appuie pas. Pas d'architecte sans commanditaire !

L'architecte partage son temps entre la réflexion (conception de la cible) et l'accompagnement (intervention sur les projets). La réalité de l'architecture dépend de l'équilibre trouvé entre ces deux moments.

Conclusion : les ressources de la méthode publique

Résumé : la valeur de l'architecture métier

L'entreprise est un objet complexe : elle se compose d'une multitude d'éléments en interaction, êtres humains, entités collectives, objets physiques, motivations, savoirs, etc. Pour transformer un tel objet, il est nécessaire d'en avoir une perception juste et précise. L'architecture métier est la discipline qui se charge de cette tâche, du moins pour une partie des éléments. Grâce à ses techniques d'analyse et de représentation :

- elle aide à clarifier et à organiser les intentions, valeurs et objectifs qui forment les moteurs des acteurs de l'entreprise ;
- elle donne une expression manipulable à la connaissance du métier et permet de la revisiter pour innover ;
- elle recherche les structures optimales pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise (à travers l'organisation, le découpage en processus et la structuration des savoirs) ;
- elle dialogue avec les fonctions techniques pour équiper l'activité avec le meilleur outillage possible.

Son souci constant est d'assurer la cohérence de la transformation. Une entreprise sans fonction d'architecture se prive de la vision globale et se met à la merci des dérives isolationnistes qui habitent ses entités. La fonction architecture est largement financée par les économies qu'elle permet en bannissant la redondance. Plus, elle agit comme un facilitateur pour l'innovation.

Recommandation

Pour actualiser ce potentiel de transformation, l'architecte doit toutefois éviter de nombreux écueils. Le premier est la contradiction vivante que représente l'architecture dans la culture de l'entreprise d'aujourd'hui. Car l'architecture concentre toutes les caractéristiques qui ont été éliminées du fonctionnement « normal » et de l'idéologie dominante de l'entreprise : intellectualiste, abstraite,

¹³ On peut dire la même chose de l'architecture d'entreprise.

¹⁴ Par un effet de retour, cette limite sur la responsabilité rejait sur le contenu même de la discipline. Ce qui reste de la métaphore d'architecture une fois retirée la responsabilité du créateur-transformateur, c'est la conception d'ensemble. Mais, en partie parce qu'il n'a ni la responsabilité, ni la reconnaissance, l'architecte métier se voit contester la légitimité. De là, les compromis et, finalement, le reniement. Pour preuve, la répartition du temps : l'architecte passe plus de temps à la remorque des projets que devant sa planche à dessin.

holistique, elle pense le tout de l'entreprise sur la longue durée, tout ce que déteste le décideur ! C'est justement parce que cette pensée est marginale quoique vitale, qu'elle doit trouver sa place, pour le bien commun. L'architecte doit donc résister à la pression ambiante pour maintenir son idéal, quoiqu'il en coûte.

Un autre écueil est imputable aux architectes eux-mêmes : dès qu'ils sacrifient la rigueur de leur pratique à la démagogie de la communication ou à la précipitation, dès qu'ils cèdent à la facilité en renonçant aux règles de l'art, leurs livrables n'ont plus de valeur, leur inspiration se tarit et ils perdent leur raison d'être. Par conséquent, il leur faut rester très exigeants quant au contenu, et rigoureux quant à la forme.

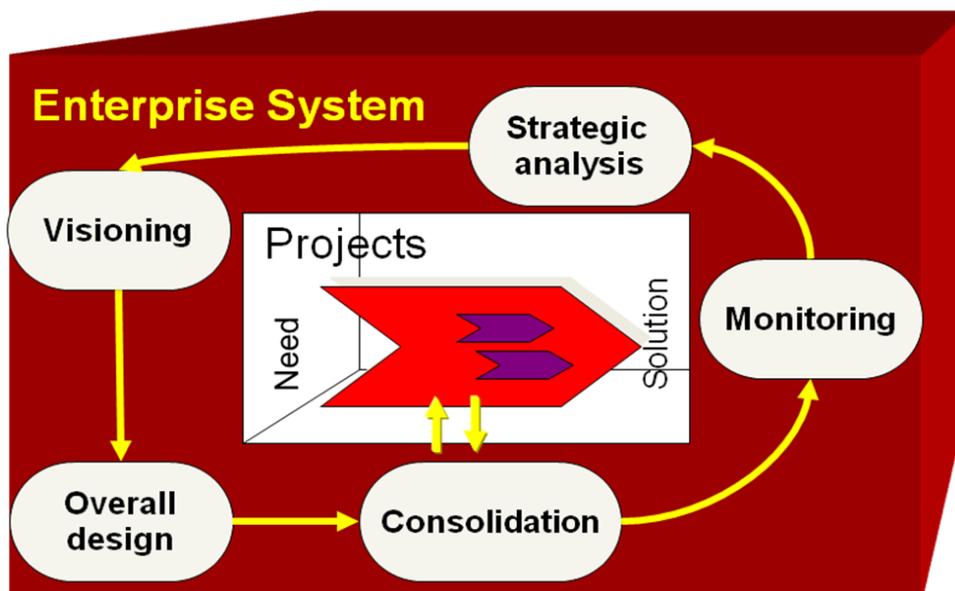
Des aides

Pour les aider dans leur tâche, la méthodologie d'entreprise Praxeme propose aux architectes métier :

- 1) en premier lieu, un cadre de référence qui recense les types d'éléments à considérer et qui spécifie rigoureusement le contenu et les qualités des livrables nécessaires à la transformation ;
- 2) en second lieu, des guides qui exposent les techniques de modélisation pour les aspects du Système Entreprise dont ils ont la charge¹⁵ ;
- 3) enfin, pour faciliter leurs interactions avec les fonctions techniques, logistiques et informatiques, des guides des aspects « aval », auxquels ils pourront renvoyer leurs interlocuteurs de façon à ce que tous les acteurs se coulent dans une approche globale et cohérente, chacun selon sa spécialité¹⁶.

En ce qui concerne le processus pour l'activité d'architecture, la méthode insiste sur la distinction entre le mode projet et le processus des activités de transformation. Cette distinction a un impact fort sur l'organisation.

Figure SLB-37_4. La dynamique globale (schéma de principe)



Pour les décideurs, faire la différence entre une vraie conception architecturale et un simple dessin n'est pas facile. Afin de les éclairer, la méthode formule les règles d'architecture¹⁷.

¹⁵ Pour mémoire, les aspects qui sont du ressort de l'architecture métier sont les aspects intentionnel (stratégie, objectifs, indicateurs...), sémantique (connaissance), pragmatique (organisation et activité) et géographique (localisation des activités).

¹⁶ En particulier, la méthode explique comment dériver les modèles « métier » (s'ils sont bien formés) en modèles techniques et en logiciels. Ainsi, elle valorise l'investissement consenti sur les modèles : ils servent non seulement à décrire et reconcevoir le métier mais également à construire l'outillage et à l'aligner sur la véritable perception du métier.

¹⁷ La plupart de ces règles valent quel que soit l'aspect considéré. Il y a aussi des exigences propres à chaque aspect, puisqu'on ne traite pas de la même façon la connaissance et les moyens physiques, entre autres.

Appel

La méthode Praxeme résulte de l'initiative pour une méthode publique. Elle se développe grâce à la contribution des entreprises qui participent à cette initiative et qui acceptent de mutualiser leurs investissements sur les questions de méthode. Le socle est construit et solide, prouvé par l'expérience, mais beaucoup reste à faire pour décrire par le menu les activités qu'implique la transformation des entreprises, de la stratégie au déploiement.

Nous invitons donc les entreprises et organisations qui ont des besoins en matière de méthodologie, particulièrement dans le domaine de l'architecture métier, à rejoindre cette initiative.

Annexes

Un cadre de référence pour tout dire de l'entreprise et articuler les expertises

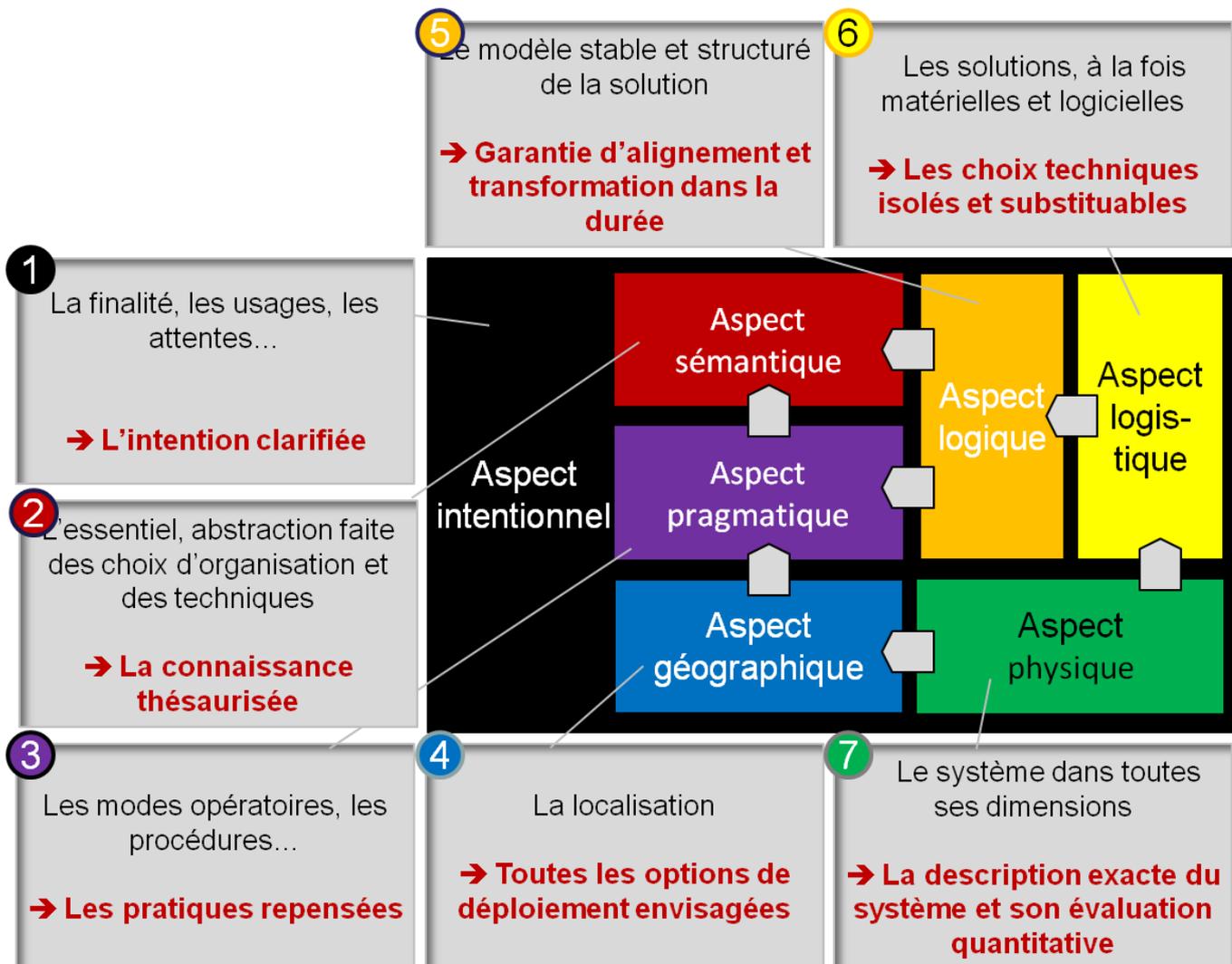
Introduction

Le cadre de référence est un outil indispensable pour organiser la masse des informations et décisions à traiter quand on aborde la description de l'entreprise. On ne saurait en faire l'économie dans le cas de la transformation.

Le cadre proposé par Praxeme intègre plusieurs traditions méthodologiques et se fonde sur un méta-modèle détaillé. Il est connu sous l'appellation « Topologie du Système Entreprise », « topologie » étant pris dans son acception étymologique comme discours du lieu : le schéma indique où ranger chaque élément d'information sur l'entreprise, en fonction de la nature de cet élément.

Le schéma ci-dessous en donne une présentation rapide¹⁸.

Figure SLB-37_5. La Topologie du Système Entreprise



¹⁸ Pour plus de détail et pour une justification du schéma, voir le Guide général de Praxeme.

Bibliographie

Sur l'architecture métier

« *Business Architecture Value Proposal* », réf. PCD-02,
<http://www.praxeme.org/index.php?n=Modus.BusinessArchitecture>

« *Business Architecture Blueprint – A customer-centric and multiaccessible entreprise* », à paraître

« *The Enterprise Transformation Manifesto* »,
<http://www.enterprisetransformationmanifesto.org>

Présentation de Praxeme

Plaquette de présentation, <http://www.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.SLB01>

Argumentaire pour la méthode publique,
<http://www.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.Prospectus>

« Une méthode à votre disposition », résumé en 2 pages, réf. SLB-39,
<http://www.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.SLB39>

Le Livre blanc, réf. SLB-02,
<http://www.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.SLB02-WhiteBook>

Règles d'architecture

Voir sur : <http://dvau-en.praxeme.info>

Les guides

Le guide général donne le panorama de la méthode.

Il se prolonge par un guide pour chaque aspect.

L'architecte métier lira avec profit les guides des aspects intentionnel, sémantique, pragmatique et géographique. Les notions générales du guide de l'aspect logique l'aideront à dialoguer avec l'architecte logique ou l'urbaniste de système d'information.

Glossaire

Les définitions données ci-dessous sont extraites du Thesaurus de Praxeme, accessible en ligne sur www.praxeme.org.

Terme	Définition
Architecture	Discipline qui traite d'un système dans son entier et qui examine ses propriétés d'ensemble
Architecture d'entreprise	Discipline qui analyse la stratégie et détermine les décisions majeures pour transformer le Système Entreprise
Architecture Logique	Premier niveau de description du système informatique
Architecture Métier	Discipline transformationnelle qui traduit la stratégie et aide à transformer l'entreprise
Aspect	Portion de la réalité, isolée pour en faciliter l'étude, en respectant sa logique interne
Aspect Géographique	Localisation des objets et des actions. Fait apparaître les notions de sites, d'emplacements et de besoins de communication
Aspect Logique	Aspect intermédiaire qui permet une description formelle du système étudié, indépendamment des choix techniques
Aspect Pragmatique	Réunit les choix relatifs à la manière de mener l'activité : acteurs, responsabilités, actions sur les objets, processus et les situations de travail
Aspect Sémantique	Décrit les objets au cœur de l'activité. Décrit le noyau fondamental indépendant de la manière de mener l'activité
Cadre de référence	Socle théorique sur lequel la méthodologie d'entreprise est construite.
Chaîne de Transformation	Concept unifié d'activités liées ensemble pour transformer l'entreprise
Cible	Un état souhaité du futur Système Entreprise.
Complexité	Qualité d'un objet quand il ne peut être compris et son comportement prédit qu'en examinant de nombreux éléments interdépendants.
Complication	Complexité artificielle et inutile
Concevoir	Inventer
Domaine	Une aire de connaissance ou d'activité
Domaine d'activité	Une aire d'activité, délimitée à partir d'un rôle ou d'une entité organisationnelle
Domaine d'objets	Une aire de connaissance qui s'organise autour d'un des principaux objets de la réalité décrite
Dérivation	L'action d'obtenir quelque chose d'une source ou origine
Entreprise	Tout type d'entité ou d'action organisée et volontaire
Framework de Zachman	Cadre d'architecture d'entreprise
Idéologie	Ensemble des réponses pré-câblées que les acteurs utilisent dans leurs actions quotidiennes et dans les processus de décision.
Modèle	Représentation formelle d'une partie de la réalité
Modéliser	Représenter rigoureusement une partie de la réalité, selon des règles formelles préétablies
Méta-modèle	Un modèle des modèles
Méthode	Comment faire quelque chose
Méthodologie	Discours sur la méthode
Niveau d'abstraction	Plan de représentation du réel considéré séparément pour faciliter l'étude
Performance	Résultat ou niveau des résultats d'une activité
Praxeme	Méthodologie d'entreprise qui couvre tous les aspects de l'entreprise
Système	Ensemble d'éléments interconnectés, perçu comme un tout cohérent
Système Entreprise	L'entreprise elle-même, qui se perçoit comme un système
Topologie du Système Entreprise	Cadre de référence qui ordonne les informations et décisions concernant le Système Entreprise
Trajectoire	Moyen de mener le Système de son état actuel à l'état cible.
Transformation	Ensemble des activités qui définissent ou modifient l'entreprise et ses composantes
Urbanisation du SI	Discipline de conception qui a pour but de structurer le système d'information pour favoriser son adéquation à la stratégie et aux besoins de l'entreprise