



Aider à transformer les entreprises

Introduction à l'initiative pour une méthode publique

✉ dominique.vauquier@praxeme.org
🌐 <http://www.praxeme.org>
🔗 <http://dvau.praxeme.org>
🔗 <http://dvau-en.praxeme.org>

« Il faut du contenu ! Il faut de la substance ! »
Entendu sur un trottoir, boulevard Magenta,
le 4/12/2012



Cette présentation commentée a pour but de présenter la méthode Praxeme, au moins d'en donner une idée correcte et assez complète, de la façon la plus concise possible.

Elle a été utilisée pour la première fois lors du Symposium annuel du *Praxeme Institute*, le 10 décembre 2012.

Quand nous parlons de méthode, dans le cadre de l'initiative, nous visons les moyens conscients par lesquels les entreprises pensent et maîtrisent leurs transformations. Pour résumer, Praxeme se veut une méthode pour aider les entreprises à se transformer.

La transformation se définit, de façon très large, comme le passage, pour un être donné, d'une forme à une autre. Ce concept recouvre toutes sortes de modifications qui peuvent intervenir dans l'entreprise, de la plus ciblée, comme la mise en production d'un nouveau produit, à la plus visible et « dramatique », comme une fusion-acquisition.

Résumé

Praxeme est une méthodologie d'entreprise, un discours de la méthode dont l'objet est l'entreprise. Il s'agit d'une approche de la complexité, nécessairement interdisciplinaire. On y trouve toutes sortes de procédés (terminologie, organisation, modélisation, conception informatique, etc.). Le souci constant est de définir ces procédés de telle façon que leurs résultats s'inscrivent naturellement et avec le meilleur rendement dans la chaîne de transformation.

L'initiative pour une méthode publique est le chantier en cours pour développer et diffuser la méthode Praxeme. Elle est soutenue par de nombreux acteurs, tant publics que privés.

L'*Enterprise Transformation Manifesto* est un texte court qui résume la philosophie de Praxeme et s'adresse aux dirigeants, reprenant leurs déclarations sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et les prolongeant vers leurs conséquences pratiques.



Objectif de la présentation

■ Objectif

- Introduire la méthodologie d'entreprise

■ Thèmes

- Rappels : objet de l'initiative pour une méthode publique
- L'éco-système de Praxeme
- Point de vocabulaire
- La transformation des entreprises



Que doit-on comprendre par « méthodologie d'entreprise » ?

Ce concept est propre à Praxeme. À quoi répond-t-il ?

Quels acteurs peuvent être concernés ?



Contenu de la présentation

1. Le contexte

2. L'initiative

3. Le contenu

4. La vision



La première partie expose le point de départ de l'initiative pour une méthode publique. Ce faisant, elle en donne aussi les motivations.

La deuxième partie présente l'initiative pour une méthode publique et les forces qui la portent.

Le contenu de la méthode est ensuite indiqué, à travers quelques définitions et la notion centrale de Système Entreprise.

Enfin, nous résumons la vision du *Praxeme Institute*.



Première partie

Le contexte

- **Contenu de cette partie**
 - Les besoins dans les entreprises
 - La situation dans les DSI
 - L'état des lieux



Dans cette partie, le besoin de méthode est présenté sous deux angles :

- celui des entreprises,
- plus spécifiquement, par rapport aux systèmes d'information.

Ce focus sur les SI s'explique, d'une part, parce qu'ils sont réputés complexes et déterminants pour le fonctionnement des entreprises, d'autre part, parce que, traditionnellement, ils ont toujours fait l'objet d'une attention particulière en termes de méthodes. Toutefois, les systèmes d'information ne représentent qu'un cas particulier par rapport à la visée d'une méthodologie d'entreprise, comme le montrera la troisième partie.

Nous examinerons rapidement les réponses disponibles par rapport à ces besoins.

Il est inutile d'insister sur la situation des entreprises et l'exigence de leur adaptation. La conscience de cette nécessité a été largement popularisée.

On pourrait s'interroger sur cette attitude mentale qui consiste à considérer que la situation dans laquelle nous sommes est plus compliquée et plus exigeante que celle de nos prédécesseurs. Après tout, le monde n'a-t-il pas toujours été changeant ? Le déferlement des hordes barbares, le choc des civilisations, les routes commerciales, etc. n'ont-ils pas secoué fortement et de façon quasi-ininterrompue les sociétés de tout temps ? La recherche historique sort du cadre de cette présentation, mais ce qui peut nous être directement utile, c'est d'analyser cette attitude psychologique selon laquelle nous croyons nous trouver dans une situation inédite. Sans doute est-ce là une conséquence d'un phénomène plus général : les êtres vivants ont tendance à surestimer leur importance dans l'univers.



Les besoins dans les entreprises

■ L'adaptation permanente à un monde changeant

■ → La « transformation d'entreprise »

■ Les paradoxes de la transformation

- Autonomie / cohérence
- Changement / identité
- Agilité / stabilité
- Adaptation / vision

■ Le besoin d'innovation

■ Comment innover ?

- En dépit de l'organisation
- Réduction à la technologie



Le besoin de transformation, dans l'entreprise, est indéniable, du moins dans le contexte que nous connaissons. Cependant, à force de consensus et d'incantations, le concept même de transformation d'entreprise risque de s'affadir et de se vider de son contenu. Pour en conserver le pouvoir opérationnel, il nous faut l'analyser et en percevoir toute la charge problématique. Nous découvrons alors quelques apories :

- La sociologie des organisations nous a démontré depuis longtemps que les organisations les plus efficaces sont celles qui reposent sur des unités opérationnelles autonomes. Or, l'entreprise doit aussi préserver une certaine cohérence, tant en ce qui concerne ses moyens que son image. Il y a donc une tension entre ces deux termes, autonomie et cohérence, tension qu'il est nécessaire de prendre en compte dans la conception de l'entreprise. Cette tension, tant qu'elle reste non analysée donc refoulée, explique que cette découverte sociologique ait eu si peu d'impact dans la conception des organisations réelles.
- Le discours mythique du changement se heurte à deux résistances : d'une part, la psychologie humaine qui, quoiqu'on en dise, est largement réfractaire au changement ; d'autre part, la nécessité pour l'entreprise – et toute organisation humaine – de maintenir son identité. Être et devenir s'opposent dans une relation dialectique que l'entreprise doit sans cesse réévaluer. Sa stratégie de transformation doit se moduler, selon ses composantes, sur une échelle qui va de l'ajustement à la mutation.
- Dans un environnement où le changement est la règle, la réponse adaptative devient rapide et fréquente. Elle doit se faire à moindre frais et en préservant l'organisme. C'est ce que l'on appelle l'agilité. Les conditions de l'agilité ne sont pas évidentes et il serait facile, sur ce point, de prendre de mauvaises décisions. La capacité à se transformer repose, en fait, sur une juste combinaison de stabilité et d'agilité.
- Un autre paradoxe de la transformation est celui qui oppose l'adaptation à la vision. On observe déjà une réduction significative de la stratégie, en tant qu'exercice de projection dans l'avenir. Le risque est de borner l'ambition de l'entreprise à la réponse aux changements de son environnement, ce qui rendrait caduque toute vision prospective et volontariste.

On voit donc que le discours rituel sur la transformation et l'innovation charrie des notions problématiques. Pour que l'entreprise maîtrise sa transformation, elle a donc besoin de mener une analyse serrée. Elle ne peut réussir simplement par une approche intuitive, toujours limitée et entachée par des présupposés idéologiques.



La situation dans les DSI

■ Les faits

- Le poids des systèmes existants
- La régression des compétences de modélisation

■ Les devoirs

- Des défis toujours plus pressants
 - Économie numérique
 - Réactivité
 - Interopérabilité
- De lourdes responsabilités pour l'avenir



Si, maintenant, nous envisageons la situation dans les directions informatiques, nous sommes frappés par les faits suivants :

- Au fil des décennies, les systèmes informatiques ont augmenté de volume et se sont immiscés dans toutes sortes d'activités, rendant l'économie dépendante de leur bon fonctionnement. L'histoire de leur construction aide à comprendre leur état actuel. Ils sont beaucoup plus compliqués que l'exige la complexité des entreprises. On a parfois l'impression d'une faillite de l'imagination et d'une démission de la volonté devant la tâche de refonte nécessaire des systèmes informatiques. Chaque nouveauté – besoin nouveau ou technologie nouvelle – se solde par un ajout supplémentaire et ne fait qu'alourdir dangereusement l'ensemble.
- Curieusement, alors que l'on ne cesse de répéter que les systèmes deviennent de plus en plus complexes, on ne forme plus à la modélisation. Au début des années 90, l'investissement pour former un concepteur se comptait en semaines. Aujourd'hui, il est ramené à quelques jours, le contenu de ces formations se limitant à la notation (UML) et à la vulgarisation technologique. D'ailleurs, le terme « concepteur » semble même avoir disparu des usages.

Or, face aux défis auxquels les entreprises sont confrontées, l'informatique a sans doute un rôle accru à jouer. Sa contribution n'est plus seulement quantitative, liée à la productivité par l'automatisation des tâches ; elle devient qualitative par la transformation des activités et l'invention de nouvelles interactions. Alors qu'elle pouvait se contenter de l'analyse des pratiques pour les équiper, elle doit maintenant être en mesure de changer ces pratiques. Alors qu'elle était neutre quant à l'offre de l'entreprise, elle a le pouvoir maintenant de la renouveler à travers la communication multi-canal, l'inter-modalité et la co-création.

Les directions des systèmes d'information se trouvent ainsi dans une situation paradoxale :

- d'un côté, les entreprises et le public ont des attentes énormes vis-à-vis des technologies de l'information et de la communication, attentes qui confinent à la mythologie ;
- de l'autre, l'essentiel des ressources informatiques est engouffré dans l'entretien de systèmes pléthoriques, prêts à s'effondrer sous leur propre poids et qui font courir des risques insensés à la société (on ne s'émeut même plus d'apprendre, de loin en loin, tel raté dans les opérations bancaires, telle intrusion ou violation de sécurité, sans parler de l'ordinaire de la maintenance et de la frustration des acteurs « métier » face à la lenteur des évolutions du système).



L'état des lieux

■ Absence de méthode de référence

- Nous trouvons :
 - Des référentiels de pratiques et des processus
 - Exemple : TOGAF, ITIL...
 - Des standards de notation
 - Exemple : UML, BPMN, BMM
- Mais pas de méthode complète
 - Dispersion
 - Survalorisation de la dimension « processus », dans la méthode...
 - ...au détriment de celle des procédés
 - Notamment, conception des tests, modélisation, métrologie...



Cherchant à répondre aux besoins des entreprises dans leur transformation, nous nous tournons vers la méthodologie. Existe-t-il, quelque part, un savoir constitué qui puisse aider les entreprises à s'analyser et à concevoir leur transformation ?

Nous devons alors constater que, contrairement à la situation au début des années 90, le marché ne dispose plus de véritables méthodes de référence, largement partagées, telles que l'étaient Merise et SDM/S en France, SA/SD, SADT et d'autres, ailleurs. Certes, ces méthodes étaient issues de la communauté informatique et en gardaient la trace ; mais, inspirées par une conscience claire des enjeux et par un vrai souci de rigueur, elles élargissaient leur objet, de l'informatique au système d'information. Elles s'intéressaient donc à l'entreprise, au-delà de la seule technologie.

Aujourd'hui, pour des raisons que l'on n'expliquera pas ici, ces méthodes sont tombées en désuétude. Ce n'est pas que le champ soit totalement déserté, mais nous ne disposons plus de méthodes équivalentes, c'est-à-dire de méthodes qui soient à la fois rigoureuses, expression d'une mentalité d'ingénierie, et partagées. Ce que nous trouvons, ce sont des référentiels de pratiques – non des méthodes. Et ces référentiels sont toujours élaborés et portés à l'intérieur de communautés professionnelles restreintes, on pourrait dire : des corporations. Ainsi, TOGAF (*The Open Group Architecture Framework*) est le référentiel de ceux qui se disent architectes d'entreprise (et qui sont, pour l'écrasante majorité d'entre eux, des architectes informatiques) ; le BABoK (*Business Analysis Book of Knowledge*) collecte les bonnes pratiques des *Business Analysts* ; PRINCE2 intéresse les managers de projets, etc.

Nous trouvons également des procédés dans de nombreux domaines comme la stratégie, l'analyse des performances, l'organisation, la qualité, etc. Mais rien qui ressemble à une méthode capable de coordonner ces différentes disciplines pour les mettre au service de la transformation consciente des entreprises.

Par ailleurs, nous devons remarquer que, le plus souvent, la réflexion méthodologique de ces vingt dernières années se concentre surtout sur la dimension « processus » : quand nous pensons à TOGAF ou à RUP (*Rational Unified Process*), la première image qui vient à l'esprit est celle du phasage. On conçoit bien l'importance de cette réponse à la question « Comment travailler collectivement ? », cependant il en est d'autres qui paraissent tout aussi importantes : « Quel est l'objet à transformer ? De quoi est-il fait ? Comment l'aborder ? ». Enfin, une fois que nous avons distribué le travail en nous appuyant sur un processus, nous devons encore expliquer aux intervenants ce que nous attendons d'eux plus précisément, en termes de modes opératoires. Cette dimension des procédés semble assez négligée. C'est pourtant là que se jouent la qualité et la maîtrise, ainsi que l'innovation.



Deuxième partie

L'initiative

■ Contenu de cette partie

- L'argumentaire
- L'histoire
- L'écosystème



À partir du constat précédent, plusieurs acteurs se sont retrouvés et ont uni leurs forces pour développer une méthode qui puisse nous remettre dans la situation des années 80, début des années 90.

Une vraie méthode de référence devrait être capable d'unifier les pratiques entre les administrations par exemple.

Elle fournirait à l'enseignement supérieur la prescription pour les compétences à former et elle éviterait les surcoûts liés à l'ajustement des terminologies et des cadres de pensée entre partenaires et prestataires impliqués dans les mêmes projets.

Une telle méthode représenterait un avantage industriel considérable, particulièrement si elle se montre capable de répondre aux enjeux contemporains tels que l'innovation, l'interopérabilité et les préoccupations éthiques et environnementales.

L'initiative pour une méthode publique a donc pour but de doter le marché d'une méthode :

- rigoureuse et éprouvée, garantie d'efficacité ;
- embrassant tous les aspects de l'entreprise et articulant toutes les expertises nécessaires à sa transformation ;
- largement partagée et diffusée afin de créer un environnement culturel propice.



L'initiative pour une méthode publique

■ Le besoin

■ Quelques jalons

- 2003 : 1^{ère} contribution
 - SAGEM Défense
- 2004 : Lancement
 - Livre Blanc
 - SMABTP
- 2006 : *Praxeme Institute*
- 2009 : RGI
- 2011 : contribution ADP

Une méthodologie d'entreprise, articulant les expertises

- Méthode de modélisation complète des organisations et des systèmes
- Analyse et conception de tous les aspects de l'entreprise, de la stratégie au déploiement
- Permet d'ordonner les compétences et de bâtir les passerelles entre disciplines (stratégie, management, organisation, qualité, architecture, informatique...)
- Aide indispensable à la transformation de l'entreprise et à la conception des systèmes

Une méthode publique, largement partagée

- Méthode libre de droit, conforme à l'esprit *open source*
- Soutenue par l'Administration et portée par une communauté ouverte
- Bénéficiant d'une dynamique d'enrichissement - Caution scientifique
- Diffusée dans l'enseignement supérieur
- Référence pour tous les secteurs d'activité

Une méthode rigoureuse, garante de l'efficacité d'action

- Fondée sur un socle éprouvé (cadre de référence justifié théoriquement et empiriquement) et recourant aux standards internationaux
- Restauration des disciplines de la modélisation (tous niveaux d'abstraction)
- Outillage de la chaîne de transformation



Historique

En 2003, la Sagem dans sa branche Défense a investi dans un référentiel méthode, en préalable à la refonte des stations de contrôle de ses systèmes de drones. Ceci a donné lieu à la première rédaction des neuf guides méthodologiques de ce qui n'était pas encore la méthode Praxeme mais qui se nommait Dromos. Les fondations en ont été fournies par un chantier méthode antérieur, la méthode Radamès du groupe Azur-GMF.

L'année suivante, la SMABTP ressentait le besoin d'un cadre méthodologique pour mener à bien la refonte de son système d'information en architecture SOA (*Service Oriented Architecture*). L'idée naquit alors de mutualiser les investissements pour développer la méthode. La Sagem accepta de laisser ses guides méthodologiques, expurgés d'illustrations un peu sensibles sur le contrôle des drones. La SMABTP compléta l'investissement et permit de développer les procédés de conception et d'architecture en SOA (sa méthode s'appelait Amos).

Cette dynamique de mutualisation des investissements reçut un début de formalisation et fut annoncée à travers un livre blanc, co-écrit par Dominique Vauquier et Philippe Desfray, ce dernier comptant parmi les co-auteurs du standard UML après avoir, entre autres, conçu la méthode Classe-Relation. Il apporta sa caution en tant que méthodologue de réputation internationale ainsi que son expertise reconnue. L'expérience réussie de la SMABTP a débouché sur la publication d'un livre : *Le Système d'information durable – Refonte progressive des systèmes d'information avec SOA*, co-écrit par Pierre Bonnet (responsable de la Cellule Architecture Technique du projet), Jean-Michel Detavernier (alors DSI adjoint de la SMABTP et pilote de la refonte) et Dominique Vauquier (qui, en plus de son rôle sur la méthode, assumait la fonction d'architecte logique pour le projet).

À partir des communications autour de SOA, Praxeme s'est répandue et a connu de nombreuses applications, au point qu'il était devenu nécessaire de donner un cadre plus formel pour garantir le caractère public ainsi que la cohérence de la méthode. C'est ainsi que fut créé, en octobre 2006, le *Praxeme Institute*, association sans but lucratif, de loi juillet 1901, reconnue d'utilité publique. L'association est le dépositaire du fonds public, le garant de son caractère d'ouverture et l'animateur des travaux pour développer la méthode.

D'autres contributions sont venues enrichir le fonds public, notamment : le méta-modèle développé pour les Caisses d'Allocations Familiales (2007), la discipline d'architecture métier élaborée pour le groupe AXA (2011-2012), la méthode de l'Arbre de Performance de Georges Garibian (2011).

En 2009, la Direction générale de la modernisation de l'État a publié son Référentiel Général d'Interopérabilité (RGI), recommandant l'utilisation de Praxeme comme méthode de conception de systèmes d'information.

Argumentaire

La partie droite de la diapositive est extraite de la présentation en 2 pages (*flyer*) disponible sur le site (en français et en anglais). Chaque argument (chaque ligne de cet encart) est repris par une page du site web qui en apporte la justification.



L'écosystème de Praxeme

■ Acteurs

- Auteurs
- Contributeurs
- Participants
- Membres
- Sympathisants



L'écosystème de Praxeme comprend de nombreux acteurs impliqués à un titre ou à un autre. La figure ci-dessus date un peu et certaines des sociétés mentionnées ont changé de statut. D'autres sociétés ont rejoint l'initiative et des accords de partenariats sont en discussion.

Citons particulièrement :

- l'armée de terre, le plus fidèle soutien de l'initiative depuis ses débuts ;
- les Contributeurs évoqués précédemment (la qualité de « contributeur » reçoit un sens très précis dans les statuts du *Praxeme Institute*) ;
- CESAMES (*Center of Excellence on Systems Architecture, Management, Economy and Strategy*), CEISAR (*Center of Excellence on Enterprise Architecture*), l'École Polytechnique qui ont signé l'*Enterprise Transformation Manifesto* (présenté plus loin) ;
- l'École Centrale de Paris qui a été la première des grandes écoles à introduire l'enseignement de Praxeme.

Les auteurs

Dominique Vauquier est le créateur et l'auteur principal de la méthode Praxeme et l'instigateur de l'initiative pour une méthode publique.

Pierre Bonnet, Philippe Desfray, Fabien Villard sont auteurs de la méthode à travers diverses contributions et communications.

Georges Garibian a apporté sa méthode de l'Arbre de Performance, en cours d'incorporation dans Praxeme.

Le professeur Loïc Depecker, fondateur de la Société française de terminologie (une société savante), nous aide à développer les procédés terminologiques.

La communauté

Les membres du *Praxeme Institute* expriment leur soutien par leur adhésion à l'association et leur participation aux travaux.

Les sympathisants suivent l'actualité grâce à une liste de diffusion.

Les utilisateurs de la méthode se rencontrent dans tous les secteurs d'activité (voir les exemples présentés plus loin).



Troisième partie

Le contenu

- **Contenu de cette partie**
 - Quelques applications
 - L'*Enterprise Transformation Manifesto*
 - Définitions des termes clefs



Pour donner une idée du périmètre que Praxeme ambitionne de couvrir, le mieux est de partir de l'*Enterprise Transformation Manifesto*, publié en 2009.

Mais nous commencerons par montrer quelques exemples d'utilisation de Praxeme.

Nous présenterons ensuite quelques définitions qui préciseront la portée et la philosophie de l'initiative.



Les applications de Praxeme

■ Quelques retours d'expérience

- Station de contrôle des systèmes de drones
- Refonte du Système d'information
 - Architecture de service (SOA)
- Convergence entre SI de filiales
- Innovation dans les systèmes d'armement
- Référentiels de systèmes d'information
- Architecture métier et transformation
- Modélisation des systèmes de transport



On peut remonter l'histoire de Praxeme jusqu'à l'année 2000, quand la Topologie du Système Entreprise a été présentée pour la première fois dans la conférence ICSSEA.

Comme évoqué plus haut, la première application portait sur les systèmes de drones. Ceux-ci soulèvent des questions de reprise de contrôle (*handover*) et requièrent, on s'en doute, une maîtrise parfaite dans la conception comme dans l'exécution. Aussi, l'exigence de modélisation s'impose-t-elle tout naturellement à l'industriel. À peine séchée l'encre des guides méthodologiques, la méthode guidait la modélisation de ces systèmes selon plusieurs aspects, en vue de l'urbanisation de l'informatique des stations de contrôle.

En parallèle, elle était utilisée dans des « études amont » sur les systèmes d'armement (Sagem, Dassault, Direction générale de l'armement). Dans ce domaine des systèmes d'armement, elle offre un cadre global permettant de dissocier différents aspects et de conduire la réflexion en l'abstrayant des solutions existantes.

Cet usage se révélera mieux encore lors d'une étude du service d'ingénierie amont, chez Thales, en vue de jeter les bases pour les futurs systèmes de systèmes.

Dans le domaine des systèmes d'information, Praxeme connaît de nombreuses applications : SMABTP, Celesio, April, Europcar, Caisses sociales de Monaco, EasiWal (en Belgique), EDF DOAAT, etc. Pour Celesio, dans le cadre du programme Move! et dans un contexte d'intégration de filiales, Praxeme a permis de faire converger l'architecture des données entre l'Allemagne, le Royaume Uni et la France, grâce à un détour par le modèle sémantique.

La RATP a appliqué Praxeme à la modélisation des systèmes de transport. Praxeme lui fournit le cadre pour élaborer son concept de Système Global d'Exploitation (voir communication dans les actes de la conférence CSDM 2012 ; aussi disponible sur le site web).

Au niveau du groupe AXA, dans le cadre de son programme Multi-Access, un projet *Proof of Concept* a démontré la validité de la méthode pour mener à bien une évolution des systèmes d'information vers le multi-canal. Il a également montré le pouvoir d'innovation apporté par la méthode en ce qui concerne le métier (en l'occurrence, la gestion des contacts).

The graphic is titled "Enterprise Transformation Manifesto" in red. It features the Praxeme logo at the top left. The content is organized into six colored boxes, each with a title and a list of bullet points:

- Motivation of the Manifesto** (pink box):
 - In the face of complexity, this manifesto articulates core principles and offers an escape from confusion, gloom and doom. It aims to reinforce our ability to act.
- Enterprise System** (purple box):
 - By "Enterprise", we mean any type of organized and willful entity or action. Considering the Enterprise as a system helps to cope with its complexity.
- Enterprise policy & the open society** (blue box):
 - The Enterprise expresses its values, in accordance with society and its value system. Its actions should conform to its values.
- Enterprise Architecture** (teal box):
 - Enterprise Architecture is the discipline that analyzes the strategy and determines the main decisions for transforming the Enterprise System.
- The human adventure** (green box):
 - Transforming the Enterprise and improving its contribution to society require specific skills and motivations. Bridging the Enterprise and the University is part of this adventure.
- Enterprise Transformation** (light green box):
 - Mastering the transformation of the Enterprise requires the target and the trajectory to be made clear. The target defines an aspirational state of the future Enterprise System.
- Quality of the Enterprise System** (orange box):
 - The quality of the Enterprise System directly impacts the way the Enterprise behaves and evolves. It is of paramount importance to analyze and assess this quality.

At the bottom right, there is a stylized logo for "Enterprise Transformation Manifesto" and a list of three bullet points:

- Un récapitulatif des préceptes et valeurs liés à la responsabilité d'entreprise
- Un appel à la coopération entre les mondes de l'entreprise et de la recherche
- Une transition entre le discours de l'entreprise et la méthodologie

The footer contains the website www.praxeme.org, the Creative Commons logo, the code "SYC-04", and the page number "1.1 / 19".

L'idée d'une méthodologie d'entreprise ne semble pas facile à percevoir, tant est ancrée l'habitude d'évoluer entre des univers cognitifs cloisonnés et étanches. Qui plus est, le besoin de méthode n'est pas spontanément ressenti, tout particulièrement dans les cercles dirigeants.

L'*Enterprise Transformation Manifesto* résulte d'une tentative de communication à destination des dirigeants d'entreprise et des dirigeants politiques. Dans ce texte, il s'agit de rassembler les déclarations vertueuses émanant des entreprises et des gouvernements et d'en montrer une partie des conséquences, du moins en ce qui concerne la transformation. Le texte devient ainsi une introduction à la méthodologie d'entreprise.

Le premier chapitre précise les intentions et annonce le sujet : doter l'entreprise des armes pour affronter la complexité.

Le terme « entreprise » doit être entendu de façon très large et en jouant sur ses deux sens : une structure juridique ; un projet, une aventure, toute forme d'action organisée et volontaire. Les exemples donnés auparavant montrent assez la diversité des applications : systèmes d'information, organisations, systèmes physiques. Le chapitre 2 introduit la notion centrale de Système Entreprise.

La méthodologie d'entreprise ne saurait négliger la dimension symbolique et institutionnelle de l'entreprise. Elle doit couvrir le champ des valeurs et de l'éthique de l'entreprise, d'autant que de plus en plus d'entreprises émettent un discours sur leurs valeurs et sur leur responsabilité sociétale. Le chapitre 3 pose quelques repères et en déduit quelques pratiques nécessaires. Au-delà de la méthode – qui se doit de rester neutre –, le manifeste exprime un choix de valeurs, notamment en faisant référence à la société ouverte (pour reprendre un titre célèbre de Karl Popper). Cette attitude caractérise le manifeste : il part de valeurs consensuelles, qu'il assume, et pousse le raisonnement jusqu'aux prémisses de leurs implications en termes de pratiques. C'est ainsi qu'il peut se lire aussi comme une déclaration programmatique en vue de construire la méthodologie d'entreprise.

Le chapitre central propose une définition de l'architecture d'entreprise. L'expression est prise au pied de la lettre : dès lors que l'on reconnaît plusieurs aspects du Système Entreprise, il faut bien que quelqu'un se charge de la cohérence et de la circulation des idées tellement cruciale pour la transformation. Architecturer l'entreprise, c'est la concevoir comme un tout, dans le respect des interdépendances ; c'est convoquer toutes les expertises et les mettre en synergie dans une approche interdisciplinaire ; c'est penser son futur, comme un idéal à construire en tenant compte des contraintes. Voilà la vocation d'une discipline qui mériterait le nom d'architecture d'entreprise ! Voilà la condition pour faire de la transformation d'entreprise une approche maîtrisée et totale !

À ce niveau d'abstraction, il est facile de se payer de mots et on voit d'ailleurs beaucoup de pratiques de conception se ramener à la production de présentations qui brillent plus par leur esthétique que par leur inspiration. Il faut donc aborder la question de la qualité du système que l'on conçoit. Cette question nous amène à concrétiser notre perception, parfois jusqu'au point où nous pouvons introduire des mesures. La qualité du Système Entreprise s'analyse à travers différents critères. L'agilité en est un exemple parmi d'autres.



Chapitre 1

Motivation du Manifeste

- En réponse à la complexité à laquelle nous sommes confrontés, ce manifeste formule des principes fondamentaux et offre une échappatoire à la confusion et au découragement. Il vise à renforcer notre capacité d'action.

■ Introduction

- Définition de « Entreprise »
- Les signataires
- Objectif



- Le Manifeste résume les bonnes pratiques et les principes liés à la transformation, de façon à la partager entre partenaires et à travers l'enseignement



Le chapitre 6 précise les notions de cible et de trajectoire, essentielles à la transformation.

Le 7^{ème} et dernier chapitre, sous le titre « L'aventure humaine », appelle à la collaboration entre l'Entreprise et l'Université. En tant que méthodologie d'entreprise, Praxeme se présente comme un vecteur pour faire passer les savoirs académiques dans la pratique des entreprises. La méthode s'appuie sur ces savoirs qu'elle formule pour les mettre au service de l'entreprise. Incidemment, ceci explique les liens soutenus entre le *Praxeme Institute* et des chercheurs dans diverses disciplines. La linguistique, les sciences humaines, les mathématiques, par exemple, sont des mines largement sous-exploitées alors que certaines de leurs contributions apporteraient des réponses très concrètes à certains besoins des entreprises, tout particulièrement en situation de transformation. Les procédés proposés par Praxeme reformulent ces savoirs de façon à les rendre opératoires dans le milieu professionnel.

L'*Enterprise Transformation Manifesto* est proposé à la signature des entreprises et organisations qui y reconnaissent leurs valeurs.

Il est consultable, en anglais et en français, sur le site dédié :
<http://www.entreprisesettransformationmanifesto.org>



Chapitre 2

Système Entreprise

- Par « Entreprise », nous entendons tous types d'entités ou d'actions organisées et volontaires. Considérer l'Entreprise comme un système aide à faire face à sa complexité.

■ Sémantique

- Entreprise et complexité
- Définition de « Système Entreprise »
- Introduction de l'approche multi-aspect
 - « *Separation of concerns* », « Alignement »



Le Système Entreprise est l'entreprise elle-même qui se perçoit comme système. C'est affirmer le choix d'une certaine rationalité pour approcher l'objet et traiter sa complexité. L'approche systémique permet de doter le praticien d'une boîte à outils conceptuels.

Le manifeste oppose la complexité, irréductible et qu'il faut assumer, à la complication, artificielle et que l'on a intérêt à évacuer le plus possible.

Il introduit également la notion d'aspect, essentielle à la méthode Praxeme. L'entreprise étant un objet complexe, il est nécessaire de l'aborder sous différents angles et de mettre en œuvre plusieurs disciplines. Dès lors, la difficulté réside dans l'articulation de ces disciplines.

Le principe de séparation des niveaux de préoccupation (*separation of concerns*) guide la méthodologie.



Notions clefs

Pour définir Praxeme

- **Méthode** : comment faire quelque chose
- **Méthodologie** : discours sur la méthode (son élaboration...)
- **Méthodologie d'entreprise** : méthodologie qui traite de toute l'entreprise et de sa transformation

Pour cerner l'objet

- **Entreprise** : tout type d'entité ou d'action organisée et volontaire
- **Système Entreprise** : l'entreprise elle-même qui se perçoit comme un système

Pour préciser la discipline

- **Modèle** : représentation formelle d'une partie de la réalité
- **Architecture** : a) discipline qui traite d'un système dans son entier et qui examine ses propriétés d'ensemble ; b) structure d'un système



Ces définitions se trouvent, parmi d'autres, dans la partie Thesaurus du site web <http://www.praxeme.org>.

Praxeme est, avant tout, une méthodologie : elle élabore la méthode et en explique les motivations et les fondements. Ce point est important pour la communication : l'essentiel du corpus se compose de guides méthodologiques qu'il faut distinguer des méthodes. Ce que l'on attend, généralement, ce sont les méthodes, les modes opératoires, les recettes. Praxeme en contient quelques-uns et se propose d'en développer d'autres, mais le travail a commencé par les fondations, lesquelles se présentent sous la forme de ces guides méthodologiques. Ils sont destinés à ceux qui veulent comprendre les fondements pour mieux maîtriser les pratiques ou pour les élaborer.

Praxeme peut être vue également comme une méthode, puisque le projet complet est de construire, sur ces fondations, un ensemble de modes opératoires couvrant toutes les pratiques de la transformation, de la stratégie au déploiement.

L'objet de Praxeme est l'entreprise. Ce terme étant pris dans une acception très large, le domaine d'application de Praxeme s'étend à toutes les formes de systèmes : organisations humaines et systèmes techniques. Nous postulons, en effet, que les outils intellectuels pour approcher la complexité sont indépendants des domaines, au moins en ce qui concerne le cadre et les schémas de pensée.

Praxeme accorde une place primordiale à la modélisation. Comment pouvons-nous décider au mieux sans comprendre ? Comment pouvons-nous comprendre un objet complexe sans le représenter ? Il s'agit de trouver les bonnes façons de représenter, garantissant à la fois l'exhaustivité, la rigueur de l'analyse et la capacité à communiquer. Ici intervient le principe de séparation des niveaux de préoccupation qui permet non seulement de distinguer des types de représentations mais aussi d'organiser le travail en tenant compte des spécialités.

Dans le contexte de la transformation des entreprises, le terme « architecture » véhicule plusieurs notions. On l'utilise pour désigner une discipline, un livrable, la structure d'un système, parfois le système lui-même. L'important, pour ce qui nous occupe, est de comprendre l'opposition entre architecture et mode projet. L'architecture a une visée caractéristique : la totalité, sur le long terme. C'est en cela qu'elle est le pivot de la transformation, un ingrédient indispensable pour compenser les logiques à l'œuvre qui sont majoritairement orientées sur le local et le court-terme.



Quatrième partie

La vision

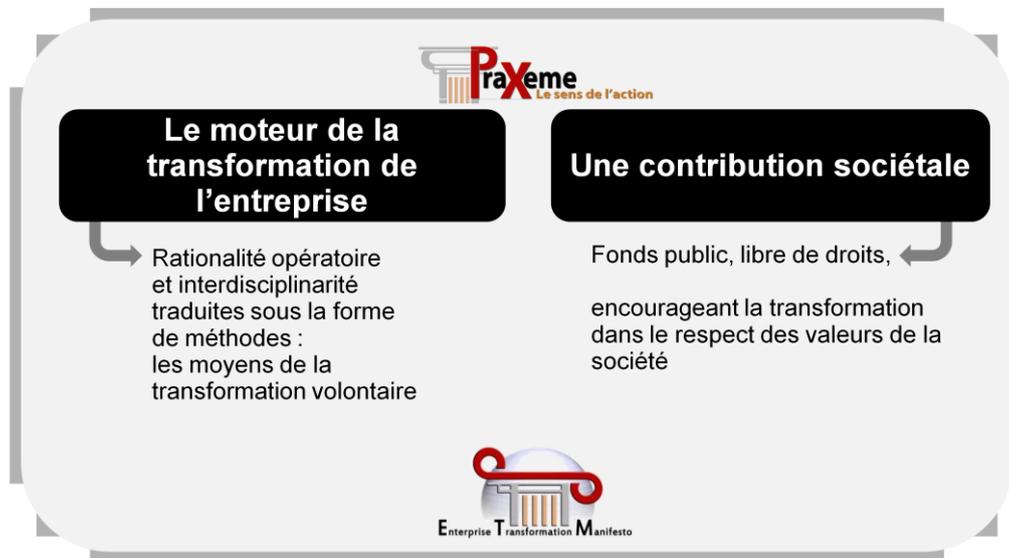
- **Contenu de cette partie**
 - Deux axes
 - (en cours de discussion au sein de l'association)



Dans le cadre de sa réflexion stratégique, le *Praxeme Institute* a fixé sa vision, exprimant ses valeurs et sa proposition au marché.



Notre vision : « Le sens de l'action »



Le nom « Praxeme » résume la philosophie qui sous-tend l'initiative pour une méthode publique. Il résulte de la contraction de deux racines grecques :

- « praxis » = l'action ;
- « semeion » = le sens, la signification.

Cette étymologie est reprise par le slogan : « le sens de l'action » (en anglais : « *meaning in action* »).

La rationalité compte parmi les valeurs cardinales de Praxeme. Elle est une notion plus complexe qu'il n'y paraît de premier abord, mais on peut la résumer en disant que l'être rationnel postule que, dans toute situation, il est possible de mener l'analyse, de dégager les déterminations et d'élaborer des réponses négociées et justifiées, pour le plus grand bien de la communauté. Le comportement rationnel s'oppose à l'idéologie, à la prise de décision fondée sur l'autorité ou les préjugés, au refoulement des problèmes, aux jeux de pouvoir et aux calculs égocentriques et à beaucoup d'autres choses encore. Se réclamer de la rationalité, c'est refuser le sophisme et la manipulation langagière, et, au contraire, rechercher, dans la transparence, des solutions valables universellement, donc durablement.

La rationalité à l'œuvre dans la méthodologie d'entreprise ne se confond pas avec la rationalité techniciste, typique de l'ingénierie. Certes, cette rationalité a un rôle à jouer, mais parmi d'autres rationalités qu'il convient d'accueillir. Il s'agit donc d'une méta-rationalité capable de reconnaître l'existence et la contribution légitime de plusieurs types de rationalités, d'une part, et capable aussi de reconnaître les limites de la rationalité, d'autre part.

Appuyée sur cette conception, Praxeme propose les moyens d'une transformation éclairée, consciente et volontaire. Elle devient moteur de la transformation en révélant toutes les dimensions de l'entreprise, celle-ci étant perçue comme institution (système symbolique) autant que comme organisation et système technique. Le moindre problème, la plus petite transformation met en jeu des éléments qui se répartissent dans toutes les dimensions du Système Entreprise. Il faut donc expliquer ces déterminations pour faciliter la transformation.

En ligne avec ses valeurs, le *Praxeme Institute* publie son corpus le plus largement possible et le met librement à disposition. Les documents sont protégés uniquement par une licence « *creative commons* » qui demande d'en citer l'origine. Les membres du *Praxeme Institute* voit dans l'initiative une contribution au développement de la société, à travers une vision harmonieuse de l'entreprise.



Conclusion

- **Une ambition**
 - Apporter aux entreprises les moyens de leur transformation
- **Une attitude intellectuelle**
 - Rationalité
 - Interdisciplinarité
- **Des résultats**
- **Un chantier en cours**



À retenir

- Praxeme est la méthodologie d'entreprise
- Elle embrasse tous les aspects de l'entreprise et cherche à articuler et à mettre en synergie toutes les expertises nécessaires à la transformation

www.praxeme.org SYC-04 1.1 /19

La méthodologie d'entreprise couvre tous les aspects de l'entreprise et contient les procédés d'analyse et de conception nécessaires à sa transformation :

1. Aspect intentionnel : le domaine des valeurs, des objectifs, des indicateurs et du vocabulaire ;
2. Aspect sémantique : la connaissance fondamentale par laquelle l'entreprise perçoit son environnement et interagit avec lui ;
3. Aspect pragmatique : les activités et l'organisation ;
4. Aspect géographique : la localisation de ces activités et les contraintes spatiales ;
5. Aspect logique : un aspect intermédiaire qui facilite la conception des systèmes techniques destinés à équiper l'entreprise ;
6. Aspect logistique : l'ensemble des moyens techniques de l'entreprise (matériels et logiciels) ;
7. Aspect physique : aboutissement de la chaîne, projection des moyens dans l'espace.

On ne peut traiter tous ces aspects qu'en coordonnant l'intervention de plusieurs disciplines (axiologie, terminologie, stratégie, organisation, informatique...). D'où l'insistance sur l'interdisciplinarité et l'exigence d'articulation : on ne peut pas se contenter de faire intervenir les différents points de vue ; il faut organiser la circulation des idées entre ces points de vue ; c'est là tout l'enjeu de l'ingénierie de la transformation.

Le *Praxeme Institute* a publié, sur son site web, les guides méthodologiques, une partie des procédés, des supports de formation et divers documents. Le travail se poursuit. En 2013 va commencer la revue complète du corpus et le développement de la version 2, fondée sur un cadre de référence plus concis. Le rythme des travaux dépend des soutiens reçus et des opportunités.

Pour suivre l'actualité : liste de diffusion Praxeme-Fans (pas plus de 2 messages par mois).

Pour échanger : groupe LinkedIn.

Pour manifester votre soutien et participer aux travaux : adhésion au *Praxeme Institute*.

Voir sur la page : <http://www.praxeme.org/index.php?n=Chorus.StayInformed>