

## Le décideur face à la complexité

Présentation de la méthodologie de transformation d'entreprise  
EMBA LMR – le 25 janvier 2016

Présentation disponible sur : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.SLB58>



Référence

PxSLB-58

Version 1.0

[www.praxeme.org](http://www.praxeme.org)  
✉ [info@praxeme.org](mailto:info@praxeme.org)



### Objectif de la présentation



#### ▪ Objectif

- Présenter les apports de la méthode publique du point de vue des managers

#### ▪ Thèmes

- Approche interdisciplinaire de l'entreprise
- Gestion des compétences
- Conduite des programmes, transformation
- Élaboration de la stratégie
- Conception d'une cible
- Processus, organisation
- Connaissance des métiers
- Valeurs, *business ethics*



PxSLB-58

1.0

2 / 34

## Contenu de la présentation



1. La responsabilité du manager
2. L'entreprise : comment la comprendre ?
3. Les obstacles à la transformation de l'entreprise
4. Quelques éléments de réponse

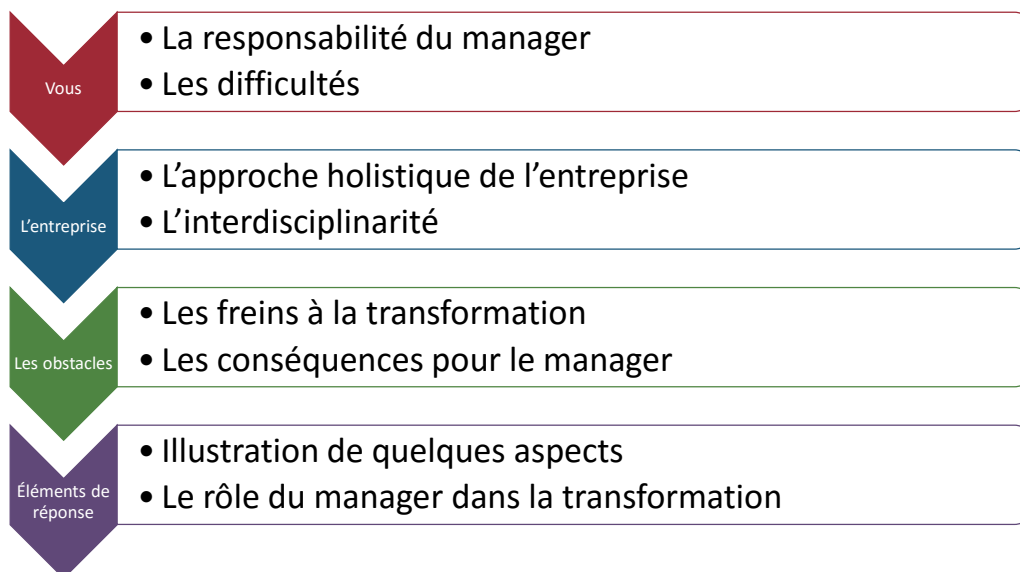


PxSLB-58

1.0

3 /34

## Progression



PxSLB-58

1.0

4 /34

## Agenda de la présentation



Partie	Durée	Horaire
La responsabilité du manager	¼ h	18 h20
L'entreprise : comment la comprendre ?	½ h	18h35
Les obstacles à la transformation d'entreprise	¼ h	19h05
Quelques éléments de réponse	40 mn	19h20
Échanges	20 mn	20h



PxSLB-58

1.0

5 /34

## Première partie



# La responsabilité du manager

- Contenu de la partie
  - Réflexions préliminaires
  - La situation du décideur
  - Le besoin



PxSLB-58

1.0

6 /34

## La responsabilité



- **Responsable... de quoi ?**
  - Responsabilité formelle
    - En termes d'objectifs ou de fonctions
  - Responsabilité substantielle
    - Responsable de... : RH, entité, résultats
  - Responsabilité relationnelle
    - Responsable par rapport à... : société, environnement, générations futures
- **NB : la rationalité économique**
  - Perception réductionniste
  - Perception complète
    - La rationalité économique pleine – même locale – conduit à embrasser tous les aspects de la société – globalement
- **Le décideur : entre dirigeant et représentant**
  - Représenter... le sommet hiérarchique
  - Représenter... la base opérationnelle
  - Présenter et représenter les choses
  - Être en représentation



PxSLB-58

1.0

7 /34

## La situation du décideur



- **La cacophonie des expertises**
  - « La restriction à un travail spécialisé et, ce qui va de pair, le renoncement à l'humanité encyclopédique de Faust , est, dans le monde d'aujourd'hui, la condition de toute activité valable. L' « action » et le « renoncement » sont, à l'heure actuelle, indissociables et se présupposent mutuellement. »
    - Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Le Monde Flammarion, p. 186
- **L'entreprise : lieu où cohabitent de multiples rationalités**
- **Deux attitudes extrêmes**
  - S'obnubiler de la complexité
    - Doute, indécision, angoisse
  - Nier la complexité
    - Préjugé, idée préconçue, idéologie



Seule solution valable : articuler les expertises



PxSLB-58

1.0

8 /34

## Deuxième partie



# L'entreprise : comment la comprendre ?

- Contenu de la partie
  - Définitions
  - Contenu de l'entreprise
  - Le cadre de représentation
  - Les enjeux



PxSLB-58

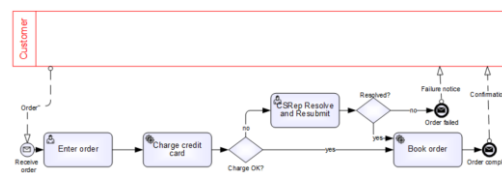
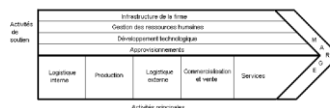
1.0

9 /34

## Comment percevons-nous l'entreprise ?



- Au premier abord
  - Une organisation
  - Des acteurs portant des rôles
    - Responsabilités, fiches de poste...
  - Des activités
- Représentation
  - Description de l'organisation
    - Structures et procédures
    - Superstructure (culture) et infrastructure
  - Modélisation des processus
    - Les progrès à notre portée pour concevoir – et simplifier – les processus
- Les limites de cette représentation
  - Dans l'espace : les variantes entre entités
  - Dans le temps : les changements d'organisation



➔ Nécessité d'extraire les fondamentaux du métier



PxSLB-58

1.0

10 /34

## Comment capturer la connaissance du métier ?



- Les concepts, les « objets métier », s'expriment à travers le langage
  - La terminologie de l'entreprise
    - Or, plusieurs difficultés...



Toute entreprise devrait disposer de son dictionnaire de référence

- Le vocabulaire ne suffit pas pour restituer la connaissance
  - Les objets métier entretiennent des relations
    - Différentes des relations lexicographiques
  - Ils sont contraints par un cycle de vie, des règles...



→ Modélisation conceptuelle (ou sémantique)



PxSLB-58

1.0

11 /34

## Les apports de la modélisation sémantique (exemples)

### Notion universelle : la personne et tous ses rôles

- La notion est cachée sous diverses appellations
  - Prospect, client, bénéficiaire, assuré, intervenant, etc.
  - D'où confusion et redondance
  - D'où surcoût et difficulté à



Dégager les concepts génériques permet de réaliser des économies



Un effort nécessaire pour assurer l'interopérabilité



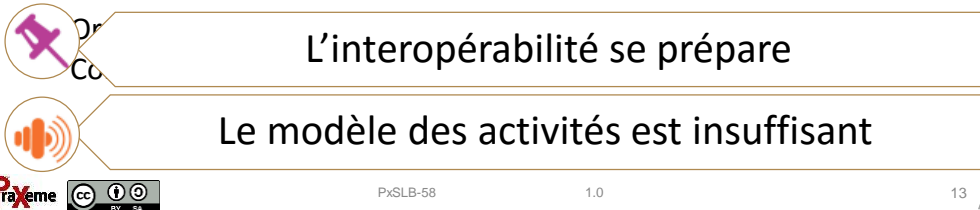
PxSLB-58

1.0

12 /34

## En quoi cette approche concerne le manager ?

- Des économies significatives sont à la clef
  - La lutte contre la redondance dans les systèmes informatiques
    - Pour un système : 50%
    - Pour une fédération de systèmes (groupe...) : ...
- L'extension de la chaîne de valeur
  - Les stratégies ambitieuses reposent sur la capacité à lier les entreprises et à fluidifier leurs processus
  - À cette fin, il est nécessaire de partager la même représentation des objets
- L'innovation

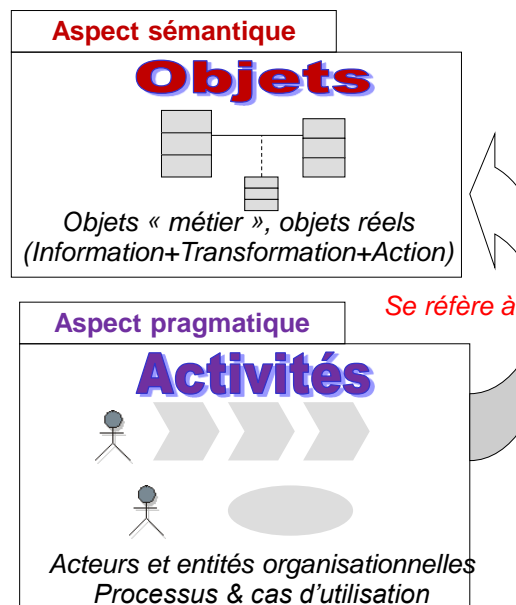


PxSLB-58

1.0

13 /34

## Conclusion intermédiaire : comment représenter le métier ?



### Modélisation sémantique

- Capital intellectuel
- Conception de l'offre
- Contractualisation...
  - ...en termes universels, donc modèle partageable
  - ...indépendamment de l'organisation, donc stable

### Modélisation pragmatique

- Organisation et processus
- Optimisation de la chaîne de valeur
- Style de management...
  - En référence au sémantique



PxSLB-58

1.0

14 /34

## Que faut-il dire de l'entreprise ?



- Penser l'entreprise dans toutes ses dimensions
  - Nécessité d'un cadre de représentation

### ▪ Quelques définitions

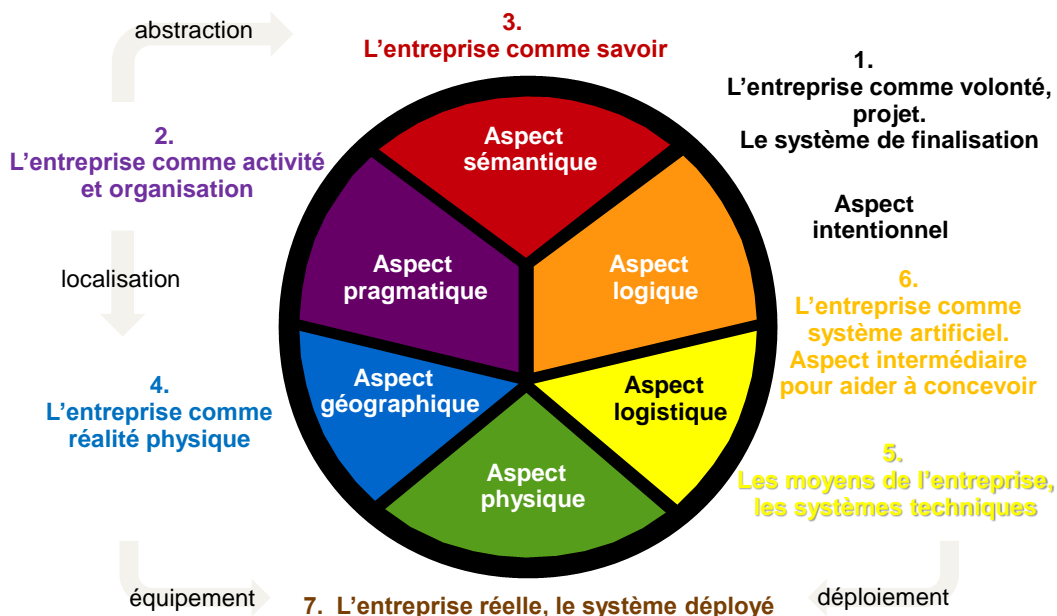
Source : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Thesaurus.Thesaurus>

<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute entité ou action organisée et volontaire</li> </ul>
<b>Système Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise elle-même, qui se perçoit comme un système</li> </ul>
<b>Cadre de représentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grille de lecture appliquée à un système pour en ordonner la perception</li> </ul>
<b>Aspect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portion de la réalité, isolée pour en faciliter l'étude, en respectant sa logique interne</li> </ul>



16 /34

## La Topologie du Système Entreprise



PxD-SO2-H1

2.3

16 /34



## Troisième partie



# Les obstacles à la transformation d'entreprise

- Contenu de la partie
  - La transformation
  - Votre problème (fonction du manager) et vos risques (personnels)
  - Quelques exemples

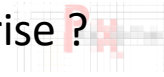


PxSLB-58

1.0

17 /34

## Qu'entend-on par transformation d'entreprise ?



- Définition
  - Transformation : « Ensemble des activités qui définissent ou modifient l'entreprise et ses composantes »
- Cas de figure Source : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Thesaurus.Thesaurus>
  - Fusions et acquisitions (M&A) ou réduction du périmètre
  - Partenariats
  - Extension de la chaîne de valeur
  - Reconfiguration organisationnelle ou géographique
  - Évolution de l'offre
  - Évolution des opérations et des services
  - Refonte d'un système technique (système d'information, système de production)
  - Adoption de comportements, changement volontaire de culture



PxSLB-58

1.0

18 /34

## Les freins à la transformation



- Les mentalités
  - Résistance au changement
  - Confort des silos organisationnels
    - Cf. François Dupuis
  - « Idéologie managériale »
    - Cf. Vincent de Gaulejac
  - « Stratégies d'acteurs »
    - Cf. Michel Crozier
  - Dérive bureaucratique
- L'état des systèmes
  - Complication des systèmes actuels
    - Elle tue l'initiative, inhibe l'imagination
  - Spécialisation
  - Organisation
    - Art de tuer l'innovation au quotidien !
- Exemples
  - Victimes expiatoires
    - Du danger de porter le changement
  - Budgets informatiques des grandes organisations
    - Quelques chiffres
    - Le signe de la redondance
    - Le révélateur de la complication
    - L'impuissance du management
    - Les fausses recettes
  - Conception d'organisation
    - Quelles sont les retombées des efforts de modélisation de processus ?
    - Idées préconçues (les branches ou métiers comme critère de décomposition)
    - L'approche processus émasculée



PxSLB-58

1.0

19 /34

## Quatrième partie



## Quelques éléments de réponse

- Contenu de la partie
  - L'analyse de la stratégie
  - L'aspect intentionnel
  - L'aspect sémantique
  - L'aspect pragmatique
  - Les exigences sur les systèmes techniques



PxSLB-58

1.0

20 /34

## La vue d'ensemble de l'entreprise



- Quelques outils pour animer la réflexion et organiser la coopération
  - L'analyse des forces et des faiblesses
    - SWOT → PxSWOT
  - Le Repère Praxeme
    - Pour préciser les implications d'une intention (valeur, objectif...)
- Le Référentiel de description de l'entreprise (RDE)
  - « Référentiel qui contient tous les éléments accumulés au fil des travaux pour décrire le Système Entreprise »
    - Référentiel : « Ensemble d'éléments partagés par une communauté »
    - Structuré selon le cadre de représentation (la Topologie du Système Entreprise)

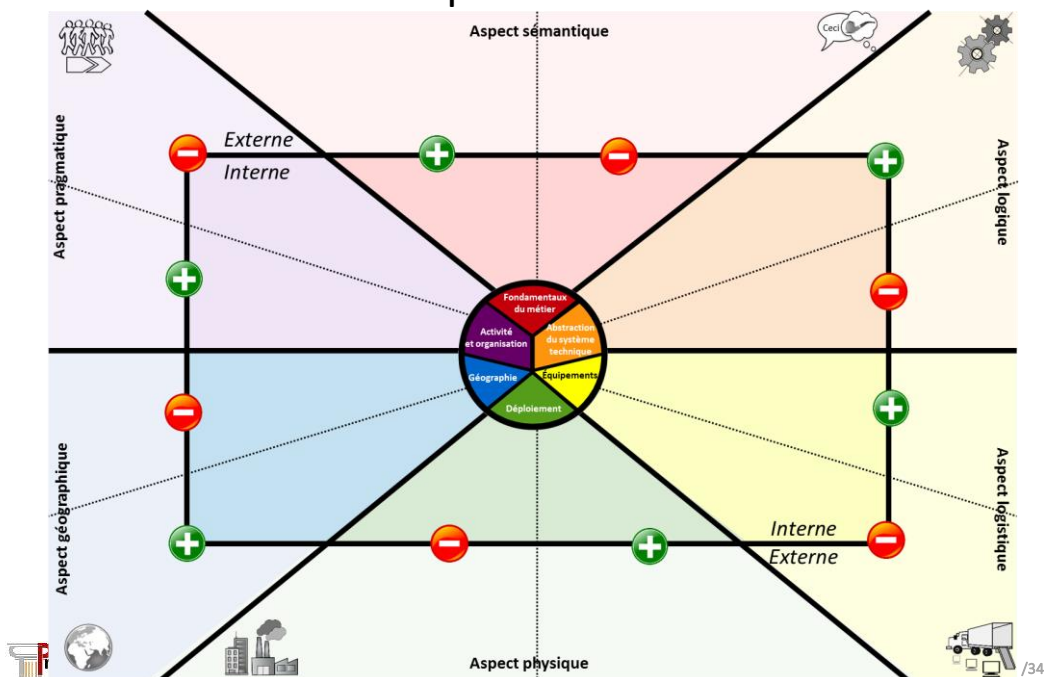


PxSLB-58

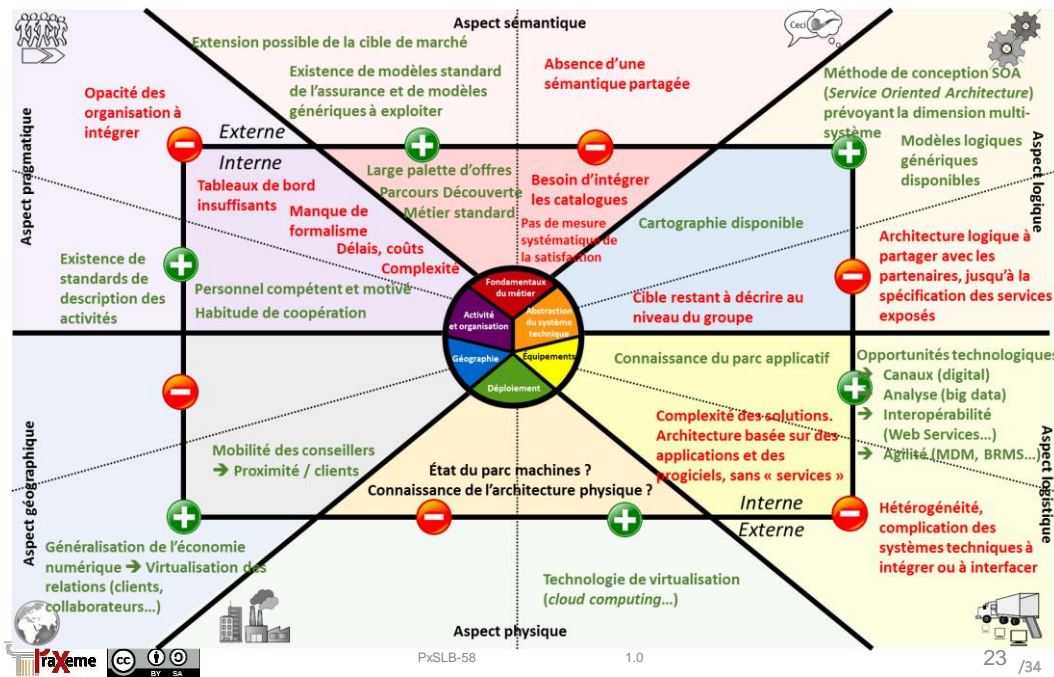
1.0

21 /34

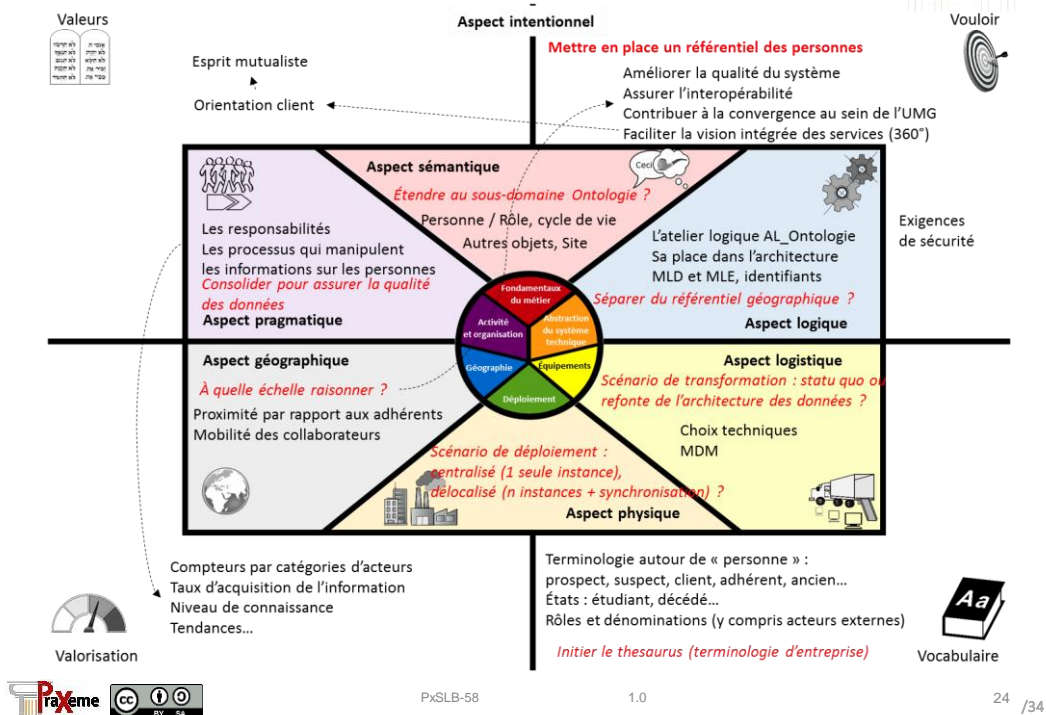
## L'analyse PxSWOT : interne-externe X aspects X +-



## L'analyse PxSWOT : cas concret



## L'analyse intentionnelle avec le Repère Praxeme



## L'aspect intentionnel : contenu (les 4 'V')



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



PxSLB-58

1.0

25 /34

## Les valeurs : un discours à prendre au sérieux



- Toute entreprise, aujourd'hui, émet un discours sur les valeurs
  - *Business Ethics*
- Pourtant, le discours moral en entreprise est problématique
  - Il ne peut se limiter au discours
    - Risque : hypocrisie manifeste
  - Reflète-t-il la réalité morale de l'entreprise ?
  - En creusant un peu...
    - L'impératif catégorique de Kant
    - Le problème de la justice sociale
    - Le conformisme dans le choix des valeurs
- À quoi sert ce discours ?
  - À l'extérieur : une part de l'image, donc du capital symbolique



→ Le TriskeR



Le modèle éthique doit résulter d'une véritable conception



PxSLB-58

1.0

26 /34

## Les implications des valeurs



- Le fonctionnement de la Topologie du Système Entreprise
  - Tout élément d'intention est repris par des éléments appartenant potentiellement à tous les autres aspects de l'entreprise
    - Soit l'élément de modélisation formalise l'élément d'intention
    - Soit il contribue à sa réalisation
  - Les relations entre les aspects offrent le moyen de maîtriser la complexité
    - Projection
    - Traçabilité
- Un exemple : l'orientation client (*customer centricity*)
  - Pragmatique : impact sur les attitudes, les délais, etc.
  - Sémantique : repenser l'offre
  - Logistique : tirer parti de la technologie
  - Géographique : proximité, 24/7

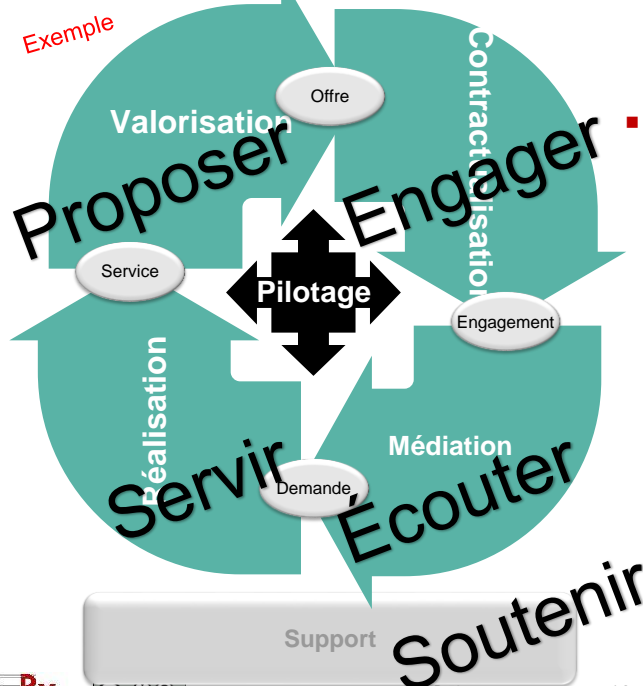


PxSLB-58

1.0

27 /34

## La chaîne de valeur repensée



- Les changements possibles
  - S'affranchir de la chaîne de valeur de Michael Porter
  - Questionner la décomposition fonctionnelle
  - Introduire la boucle de rétroaction (sur plusieurs niveaux)
  - Caler la chaîne d'activité sur la transformation des objets métier



PxSLB-58

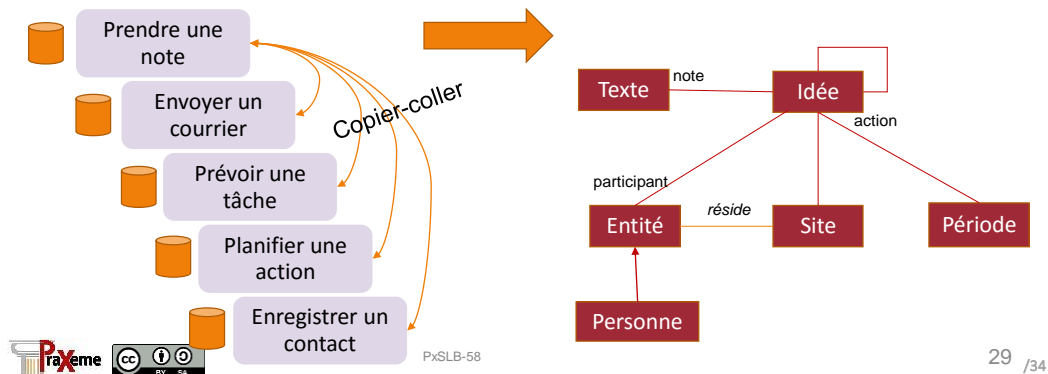
1.0

28 /34

## L'aspect sémantique



- Le levier de toute transformation
  - Il demande un effort d'abstraction
    - Raison pour laquelle la modélisation sémantique est un bon outil au service de l'innovation
- Une illustration

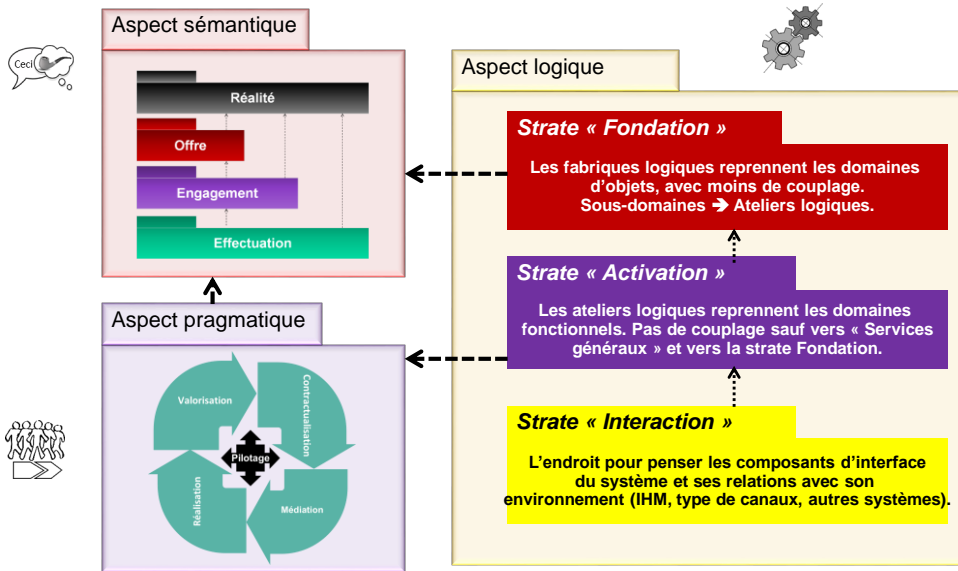


## L'aspect sémantique du point de vue du management



- Préserver le capital intellectuel
  - Le modèle sémantique formalise la connaissance des fondamentaux du métier
    - Une de ses retombées : la formation
- Encourager l'innovation conceptuelle
  - Par exemple, sur la composition de l'offre ou sur la connaissance du client
- Fournir un point de départ pour améliorer les processus
  - Simplification, parallélisme, optimisation...
- Guider l'évolution des systèmes techniques
  - Exemple : refonte des systèmes informatiques en SOA
    - *Service Oriented Architecture*
- Préparer l'interopérabilité

## L'impact sur le système d'information



PxSLB-58

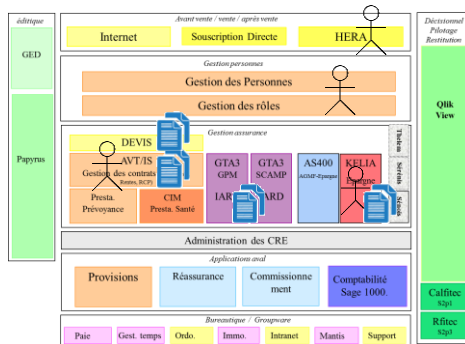
1.0

31 /34



Avant

### Architecture applicative du système actuel



- Mode silo : chaque application possède sa propre base et ses interfaces
- Redondance : les mêmes données à plusieurs endroits → rigidité, incohérence...
- Hétérogénéité des interfaces
- Difficile de recomposer la vision globale (de l'offre, du client...)
- Règles plongées dans le « code »



PxD-GPM-FCS-08

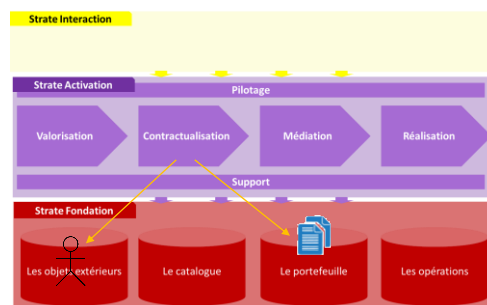
1.0

32 /34



Après

### Architecture logique du système cible



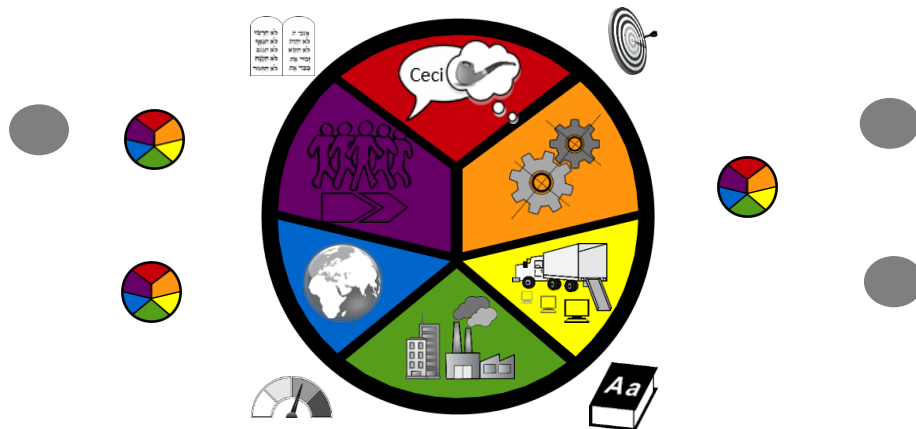
- Élimination de la redondance (exemples : personnes, contrats) → réduction du volume → meilleure maîtrise du système
- Concepts universels traités comme tels → facilité de partage
- Dispositifs dédiés à l'agilité (règles, organisation, processus)

Légende





## Mettre de l'ordre pour...



Faire circuler les idées



Faciliter la transformation en profondeur



PxSLB-58

1.0

33 /34

## Conclusion



- Rappel de l'objectif
  - Présenter les apports de la méthode publique du point de vue des managers
- Le rôle du manager
  - Faire fructifier le patrimoine humain qui lui est confié
  - Respecter l'expertise et créer les conditions de l'intelligence collective
  - **Tout manager doit se vivre comme acteur de la transformation**
- Pour aller plus loin...
  - <http://www.praxeme.org>
  - <http://wiki.praxeme.org>



### À retenir Le décideur face à la complexité

- Praxeme est la méthodologie de transformation d'entreprise
- Elle offre au manager un guide pour l'approche interdisciplinaire



PxSLB-58

1.0

34 /34