



Support de la conférence publique, dans le cadre du Symposium 2017 du *Praxeme Institute*

Conférence accueillie par Conix Consulting. Espace co-working de BPI France, Paris.

Bienvenue à notre : « *One method summit* » !

Slogan du moment : « *Make our method strong enough!* »

Notes de Dominique Vauquier

(les notes prennent en compte certains échanges qui ont eu lieu lors du débat suivant la conférence)



Conseil et formation dédiés au développement
et à la mise en œuvre de la méthode publique

Référence SYH-02

Version 1.0

Contact dominique.vauquier@praxeme.org



Hocus pocus !

Êtes-vous prêts à vous laisser magnétiser ?

Avant cela, la parole est au mage Joël.

Bilan de l'année écoulée



- Dans le cadre du chantier PxData, du cabinet Conix Consulting
 - Publication du Repère Praxeme
 - Formulaire et son mode d'emploi
 - « RGPD, une opportunité pour la Gouvernance de vos données ! »
 - « La partition Praxeme, un cadre méthodologique pour la direction d'orchestre du DPO »
 - *Position Paper* de Conix Consulting, appuyé sur la méthode Praxeme
 - Cf. <http://www.conix.fr>



SYH-02

1.0

3 /20

Intervention de Joël Bizingre, DG de Conix Consulting TI (Transformation & Innovation)

Comme en 2014 sur le thème de la politique de la donnée (*Data Policy*), Conix Consulting poursuit sa contribution sur le thème des données. Cette année, la protection des données a été le thème retenu, imposé par le retentissement du RGPD (Règlement général pour la protection des données).

Le *position paper* encourage à adopter une attitude positive par rapport à cette nouvelle contrainte réglementaire, et à y voir une opportunité pour mettre en place une meilleure gouvernance des données.

Une telle attitude peut être la source de retombées bénéfiques, et contribuer à une transformation significative.

Pour mener ce travail, il est nécessaire de mettre en musique des expertises variées, pas seulement techniques mais aussi juridiques. Se pose alors la question de l'articulation des expertises. Le *position paper* recommande de recourir au Repère Praxeme, afin de structurer la démarche et de mettre de l'ordre dans le contenu. Une illustration en est donnée, à partir de quelques articles du RGPD.

Le document est disponible sur le wiki : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Syllabus.ConixPxData2017>, ainsi que sur le site web de Conix : <http://blog.conix.fr/position-paper-pxdata/>.

Le pouvoir transformateur de la parole



<< à retenir (neutre) >>



<< avertissement (polémique) >>



SYH-02

1.0

4 /20

Intervention de Dominique Vauquier

Pour commencer sur une note positive...

Parler, c'est agir : du moins, certaines formes de parler conduisent à certains types d'actions.

On pense, bien évidemment, au « performatif » (John Austin ; *How to do Things with Words*, traduit sous le titre de *Quand dire, c'est faire*),

mais l'effet ne se limite pas à cela : la parole peut se révéler inspiratrice, l'utopie mobilisatrice, l'idéal régulateur...

Et, tout bêtement, la parole formule le contenu du futur désirable : la « cible ».

Donc, la parole est toujours un ingrédient essentiel de la transformation. Les dirigeants le savent bien.

Cette conférence n'a pas du tout l'intention de mettre en question ce phénomène, mais au contraire de le préserver des dérives qui pourraient en limiter l'efficacité.

Légende :

Dans la suite, chaque diapositive se conclut par :

1. un message clef, qui résume le propos (avec la punaise) ;
2. un point de vue plus provocateur, qui pourra stimuler le débat après la conférence (le haut-parleur).

La transformation



■ Motivation

- « L'Entreprise doit se percevoir comme un organisme en perpétuel changement, de façon à accroître ses chances de succès en s'adaptant à de nouvelles conditions. »
 - *Enterprise Transformation Manifesto*, article 6.3

■ Définition

- « Ensemble des activités qui définissent ou modifient l'entreprise et ses composantes »
 - <http://wiki.praxeme.org>, rubrique Thesaurus



La transformation : une nécessité pour la survie



Cette attitude n'est pas naturelle



SYH-02

1.0

5 /20

En matière de transformation, la philosophie de Praxeme a fait l'objet d'un texte récapitulatif, écrit à destination des décideurs. Il s'agit de l'*Enterprise Transformation Manifesto*, que l'on trouve sur le site dédié : <http://www.entreprisesettransformationmanifesto.org>.

Ce texte court récapitule les évidences et les maximes guidant la transformation.

La définition proposée pour « transformation » vise la notion telle qu'elle est en usage dans notre communauté. Cette notion se caractérise dans son opposition aux « opérations ».

Il faut noter que l'usage du terme « transformation » a explosé récemment. On peut se demander pourquoi le terme « changement », auquel il se substitue, n'a plus la cote.

En fait, ce phénomène linguistique n'est pas nouveau. Après quelques années d'usage et de mésusage, un terme se charge de connotations négatives, jusqu'au point où il véhicule trop de sous-entendus, et devient inutilisable. Autres exemples : rationalisation, optimisation.

Ce sort touche aussi des termes plus neutres. On peut déplorer, par exemple, la quasi disparition du terme « informatique », recouvert par « numérique » ou – pire – « digital » (voir ce qu'en dit Gérard Berry dans son dernier livre : *L'Hyperpuissance informatique*).

Ces manipulations langagières ne sont ni innocentes, ni sans effet.

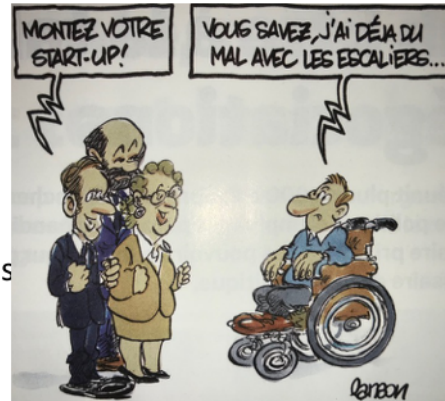
En tout cas, tout le monde s'entend sur la nécessité vitale, pour les entreprises, de se transformer, afin de s'adapter à un monde incertain et changeant.

Or, la confrontation au changement n'est pas une attitude naturelle. Si la société comprend quelques individus qui trouvent dans le changement leur jouissance, une large majorité y est réfractaire.

Les obstacles à la transformation



- Les manipulations langagières
 - Tendence à se « se payer de mots »
- Les injonctions culturelles...
 - La doxa du changement
- ...et les résistances psychologiques
 - Les incantations



Glissement du langage



Attention à l'érosion du langage et aux manipulations



SYH-02

1.0

6 /20

Dans notre culture (en tout cas, occidentale), le changement – secrètement apparenté au progrès – est une valeur en soi. Cela n'est pas un universel : cela n'a pas toujours été le cas dans notre histoire, et ce n'est pas le cas dans d'autres cultures (cf. Roger Caillois, *Le Mythe et l'homme, L'Homme et le sacré...*).

Cette survalorisation du changement entraîne un dilemme, presque une schizophrénie :

- D'un côté, si c'est une valeur collective, on ne peut pas s'y opposer. Il est une injonction culturelle, associée à l'idée de progrès et cristallisée dans les mythes de la technique, notamment.
- D'un autre côté, le changement déstabilise, on le craint, secrètement, parfois inconsciemment ou de façon diffuse.

Cette situation n'empêche pas les discours sur la transformation, loin s'en faut. C'est un catéchisme obligé. Adaptation, transformation, innovation... Comme un rite propitiatoire, tout dirigeant devra clamer l'impérieuse nécessité et la bienveillance de ces nouvelles idoles. Le moindre projet informatique sera dit « projet de transformation », la moindre réflexion sera légitimée ou amplifiée comme source d'innovation. Un changement de vocabulaire passera pour une révolution...

On n'a pas fini de gonfler des baudruches !

Le danger est que ce discours reste... un discours ; que la répétition tienne lieu d'incantation. Alors, l'insincérité finira par se percevoir. Ce sera le moment de changer de terme, une nouvelle fois.

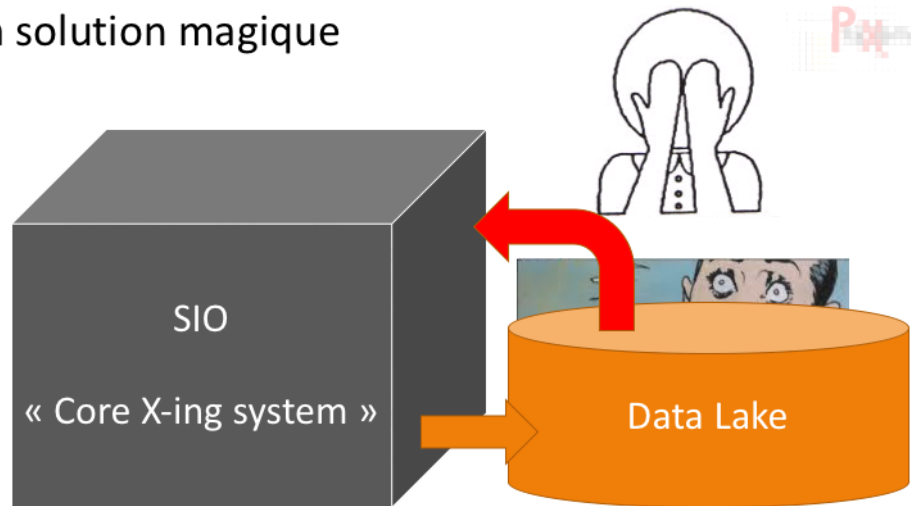
Or, ces phénomènes ne sont pas neutres : ils détournent de penser en profondeur.

Dessin extrait d'une revue publiée pendant la semaine du handicap

« start-up » : on ne crée plus d'entreprises ; on crée des start-up !

Vu le taux d'échec des start-up, on a de quoi être inquiet pour l'avenir ;-)

La solution magique



La solution de facilité finit toujours par compliquer les choses



Évitons d'engloutir trop d'argent dans le *data lake* !



SYH-02

1.0

7 /20

1° L'état branlant des systèmes informatiques existants, prêts à s'effondrer sous leur propre poids (plutôt que des systèmes, ce sont des bric-à-brac d'applications).

2° L'attitude raisonnable serait de les refondre, simplifier, restructurer de façon drastique...

3° On a trop peur (du risque, de l'effort...). Pourtant, nous avons toute la maîtrise technique et méthodologique nécessaire pour de telles transformations.

4° Une solution : on envoie les données vers le *data lake* (Hadoop, Cassandra, Kafka, etc.).

Avantages : simple, facile à expliquer, c'est moderne, on a les budgets pour le « digital » !

Je ne suis pas en train de dénigrer ces solutions (pertinentes pour ce pour quoi elles sont conçues)...

Mais je dénonce leur détournement. C'est le cas quand le retour (la flèche rouge) sert à alimenter le SIO (synthèse client, analyse d'opportunité...) : des services qui devraient être fournis par le système opérationnel, s'il était bien conçu.

D'ailleurs, une bonne approche (voir PxSOA) permet de réduire la fracture entre système décisionnel et système opérationnel. À cette fracture classique, nous en ajoutons une nouvelle aujourd'hui.

Recourir aux nouvelles solutions, en fuyant l'effort nécessaire pour améliorer le « *core system* », ceci entraîne de nouveaux dangers.

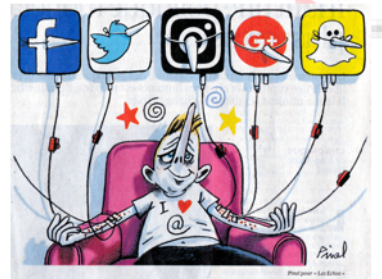
Dans l'exemple, il s'agit de reconstruire une synthèse client : plutôt que de restructurer le système pour obtenir le service naturellement, on préfère ne pas y toucher, déverser toutes les données dans un autre machin (le *data lake*), puis en retirer ce que l'on avait déjà.

Engloutir son argent dans le *data lake* ;-) : exact opposé de l'architecture logique (de style « orienté services » : SOA, micro-services, API, connecteurs...).

Illusion : au lieu de s'attaquer aux vrais problèmes, on reste dans le superficiel, dans la magie de l'outil... (c'est une constante humaine : mettre plus d'énergie dans le superficiel que dans l'essentiel).

Une pareille attitude – collective – engendre du gaspillage.

Pourquoi est-ce possible ?



Source : Les Échos 22/11/2017 p. 13

■ Les conditions de possibilité des tactiques illusionnistes

- Le mythe
- Le mimétisme
- Les bases irrationnelles de la prise de décision
- L'absence d'approche critique
- Le simplisme érigé en méthode
- Les intérêts des acteurs
 - Propriétaires : peur de la refonte, évitement du risque, horizon à court terme
 - Prestataires : perspective limitée à la mission, focalisation sur la prouesse technique



Une cause majeure : la crédulité



Ne nous croyons pas plus rationnels que nous ne sommes



SYH-02

1.0

8 /20

Le dessin : long nez = *fake news, flawed thoughts*.

« Malaise dans la civilisation » (titre de Sigmund Freud) → Malaise dans l'information → Fadaises dans la civilisation.

Il est facile, à chaque époque, de dénoncer les mythologies anciennes et la naïveté des Anciens qui y croyaient. Nous devons toutefois nous dire que nous sommes nous-mêmes aveuglés par des mythes que nous ne reconnaissons même pas en tant que tels.

Vous riez, vous pensez que ce n'est pas vous. Combien de temps passez-vous sur vos messageries, groupe LinkedIn et autres ? Êtes-vous certains de résister au flux permanent et de tenir le cap sur vos priorités ?

Combien d'argent êtes-vous prêts à mettre dans les derniers gadgets ? À partir de combien d'années considérez-vous qu'un livre est obsolète ?

Combien de fois par jour sacrifiez-vous aux rites incantatoires, à la litanie des platitudes (transformation, « digital », « orienté client », nos valeurs...) ?

Crédulité, c'est l'hypothèse optimiste ! L'hypothèse pessimiste évoquerait une possible complicité. → il faudrait démonter plus précisément le mécanisme. On y trouverait : hypocrisie, choix de la médiocrité, inconséquence. Ce sont trois clefs d'interprétation de notre situation (sur « le choix de la médiocrité », voir : <http://dvau.praxeme.info/?p=419>).

Influence sur la prise de décision → budget, espoir irrationnel, décisions fondées sur des préjugés ou des croyances inanalysées...

Impact du mimétisme, du conformisme, dans les communautés professionnelles.

Au moins, c'est maintenant devenu un sujet scientifique : l'être humain n'est pas totalement rationnel (Prix Nobel d'économie attribué à Richard Thaler après Daniel Kahnemann... et une longue liste de philosophes depuis Socrate, Montaigne, le principe de rationalité limitée d'Herbert Simon, etc.).

L'ingéniaiserie



Source : Favim.com

■ Définition

- Un optimisme exagéré quant aux capacités de la technologie à résoudre nos problèmes
 - Doublé d'un aveuglement face à ses effets négatifs
- Quelques composantes
 - Néolâtrie : « Tout nouveau, tout beau ! »
 - L'outil résout tout
 - Goût du gadget, jouissance du jouet
 - Naïveté de la modélisation (surtout évident avec les processus)

■ Généalogie

- Saint-Simonisme scientisme du XIXe s. « pensée magique »



La technolâtrie ne sert pas la transformation



Pas une fin en soi, mais un moyen à domestiquer



SYH-02

1.0

9 /20

Fondée sur une grande naïveté épistémologique,

L'ingéniaiserie vient de loin (Saint-Simon, scientisme, culte du progrès...).

Quelques symptômes :

- « la technologie est un bienfait »
- « l'outil résout notre problème »
- le schéma est la réalité (ex. : modèle de processus qui ne dit que 30% de la réalité, alors que : aller plus loin dans la conception grâce à BPMN, et essayer d'appréhender l'humain, le social, dans toute son épaisseur)
- croyance en l'excellence, illusion de maîtrise (la pensée agile n'est pas le développement agile)

Ouvrons les yeux ! Si l'idéal techniciste pouvait séduire la société du XIXe siècle, l'Histoire nous en a assez montré le revers. La technique est, aussi, un moyen d'aliénation de l'être humain et de destruction de la planète.

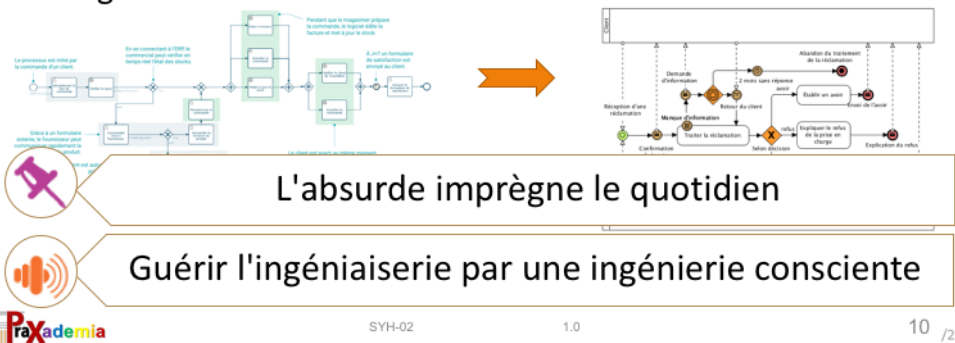
Sources : Auguste Comte, Heidegger (conférence sur la technique), Jacques Ellul, Gilbert Simondon...

D'autres exemples

- L'ingénierie ne se révèle pas seulement avec la technique
 - Très influente dans la conception des processus et des organisations



- Le simplisme procédurier et le simplisme revendiqué
- Plus grave : la confusion des niveaux d'abstraction



1^{er} exemple : linéarité fréquemment observée dans les procédures et processus → ce n'est pas la vraie vie !

2^{ème} exemple : le traitement des réclamations : à gauche, version « techniciste » (on entre dans le détail des logiciels utilisés, mais on ne voit pas les interactions avec le client).

D'ailleurs, un signe qui ne trompe pas, il n'y a quasiment pas d'événements dans cette représentation.

À droite, le même sujet du traitement des réclamations, mais modélisé dans le style BPMN. Les interactions sont immédiatement visibles, des événements jalonnent le déroulement du processus, plusieurs résultats (fins) sont montrés.

Respecter le précepte : sérier les décisions.

BPMN est une notation puissante, qui nous permet de représenter des choses que les notations antérieures se montraient incapables de prendre en compte. Encore faut-il la maîtriser et en assimiler l'esprit. Bien utilisée, elle nous permet de concevoir des processus réalistes et robustes, autre chose que des caricatures.

L'innovation dans tous ses aspects



- L'innovation ne se réduit pas à l'aspect technique
 - La technologie n'en est qu'une des composantes
- Il y a des gisements considérables dans d'autres aspects :
 - Innovation organisationnelle
 - Innovation conceptuelle
 - ...en fait, dans tous les aspects
- Pour transformer, nous devons d'abord trouver des idées
 - L'idéal : générateur d'idées



La transformation commence avec la libération de l'imagination



L'organisation est l'art de tuer l'innovation, au quotidien



SYH-02

1.0

11 /20

Quand le terme « innovation » est employé, c'est presque toujours dans la sphère technique.

À tel point que « transformation » évoque immédiatement la transformation numérique.

Certes, la technologie apporte des possibilités que nous devons exploiter, domestiquer et mettre au service de nos entreprises et de la société... si c'est pour le bien. Cependant, il ne faudrait pas négliger les autres possibilités d'innovation. Notamment :

- L'innovation organisationnelle : simplifier les procédures, évacuer les tracasseries administratives, enrichir les rôles, traiter les dérives des différentes formules d'organigrammes... De façon générale, exploiter les enseignements très concrets accumulés par les sciences humaines depuis des décennies. Il suffit de puiser à pleines mains pour mettre ces connaissances objectives au service de l'entreprise et de sa transformation.
- À un niveau plus profond, l'innovation conceptuelle : elle existe, on l'observe dans des entreprises qui vendaient des produits et se mettent à concevoir des services, ou l'inverse ; la co-création ; la reconception des catalogues produits, voire leur retournement dans la perspective du client plutôt que celle – spontanée – de l'entreprise... voilà des exemples d'innovation conceptuelle.

L'innovation conceptuelle est d'autant plus nécessaire qu'elle se traduit immédiatement dans la valeur apportée, grâce à la technologie. Inversement, la technologie seule conduit à des gadgets (les apps...), mais ne change pas fondamentalement la valeur apportée au client. La généralisation de la communication omnicanal ne devrait pas se limiter à plaquer de nouvelles interfaces sur un système inchangé. Pour produire de la valeur, elle appelle une réforme en profondeur de ce système. Or, nous n'avons pas assisté à des progrès significatifs sur la description du métier et des besoins (état des lieux : BABoK, approche des processus...).

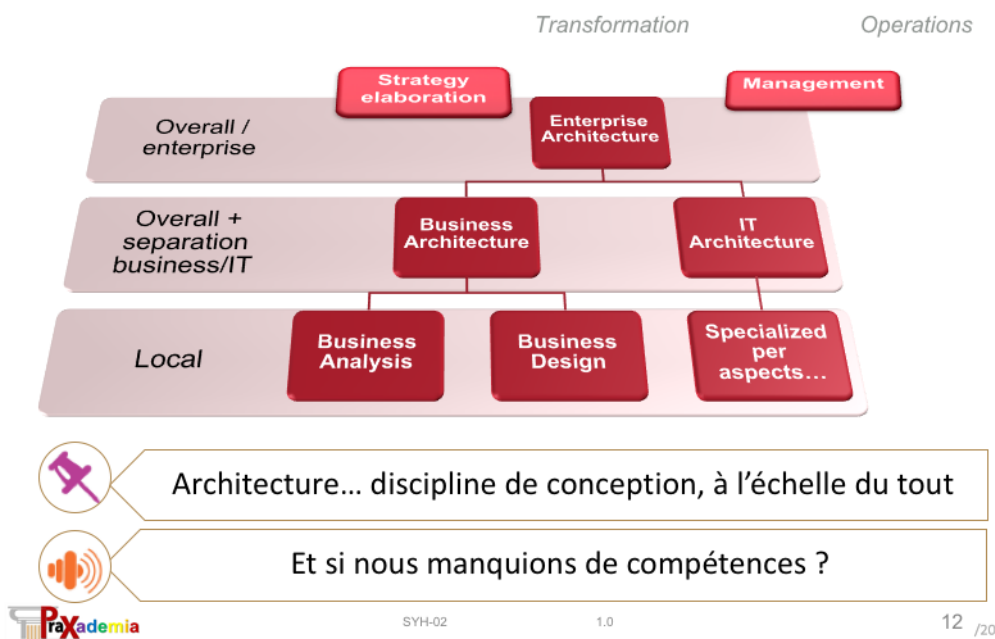
En fait, l'innovation peut intervenir sur n'importe lequel des sept aspects du Système Entreprise (la figure représente la Topologie du Système Entreprise, sous sa forme « esthétique »). Aussi :

- Aspect géographique (ex. télétravail, nomadisme, guichet unique...),
- Aspect logique (PxSOA : 0 redondance, interopérabilité...).

Innovation formelle (ex. la mode, le design) *versus* substantielle (nouveaux matériaux)...

Voir l'article « L'abeille et la digitale » (paru dans la Lettre de l'ADELI) : <http://www.praxeme.org/labeille-et-la-digitale/>

Le besoin de compétences : le paysage des disciplines de la transformation



Ce schéma, déjà présenté ailleurs, positionne les disciplines transformationnelles.

Le terme architecture devrait être réservé aux approches qui prennent en charge la totalité d'un système (ou d'un aspect d'un système).

L'architecture d'entreprise est prise, ici, dans son ambition originelle : la pensée de la totalité de l'entreprise, dans tous ses aspects.

En pratique, nous sommes loin de cet idéal :

- La totalité des personnes qui portent le titre d'architecte d'entreprise sont des informaticiens. Ils n'interagissent pas avec la DG, à peine avec les « métiers ». Au mieux, ils pratiquent l'architecture informatique à l'échelle de l'entreprise. Il ne faut pas confondre, d'ailleurs, architecture technique et expertise technique (conception d'ensemble *versus* connaissance pointue).
- Les décideurs et les stratèges n'imaginent pas un instant que cette discipline d'architecture d'entreprise pourrait les concerner et les aider à assurer la cohérence dans l'entreprise et sa transformation. Ils se tourneront plus facilement vers l'architecture métier.

Posons-nous la question : **Comment le monde fonctionnerait-il, si nous manquons de compétences ?**

Un peu « d'histoire alternative »... ou pas. (ça n'a rien d'alternatif : c'est finalement ce que nous observons)

Exemple récent : bug de la SNCF en gare de Montparnasse. Ailleurs aussi : Combien de fois vous entendez-vous dire que votre demande, en tant que consommateur, n'a pas pu être traitée « à cause du système » ?

Or, jamais un client ne devrait s'entendre dire cela. Une telle formule révèle :

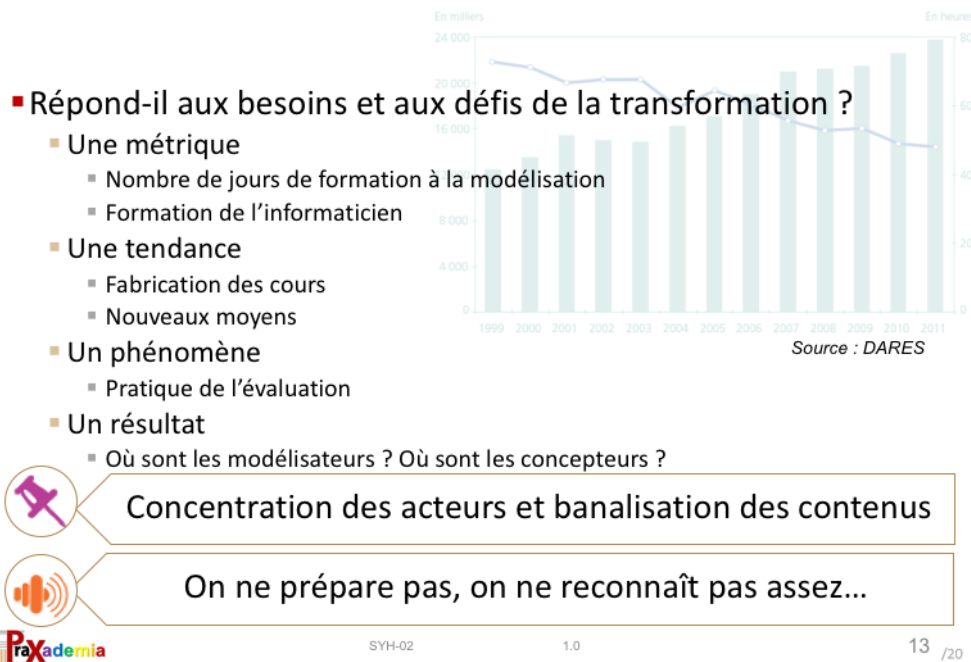
1. que le « système » est dans un état inquiétant ;
2. que l'organisation n'a pas prévu de mode de fonctionnement dégradé ;
3. que votre interlocuteur se défausse sur le système, au lieu d'assumer sa responsabilité à votre égard.

C'est donc un aveu d'amateurisme. Mais nous y sommes tellement habitués que je ne suis pas sûr qu'il ait un impact sur l'image de l'organisation.

Les décisions absurdes : elles sont quotidiennes.

Sur le paysage des disciplines transformationnelles, voir : <http://www.praxademia.com/le-positionnement-de-larchitecture-dentreprise-par-rapport-aux-autres-disciplines/>

Le marché de la formation



La courbe, extraite d'un rapport de la DARES (voir référence en dernière page), révèle que le nombre de jours de formation suivi par un individu décroît tendanciellement.

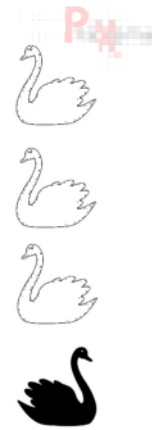
Particulièrement sur les compétences de modélisation et de programmation.

- Métriques : évolution du nombre de jours des formations (ex. formation Merise, calibrée en semaines, *versus* formation à UML ou BPMN ou conception SOA, quelques jours).
- Exaltation des nouveaux moyens (e-learning, MOOC...).
- Alors que : marché de la formation concentré dans les mains de quelques organismes ; standardisation, industrialisation ; élimination des acteurs de taille moyenne. Impact sur la qualité et la diversité de la formation ? Ce phénomène de concentration a été encouragé par les entreprises clientes, dont les DRH et directions des achats cherchent, avant tout, à se simplifier la vie à coup de contrats-cadres. Est-ce que cela va dans le bon sens, du point de vue des compétences ?
- Le phénomène de l'évaluation de la formation par les stagiaires : quand l'élève juge le maître, où est l'exigence ? Un des effets : encourager la démagogie (formation gadget, démonstrations amusantes plutôt que travail de réflexion...).

Former un informaticien en 1 an (façon Xavier Niel) : peut-être, si on réduit « informaticien » à « programmeur ».

Comment avancer ?

- **Changement culturel (à assumer par les individus et les organisations)**
 - Nouvelle dynamique
 - Vers l'entreprise trans-opérationnelle
 - Nouvelles attitudes
 - Le management : entre opérations et transformation
 - Le nouveau rapport entre architecture et mode projet
 - Nouvelles organisations
 - La direction de la transformation
 - L'unification des discours de transformation
 - Les responsabilités sur les nouveaux constituants du Système Entreprise
- **Changement substantiel (impact sur le Système Entreprise)**
 - Nouvelle chaîne de valeur
 - Nouvelle architecture du système informatique
 - Cf. la « séquence fondamentale »



SYH-02

1.0

14 /20

Si la transformation transforme vraiment, alors elle doit entraîner de la douleur, elle doit déstabiliser et déranger (les monopoles, les chasses gardées, les habitudes ronronnantes, les positions confortables, les procédures procédurières, les règlements imbéciles, etc.).

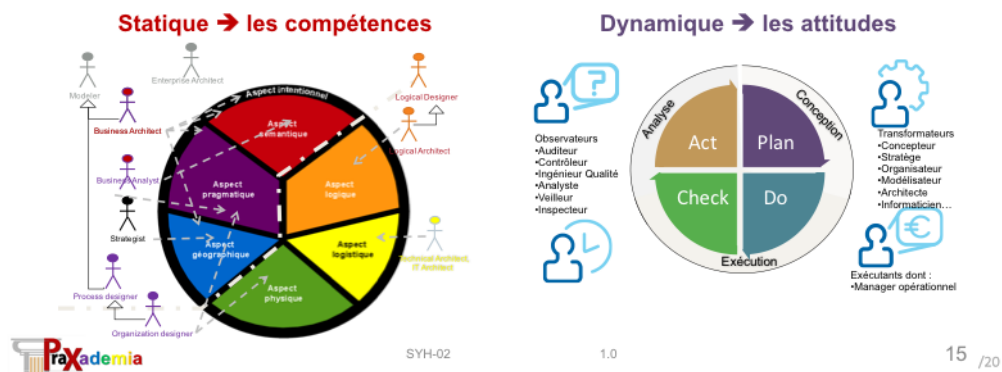
L'entreprise trans-opérationnelle : il ne suffit pas de transformer l'entreprise, au sens de la faire passer d'un état stable à un autre. Nous devons la reconstruire pour qu'elle puisse se transformer *en permanence*. Des solutions très concrètes sont à notre portée, à cette fin (dispositifs d'agilité ; concept de l'ACMS de Pierre Bonnet). Mais il s'agit avant tout d'une nouvelle culture.

Voir, notamment, la nouvelle chaîne de valeur ou chaîne de valeur bouclée : <http://www.praxeme.org/la-nouvelle-chaine-de-valeur/>

Dans le schéma des disciplines transformationnelles, le management (au sens du management opérationnel, qui est aussi le *middle-management*) est représenté à cheval entre les opérations – sa position naturelle – et la transformation. Le manager opérationnel devrait, en effet, se vivre comme ayant un pied dans les opérations et un autre dans la transformation. Il a un rôle clef à jouer pour faire remonter les dysfonctionnements et les pistes d'amélioration détectés sur le terrain.

Le recensement des compétences nécessaires

- Deux attitudes psychologiques par rapport aux compétences
 - Autosatisfaction
 - Doute
- L'identification des compétences et des attitudes
 - Renverser l'approche : le quoi avant le qui et le comment



Deux psychologies face à la compétence :

- l'autosatisfaction (puissance d'illusion qui nous rend le réel supportable) ;
- le doute (source de stress mais aiguillon pour apprendre).

La distribution de ces attitudes selon les profils et les fonctions.

L'effet de la culture nationale.

Tout faire pour échapper à l'autosatisfaction.

Montaigne (Stobée) : « Le vent gonfle les outres vides ; l'outrecuidance les hommes sans jugement. » (La Pléiade, p. 1420)

Éviter le réflexe corporatiste, qui domine dans la constitution des référentiels de pratiques. Mieux vaut d'abord établir le bilan de ce qu'il y a à faire (le « quoi »), avant de le distribuer sur des rôles, en tenant compte des limitations cognitives et des impossibilités psychologiques.

Par exemple, un modélisateur de processus intervient sur l'aspect pragmatique. Qu'il soit dans la posture d'un analyste (décrire les choses telles qu'elles sont) ou dans celle d'un concepteur (imaginer de nouvelles façons de faire), il utilise les mêmes outils (comme la notation BPMN). En revanche, les qualités psychologiques diffèrent entre les deux :

- facilité relationnelle, empathie... dans le cas de l'analyste métier ;
- alors que le concepteur créatif sera plus probablement introverti, intellectuel, moins armé pour le relationnel.

Si on laisse faire les choses, chacun fait ce qu'il sait ou aime faire. Ce n'est pas le meilleur moyen de garantir que ce qui doit être fait le sera effectivement.

Des modèles comme guides

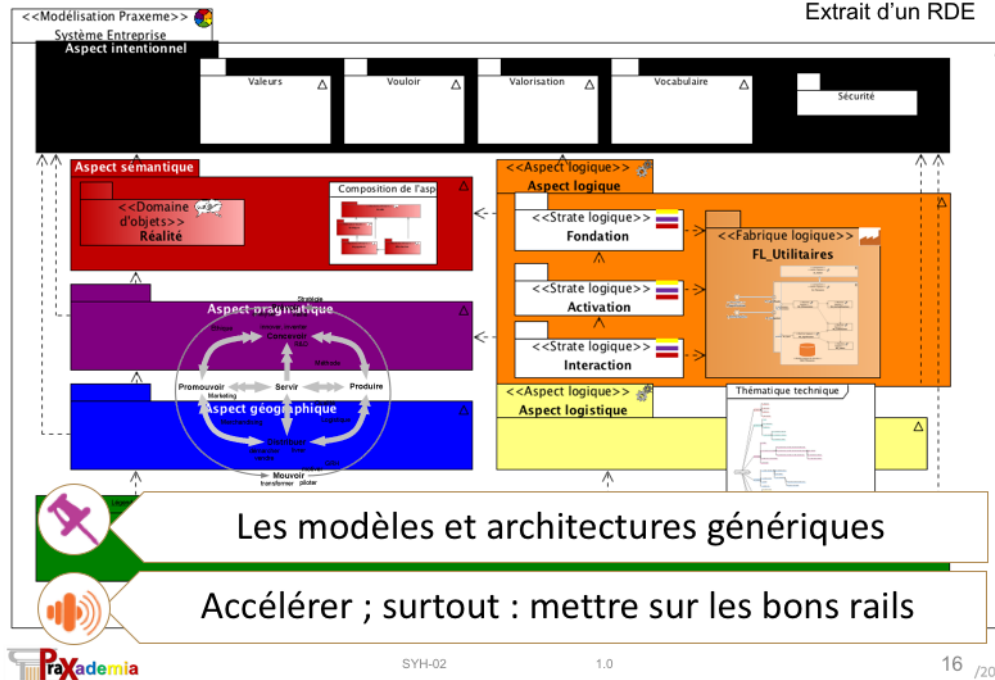


Diagramme de la Topologie du Système Entreprise, en UML.

C'est la première chose que l'on voit quand on ouvre un référentiel de description de l'entreprise (RDE).

1. Versant *Praxeme Institute*, la méthodologie : le cadre de représentation, les procédés, le mode d'emploi des notations standard.
2. Versant Praxademia, les contenus capitalisés : des architectures génériques (par exemple : les domaines d'objets de l'aspect sémantique, la chaîne de valeur bouclée de l'aspect pragmatique, l'architecture logique de style « services »), mais aussi des modèles très détaillés (jusqu'aux algorithmes).

Les architectures et modèles génériques fournissent des accélérateurs aux programmes de transformation. Leur effet est bien plus rapide que ne peut l'être la transition méthodologique. Il est même quasi instantané.

Mieux, en instaurant d'emblée les bonnes structures et le bon niveau de qualité, ces solutions clefs en main mettent les projets sur de bons rails.

En quelque sorte, ils offrent de l'innovation pré-câblée !

En conclusion : Que faire des humains ?



- Former, bien sûr, préparer l'avenir...
 - De nombreuses professions concernées
 - Exemple de comptables
- ...mais à quoi ?
 - À des compétences non automatisables
 - Domaines où l'humain fait la différence : toutes les compétences qui exigent l'autoréflexivité, la conscience, la créativité...
 - Elles sont de deux types :
 - Les compétences relationnelles
 - Les compétences transformationnelles
- Applications
 - Management : séparer la part « technique » de la part psychologique
 - Formation : différence entre les TP en programmation et en conception



SYH-02

1.0

17 /20

Anecdote : le colloque des experts-comptables qui s'interrogent sur l'avenir de la profession. Horizon : 3 ans !
Que faire des comptables de base ? Les orienter vers le conseil. Mais comment en faire des consultants ? (à mon avis, il y a là une impossibilité psychologique)

Différence entre les travaux pratiques pour un cours de programmation et pour un cours de modélisation :

- L'exercice typique dans un cours de programmation : « **print "Hello World!"** » (tout le monde y arrive, dès le premier quart d'heure d'une formation ; pas besoin d'un être humain pour ça ; demain, ce sera le robot qui fera ! – nous dit-on).
- En modélisation, le sujet serait plutôt : « **What is the world?** » (ce qui met la panique dans les cœurs non préparés)

Passer à l'action



■ Une architecture de formation calquée sur la TSE

- Aussi : « Compétences Praxeme »
 - Formation certifiante

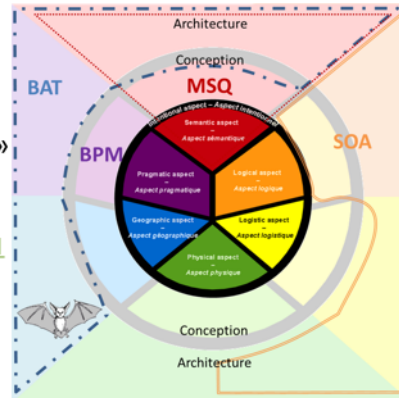
■ Dans l'immédiat

- « ExecView : la synthèse pour décideur »
 - Le 19 janvier 2017
 - Inscriptions (limitées à 4 personnes) :

<https://www.weezevent.com/formation-execview201801>

- « BPMN modéliser efficacement vos processus »
 - DU 7 au 9 février 2017
 - Inscriptions (nombre de participants limité à 6) :

<https://www.weezevent.com/formation-bpmn201802>



SYH-02

1.0

18 /20

L'Architecture de la formation s'appuie sur le cadre de représentation (la TSE).

- À l'extérieur du cercle gris : les compétences d'architecture (l'appréhension globale) ;
- À l'intérieur du cercle gris : les compétences de conception (le détail).

Les modules existants : voir <http://www.praxademia.com/formation/>

Formations multi-aspects :

- « Compétences Praxeme », donnant le certificat « Fondations Praxeme ».
- « ExecView : la synthèse pour décideurs », souvent utilisée en action-formation au lancement de programmes de transformation avec des décideurs « métier » et « informatique ».

Annonces :

1. La formation synthétique (*ExecView* en 1 jour) → 19/01 ; occasion unique de s'approprier les notions et outils qui permettent de démarrer des programmes de transformation. Les pptx seront distribués et permettront aux participants de démarrer très vite leurs missions.
2. La formation pratique à BPMN → 7 au 9/01 ; elle a mûri depuis plus de trois ans. Au-delà de la notation, elle apporte les techniques de modélisation et de conception des processus.

Nous envisageons, plus tard dans l'année, d'organiser une session de la formation à la modélisation sémantique.

N'hésitez pas à faire connaître votre intérêt éventuel.

Conclusion



- Quelques maximes
 - Préserver l'ingénierie face à l'ingéniaiserie
 - Se garder de la mythologie moderne autant que de l'ancienne
 - Réactiver l'idéal de rationalité
- Quelques pratiques
 - Adopter une approche holistique de l'entreprise
 - Organiser l'interdisciplinarité

À retenir **Au-delà des illusions**

- L'auto-illusion est du côté de la chimère (rêves chimériques)
- L'illusionnisme se joue du public crédule
- La raison est du côté de l'utopie, levier de l'action



SYH-02

1.0

19 /20

Attention à : « l'*exubérance irrationnelle* » (= la bulle spéculative)

Notre devise :

« *Sapere aude !* Aie le courage de te servir de ton *propre* entendement ! »

Emmanuel Kant, *Réponse à la question : Qu'est-ce que les lumières ?* In Emmanuel Kant, Œuvres philosophiques, Tome II p. 209, La Pléiade

Morale de l'ingénieur :

"*I wish it would dawn upon engineers that, in order to be an engineer, it is not enough to be an engineer.*" José Ortega y Gasset, 1939.

Du point de vue de la société, il faudrait aussi rappeler le rôle attendu de l'ingénierie. Cf. *The Audacity of hope*, où Barak Obama dit qu'il préférerait une société avec plus d'ingénieurs et moins d'avocats.

Quelques références



- Sur la formation

- France Stratégie, « Le marché de la formation professionnelle... »
 - http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atom/s/files/mdj_1_gt_qualite_de_loffre_de_formation.pdf



SYH-02

1.0

Freud : surtout pour le jeu de mots : « malaise dans la civilisation » → « malaise dans l'information » → « fadaises dans la civilisation »

Mais aussi : Freud indique comme source de la crédulité (religieuse), l'infantilisme, la recherche de la figure du père et d'un monde stable et rassurant. Cette source ne s'est pas tarie. Elle jaillit à gros bouillons, alimentée par un flux débordant d'informations. Ce flux submerge les consciences, et empêche la réflexion sereine, nous condamnant à une crédulité au moins aussi grande que celle de nos prédécesseurs.

Slogan : « *Make our method strong enough!* »

On peut toujours le dire... il faudra tout de même s'intéresser aux moyens d'y arriver, un jour ou l'autre.