



*Règles d'or pour améliorer les entreprises, dans le respect des valeurs et intérêts fondamentaux de la société*

## 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.

## Le 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.

## La politique de l'entreprise et la société ouverte

- L'Entreprise exprime ses valeurs, en accord avec la société et le système de valeurs de celle-ci. Les actions de l'Entreprise se conforment à ses valeurs.

## L'Architecture d'Entreprise

- L'Architecture d'Entreprise est la discipline qui analyse la stratégie et détermine les décisions majeures pour transformer le Système Entreprise.

## La qualité du Système Entreprise

- La qualité du Système Entreprise impacte directement la façon dont l'Entreprise se comporte et évolue. Il est capital d'analyser et d'évaluer cette qualité.

## La transformation d'entreprise

- Maîtriser la transformation d'une Entreprise nécessite de spécifier une cible et une trajectoire. La cible définit un état souhaité du futur Système Entreprise.

## L'aventure humaine

- Transformer l'Entreprise et améliorer sa contribution à la société requièrent des compétences et des motivations spécifiques. Relier le monde de l'Entreprise et celui de l'Université est élément de cette aventure.

1. Motivation du Manifeste.....	2
2. Le Système Entreprise .....	2
3. La politique de l'entreprise et la société ouverte.....	3
4. L'Architecture d'Entreprise.....	4
5. La qualité du Système Entreprise .....	5
6. La transformation d'entreprise.....	6
7. L'aventure humaine .....	6
Signer le manifeste de la transformation d'entreprise.....	8

La version originale en anglais ainsi qu'une version commentée de ce document sont disponibles sur le site web.

## 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.

### 1.1. Le terme « Entreprise » désigne ici tout type d'organisations humaines, réunies, motivées et conduites vers un but commun.

- 1.1.a) Le terme « Entreprise » recouvre les compagnies, groupes, organisations, associations... qu'ils soient publics ou privés, qu'ils cherchent à faire des profits ou non.
- 1.1.b) Le terme « Entreprise » peut être pris aussi dans son autre sens, celui d'expérience humaine, de projet, d'aventure, d'exploration...

### 1.2. Ce manifeste exprime la conviction qu'une Entreprise peut être perfectionnée en suivant différentes lignes de conduite.

### 1.3. Ce manifeste trouve sa source dans le sentiment – partagé par ses signataires – que les entreprises doivent adopter une approche globale et multidisciplinaire pour affronter leur complexité interne et un environnement de plus en plus complexe.

- 1.3.a) La méthodologie d'entreprise, Praxeme, fournit cette approche holistique.
- 1.3.b) Le *Praxeme Institute* est une association à but non lucratif dont l'objectif est de promouvoir la méthode ouverte Praxeme.

### 1.4. Le manifeste résume les principes et les meilleures pratiques dans le but de les partager et de les diffuser à grande échelle, entre partenaires et à travers l'enseignement.

- 1.4.a) Ces règles d'or sont génériques et peuvent être appliquées à des méthodes variées, dans de nombreux contextes.
- 1.4.b) Signer le manifeste signifie adhérer aux principes énoncés.
- 1.4.c) Les signataires s'accordent à encourager l'initiative pour une méthode publique, sans nécessairement l'adopter eux-mêmes.

## 2. Le Système Entreprise

La notion de Système Entreprise est au fondement de notre philosophie.

Notre pétition de principe est que l'Entreprise et sa transformation bénéficieront d'une approche rationnelle et de nos tentatives pour introduire une méthode scientifique.

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.

### 2.1. L'Entreprise est un objet complexe.

- 2.1.a) Par « complexité », nous entendons que l'objet ne peut être compris et son comportement prédit qu'en examinant de nombreux éléments interdépendants.
- 2.1.b) La complexité de l'Entreprise provient de la diversité de ses aspects, du grand nombre de ses constituants, de la grande variété de son savoir-faire et de ses connaissances, ainsi que de l'autonomie de volonté et d'action de ses constituants – ceux-ci étant eux-mêmes des systèmes complexes.

2.1.c) Si nous la négligeons, cette complexité peut conduire à prendre de mauvaises décisions et à altérer le fonctionnement et l'être de l'Entreprise.

## **2.2. Le Système Entreprise est l'Entreprise qui se perçoit elle-même comme un système.**

2.2.a) Considérer l'Entreprise comme un système, c'est insister sur sa nature d'objet complexe et d'assemblage de constituants interconnectés.

## **2.3. Le Système Entreprise se présente sous plusieurs aspects.**

2.3.a) Il n'est pas possible de comprendre et de maîtriser l'Entreprise sans, au préalable, démêler ces différents aspects.

2.3.b) Pour comprendre le Système Entreprise – à la fois dans ses aspects séparés et comme un tout –, nous devons faire appel à de nombreuses disciplines.

2.3.c) Ce n'est pas assez de convoquer les disciplines nécessaires ; nous devons aussi articuler ces spécialités, afin de restituer l'unité du Système Entreprise.

## **2.4. Pour que la description du Système Entreprise soit correcte et opérationnelle, nous devons, en même temps, séparer et articuler ses aspects.**

2.4.a) Isoler les aspects du Système Entreprise est un moyen d'en simplifier la représentation, d'assigner les responsabilités, de clarifier le processus de décision et de gérer les compétences.

2.4.b) Ce qui a été séparé pour les besoins de l'analyse doit être réarticulé ; faute de quoi, la complexité est ignorée. Les aspects doivent, donc, être soigneusement reliés et leurs dépendances analysées.

## **2.5. Avant d'entreprendre toute conception ou transformation de l'Entreprise, sa réalité et son environnement doivent être appréhendés.**

## **2.6. Le métier de l'Entreprise se manifeste à travers trois aspects : la connaissance, l'organisation et la géographie.**

## **2.7. Le Système Entreprise comprend des aspects liés à son équipement interne et au déploiement des moyens à sa disposition.**

# **3. La politique de l'entreprise et la société ouverte**

Avant de nous attaquer à la transformation de l'Entreprise, il nous faut clarifier ses valeurs et ses objectifs. Pour cela, nous devons prendre en considération le rôle de l'Entreprise au sein de la société dans son ensemble.

L'Entreprise exprime ses valeurs, en accord avec la société et le système de valeurs de celle-ci. Les actions de l'Entreprise se conforment à ses valeurs.

### **3.1. La politique de l'Entreprise affirme ses valeurs fondamentales ainsi que sa façon de les mettre en œuvre.**

### **3.2. L'Entreprise reconnaît, adopte et soutient les valeurs générales partagées par la société ouverte, à laquelle elle appartient.**

### **3.3. L'Entreprise exprime sa politique et la communique à ses parties prenantes.**

### **3.4. L'Entreprise est un lieu où cohabitent de nombreux univers cognitifs et des systèmes de valeurs variés. L'Entreprise rationnelle admet et reconnaît cette diversité.**

### **3.5. Parmi d'autres facteurs, l'idéologie joue un rôle dans l'entreprise aussi bien que dans la société. Les différents acteurs doivent en être conscients pour mieux concevoir et mener la transformation.**

- 3.5.a) « Idéologie » désigne l'ensemble des réponses pré-câblées que les acteurs utilisent dans leurs actions quotidiennes et dans les processus de décision.
- 3.5.b) Une idéologie d'entreprise combine des valeurs, des représentations figées et une théorie de l'action.
- 3.5.c) Le recours à une idéologie d'entreprise est justifié et efficace, pour autant qu'il reste dans des limites clairement définies, celles des circonstances ordinaires et reproductibles.
- 3.5.d) En dehors de ces limites, le risque est grand de mal interpréter une situation nouvelle et de ne pas répondre en conséquence. Recourir systématiquement à l'idéologie peut se révéler trompeur.
- 3.5.e) L'esprit d'ouverture remédie aux inconvénients de l'idéologie. Il atténue le risque d'un comportement dogmatique, en introduisant des éléments exogènes de pensée et de connaissance.

### **3.6. C'est seulement en examinant la finalité de l'Entreprise que ses véritables valeurs se révèlent.**

### **3.7. Une fois que l'Entreprise a exprimé ses politiques, elle peut travailler à sa transformation et concevoir sa stratégie.**

## **4. L'Architecture d'Entreprise**

L'expression « Architecture d'Entreprise » (*Enterprise Architecture*) renvoie à la discipline qui aide à prendre les décisions concernant le Système Entreprise.

Elle peut aussi désigner la description d'un Système Entreprise particulier. Dans ce cas, nous l'écrivons « architecture de l'entreprise », avec des minuscules.

L'Architecture d'Entreprise est la discipline qui analyse la stratégie et détermine les décisions majeures pour transformer le Système Entreprise.

- 4.1. L'action rationnelle applique cette vérité première : nous devons comprendre et construire une représentation valide du Système Entreprise avant de décider et agir.**
- 4.2. L'Architecture d'Entreprise est la discipline qui prend en charge la conception globale de l'Entreprise, en accord avec sa stratégie et ses valeurs.**
- 4.3. Le point de départ de l'Architecture d'Entreprise se situe dans les objectifs et les valeurs de l'Entreprise, qu'ils soient conscients ou non.**
- 4.4. Sous le terme « cadrage », l'Architecture d'Entreprise collecte toutes les informations utiles, les décisions et les connaissances, qui ne sont pas nécessairement exprimées d'une manière formelle.**
- 4.5. L'architecture du Système Entreprise obéit à des règles précises.**

Ces règles sont au cœur de l'Architecture d'Entreprise, en tant que discipline
- 4.6. L'Architecture d'Entreprise interagit avec d'autres disciplines qui contribuent à la transformation et à la surveillance du Système Entreprise.**
- 4.7. L'Architecture d'Entreprise prépare la transformation de l'Entreprise**

Cela se fait au moyen de représentations formelles.

## 5. La qualité du Système Entreprise

Dans l'analyse de la qualité du Système Entreprise, nous opposons complexité et complication.

En analysant ou en concevant le Système Entreprise, plusieurs propriétés fondamentales doivent être considérées :

- l'agilité,
- la traçabilité,
- l'auditabilité,
- l'interopérabilité.

Les disciplines spécialisées par aspects du Système Entreprise fournissent une analyse plus profonde des propriétés de la qualité.

La qualité du Système Entreprise impacte directement la façon dont l'Entreprise se comporte et évolue. Il est capital d'analyser et d'évaluer cette qualité.

### 5.1. La complexité du Système Entreprise est, à la fois, une force et un risque.

- 5.1.a) La complexité est un risque dans la mesure où elle mobilise une quantité croissante de ressources ou qu'elle conduit à une situation ingérable.
- 5.1.b) La complexité irréductible du Système Entreprise lui permet de s'adapter à un monde changeant et de faire face à de nouvelles situations. Cette complexité peut constituer un véritable avantage, tant qu'elle reste sous contrôle.

### 5.2. La complication est une complexité artificielle et inutile, générée et accumulée par l'Entreprise tout au long de son histoire.

- 5.2.a) Chaque système subit une dérive naturelle vers la complication. Ce phénomène, sans valeur ajoutée, nuit à l'entreprise.
- 5.2.b) Cette dérive affecte l'organisation, ses processus et son système d'information.

### 5.3. L'Entreprise doit lutter constamment contre la complication, tout en préservant son irréductible complexité. La solution de cette équation passe par la combinaison de deux principes : éliminer la redondance et établir le bon niveau de couplage.

### 5.4. Le Système Entreprise recherche l'agilité : la capacité à s'adapter rapidement à un environnement changeant.

### 5.5. Le contenu et la documentation du Système Entreprise doivent garantir la traçabilité, de sorte qu'il soit facile de rattacher chaque propriété ou événement à leur cause probable.

### 5.6. Dans le but d'assurer la transparence et la confiance en la qualité du Système Entreprise, celui-ci doit être construit d'une manière qui permet l'auditabilité.

### 5.7. Le Système Entreprise peut se composer de ou interagir avec d'autres systèmes, que ce soit maintenant ou dans l'avenir. En conséquence, l'interopérabilité est une caractéristique critique du Système Entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la chaîne de valeur et dans l'entreprise étendue.

## 6. La transformation d'entreprise

Ce chapitre commence avec la justification de la transformation d'entreprise et se poursuit avec son contenu et ses moyens.

Maîtriser la transformation d'une Entreprise nécessite de spécifier une cible et une trajectoire. La cible définit un état souhaité du futur Système Entreprise.

- 6.1. **L'Entreprise doit continuellement surveiller son environnement et s'adapter aux changements, menaces et opportunités.**
- 6.2. **L'Entreprise doit constamment tirer avantage de la science et des découvertes dans tout domaine.**
- 6.3. **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.**
- 6.4. **Afin d'être capable de s'adapter rapidement, le Système Entreprise doit être construit dans le souci de son agilité.**
- 6.5. **Le système d'information joue un rôle important à l'intérieur du Système Entreprise, pour le meilleur ou pour le pire.**
- 6.6. **La transformation de l'Entreprise s'exprime au travers de deux outils : la cible et la trajectoire.**
  - 6.6.a) La cible est une description ambitieuse, voire utopique, du futur état du Système Entreprise.
  - 6.6.b) La trajectoire explique comment l'Entreprise va piloter les investissements pour mener le Système de son état actuel à l'état cible.
- 6.7. **Conduire la transformation de l'Entreprise exige un engagement total, sans exclure la négociation, sur chaque aspect du Système Entreprise.**

## 7. L'aventure humaine

Ce chapitre résume les principaux messages précédents en les reformulant du point de vue des ressources humaines.

Transformer l'Entreprise et améliorer sa contribution à la société requièrent des compétences et des motivations spécifiques. Relier le monde de l'Entreprise et celui de l'Université est élément de cette aventure.

- 7.1. **L'Entreprise propose aux individus un espace où ils peuvent développer leur potentiel, en accord avec leurs valeurs et leurs aspirations.**
- 7.2. **La transformation d'entreprise requiert un large éventail de compétences pour couvrir chaque aspect du Système Entreprise.**
- 7.3. **Identifier les compétences et les disciplines impliquées dans la transformation d'entreprise est un facteur clef de succès.**
  - 7.3.a) Pour cela, les secteurs de l'administration, des entreprises, de l'enseignement et de la formation devront partager un cadre commun qui définisse les compétences et les disciplines.
  - 7.3.b) Les compétences doivent être identifiées et positionnées par rapport à la liste des aspects du Système Entreprise.

- 7.3.c) La définition et l'articulation des aspects du Système Entreprise constituent le cadre de référence pour situer les compétences et les disciplines.
- 7.3.d) Cette carte des compétences ou cadre méthodologique englobe tous les aspects mentionnés dans ce manifeste : culture (connaissance, valeurs, langages), superstructure (stratégie, objectifs, idéologie), structure (organisation, processus), infrastructure (géographie, équipement, moyens).
- 7.3.e) Ce cadre de référence est le socle théorique sur lequel la méthodologie d'entreprise est construite.

**7.4. Entre l'Entreprise et l'Université – le monde du travail et celui de l'enseignement et de la recherche –, des relations étroites et réciproques doivent être encouragées et considérées comme une activité normale et régulière pour ces deux univers.**

**7.5. La méthodologie d'entreprise agit comme un vecteur, portant les résultats de la recherche académique au sein de l'Entreprise.**

**7.6. Tenir compte des profils psychologiques et des systèmes de valeur se traduit par une meilleure gestion.**

**7.7. Les signataires de ce manifeste s'accordent sur la nécessité d'un vocabulaire commun, d'un cadre de référence et d'une méthodologie en vue de faciliter les échanges entre partenaires, comme entre entreprises et universités.**

- 7.7.a) Le partage de ces références aidera à optimiser le travail de formation et la préparation des compétences nécessaires à la transformation d'entreprise.
- 7.7.b) Si, ensemble, nous déterminons les compétences, nous serons capables de coordonner un programme d'éducation et d'optimiser l'investissement public et privé, dans ce domaine, en tirant parti des avancées de la recherche.

## Signer le manifeste de la transformation d'entreprise

Le protocole ci-dessous fixe les modalités de participation à cette initiative.

### Qui peut signer le manifeste ?

Toute organisation – qu'elle soit privée ou publique, à but lucratif ou non – peut signer ce Manifeste de la Transformation d'Entreprise (*Enterprise Transformation Manifesto* ou ETM).

Les individus peuvent exprimer leur soutien à cette méthode sur le site Internet.

### Que signifie signer le manifeste ?

En signant, l'organisation affirme son attachement aux principes énoncés ici, quelle que soit la façon qu'elle choisit pour les mettre en œuvre. L'organisation admet également que la méthode ouverte Praxeme obéit à ces principes et en donne une traduction pratique.

### Quelles sont les contributions possibles ?

#### Contribution en contenu

S'ils le souhaitent, les signataires peuvent contribuer à cette initiative :

- à travers leur communication, en promouvant le manifeste ;
- en soumettant du contenu pour publication sur le site Internet de l'ETM.

#### Contribution financière

Aucune contribution financière obligatoire n'est demandée aux signataires. Cependant, les signataires qui souhaitent soutenir l'initiative pour une méthode ouverte, en contribuant à son financement, sont les bienvenus. Le montant de la donation est à leur convenance. Le *Praxeme Institute* est responsable des fonds collectés et les gère conformément à sa finalité et à son esprit, tels que fixés par ses statuts<sup>1</sup>.

### Qu'obtient le signataire en échange ?

#### Publication

Le logo de l'organisation signataire est publié sur le site Internet <http://www.enterprisetransformationmanifesto.org>, assorti d'un lien vers le site de l'organisation en question.

Les logos sont positionnés selon les critères suivants :

- premièrement, le montant de la contribution financière (par ordre décroissant) ;
- deuxièmement, l'ordre chronologique (à montant égal, la contribution la plus ancienne apparaîtra d'abord).

Le classement tient compte du cumul des montants : dans le cas où une organisation accordera plusieurs donations, c'est leur somme totale qui sera prise en compte.

En plus de leurs logos sur le site Internet de l'ETM, les donateurs dont la contribution cumulée est supérieure à 50 000 € bénéficieront d'une page dédiée, sur laquelle ils pourront faire valoir leur engagement en faveur des principes de ce manifeste.

#### ETM Council (Conseil de l'ETM)

Les dix signataires les plus généreux en termes financiers siègent au Conseil de l'ETM, à raison d'un représentant par organisation donatrice. Ils sont consultés sur les questions relatives à l'initiative, à sa promotion, au contenu soumis, et à tout changement du texte de l'ETM ou de son site Internet. Le secrétaire du *Praxeme Institute* est membre de droit du Conseil ETM, et est responsable du site Internet de l'ETM. Le Conseil de l'ETM est présidé par le président du *Praxeme Institute*. Il veille particulièrement à la cohérence entre le manifeste et la méthodologie Praxeme.

<sup>1</sup> Les statuts du Praxeme Institute sont consultables sur le site <http://www.praxeme.org>.