

Mastering the enterprise transformation

Objective Praxeme certification enables enterprises to ensure that they have the means to undertake their transformation and to get the best out of it. This white paper details the stakes and outlines the content of the certification.

Maîtriser la transformation à l'échelle de l'entreprise

Objectif La certification Praxeme permet, aux entreprises, de s'assurer qu'elles disposent des moyens pour réaliser leur transformation et en tirer le meilleur parti. Ce livre blanc précise les enjeux et définit le contenu de la certification.

| | | | | |
|-------------------|------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|
| | Author | Dominique VAUQUIER | Auteur | |
| | Reviewers | Praxeme Institute (see p. 2) | Relecteurs | |
| February 15, 2013 | Version | 0.3.1 | Version | 15 février 2013 |



Configuration elements

Revision History

| Version | Date | Author | Comment |
|---------|--------------|--------|---|
| 0.0.0 | October 2012 | DVAU | Première version (FR + EN partiel) |
| 0.0.1 | Oct. 28 | DVAU | Translation into English |
| 0.0.2 | Oct. 29 | DVAU | Feedback from PCA and translation done. |
| 0.0.3 | | JT | English review |
| 0.1.0 | | DVAU | Feedback incorporated. |
| 0.2.0 | Nov. 4 | DVAU | 4 modification by Joanne |
| 0.3.0 | 2013 Jan. | DVAU | First release |
| 0.3.1 | 2013 Feb. 15 | DVAU | |
| | | | |
| 0.3.1 | | | Current version of the document |

Éléments de configuration

Participants

| Code | Author / reviewer | Comment |
|------|--------------------|-----------------------------------|
| | | |
| DVAU | Dominique VAUQUIER | President at Praxeme Institute |
| | | |
| PCA | Pierre CALVANESE | Board member at Praxeme Institute |
| JT | Joanne TOWARD | Translator |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Content

| | |
|--|----|
| Configuration elements | 2 |
| Revision History | 2 |
| Introduction | 4 |
| Taking transformation seriously | 4 |
| Facing the transformation challenge | 5 |
| Being aware of the pitfalls | 5 |
| Praxeme's contribution | 6 |
| Thinking the Enterprise System as a whole | 6 |
| Encompassing all aspects of the enterprise | 7 |
| Tooling the transformation chain | 8 |
| Praxeme certification..... | 9 |
| Mapping the required skills | 9 |
| Covering the entire transformation chain | 10 |
| Implementing the transformation dynamics | 11 |
| Optimizing the technical solution | 12 |
| Being able to lead true transformation | 13 |
| Conclusion..... | 14 |
| The CEO as first sponsor | 14 |

Epigraph

"Theory without practice is useless; practice without theory is blind"
Emmanuel Kant

"And the secret of the whole method is such: find out carefully that which is the most absolute in all things"
Rene Descartes, Rules for the direction of the spirit (rule VI)

Sommaire

| | |
|--|----|
| Éléments de configuration..... | 2 |
| Participants | 2 |
| Introduction | 4 |
| Prendre la transformation au sérieux | 4 |
| Le défi de la transformation des entreprises..... | 5 |
| Reconnaître les obstacles | 5 |
| La réponse apportée par Praxeme | 6 |
| Penser le Système Entreprise dans son entier | 6 |
| Embrasser tous les aspects de l'entreprise | 7 |
| Équiper tous les acteurs de la transformation | 8 |
| La certification Praxeme | 9 |
| Cartographier les compétences | 9 |
| Couvrir la chaîne de transformation | 10 |
| Mettre en place la dynamique de transformation | 11 |
| Être capable d'optimiser le système technique | 12 |
| Être capable de porter la transformation | 13 |
| Conclusion..... | 14 |
| Le PDG comme premier client | 14 |

Exergue

« La théorie sans la pratique est inutile ; la pratique sans la théorie est aveugle. »
Emmanuel Kant

« Le secret de toute la méthode consiste à regarder avec soin en toutes choses ce qu'il y a de plus absolu. »
René Descartes, Règles pour la direction de l'esprit (Règle VI), Œuvres et lettres, coll. La Pléiade , p. 54

Introduction

Taking transformation seriously

Context In today's economic environment characterized by uncertainty and turmoil, most enterprises recognize the pressing need for adaptation. They find themselves under intense pressure from both economic and regulatory constraints and have realized that they cannot neglect any dimension of their own reality: economic, social, technical, institutional and even ethical.

Issues In such a context, enterprise transformation faces many challenges. Besides the usual resistance to change, decision-makers are faced with the difficulty of fostering synergy between the areas of expertise needed to think about the enterprise as a whole, in all its dimensions.

Solution If we are to take up the transformation challenge, we consequently need to adopt an interdisciplinary approach, one which leverages each and every contribution. This is precisely the purpose of the enterprise methodology. Praxeme, an open method, covers every aspect of the enterprise, thus enabling it to assign all players in the transformation chain to their rightful place. Praxeme certification examines several key roles that are involved in the transformation programs. In doing so, it ensures a certain level of mastery in this new transformation and operational logic.

This white paper examines the conditions for transformation, presents the enterprise methodology and outlines the terms of the certification in order to help enterprises develop their vision and fulfill their ambitions.

Introduction

Prendre la transformation au sérieux

Le contexte Dans un environnement économique incertain et secoué par de profondes remises en cause, les entreprises ont conscience de l'impérieuse nécessité de s'adapter. Elles sont soumises à de fortes pressions, tant réglementaires qu'économiques, et ont découvert qu'elles ne peuvent négliger aucune des dimensions de leur réalité : économique, sociale, technique, institutionnelle et même éthique.

Les difficultés Dans ce contexte, la transformation de l'entreprise se heurte à de nombreuses difficultés. Outre la résistance de l'organisme au changement, les dirigeants sont confrontés à la difficulté de mettre en synergie les expertises nécessaires pour penser l'entreprise comme un tout, dans toutes ses dimensions.

La solution Pour relever le défi de la transformation, il est donc nécessaire d'adopter une approche interdisciplinaire, seule capable de tirer parti de la contribution de chacun. C'est l'objet de la méthodologie d'entreprise. Praxeme, méthode publique et ouverte, couvre tous les aspects de l'entreprise et peut donc assigner à chaque acteur sa juste place dans la chaîne de transformation. La certification Praxeme porte sur plusieurs rôles clés à convoquer dans les programmes de transformation. Elle offre ainsi une assurance de maîtrise dans cette nouvelle logique de transformation et de fonctionnement.

Ce livre blanc analyse les conditions de la transformation, présente la méthodologie d'entreprise et définit les modalités de la certification pour aider les entreprises à développer leur vision et à vivre à la hauteur de leurs ambitions.

Facing the transformation challenge

Being aware of the pitfalls

If we are to take the enterprise transformation seriously, we have to examine the causes that hinder the transformation logic or jeopardize its process and outcome.

Partial answers An enterprise is made up of various cognitive universes, legitimate and necessary in their own right but which tend to be unaware of each other and drift apart. Therefore, getting them to cooperate is an issue. In this predicament, not only is running the enterprise a challenge, but it is also quite impossible to transform the enterprise in-depth and to conceive what its future may be.

Unlikely innovation Everyone agrees on the need for innovation in order to prepare the future. However, it is hard to develop the appropriate enterprise culture, one that allows and encourages innovation. Everything works against it: the organization thwarts spontaneous creativeness; daily priorities prevent both managers and workers from taking a step back and considering their usual way of working; the enterprise faces complexity in its products, its environment, etc.

The clueless speech Through lack of an appropriate transformation chain harnessing all areas of expertise, the transformation approach fails to implement concrete actions at a grass-roots level, strategy limits itself to financial objectives or general principles, and the enterprise finds itself unable to reinvent itself and its future.

Le défi de la transformation des entreprises

Reconnaître les obstacles

Prendre la transformation au sérieux exige que nous en analysons les obstacles. En effet, nombreux sont les facteurs qui ruinent la logique de transformation et en réduisent les effets.

Des réponses parcellaires L'entreprise est un assemblage d'univers cognitifs également légitimes et nécessaires, mais qui tendent à s'ignorer les uns et les autres et qui ont du mal à coopérer. Cette situation, déjà pénalisante pour le fonctionnement courant de l'entreprise, devient rédhibitoire dans les moments de transformation, quand il s'agit de repenser en profondeur l'entreprise et d'imaginer son futur.

L'innovation improbable Tout le monde s'accorde sur la nécessité d'innover pour préparer l'avenir. Cependant, il est difficile de bâtir une culture d'entreprise qui autorise et stimule l'innovation. Tout s'y oppose : l'organisation qui muselle la créativité spontanée de la base opérationnelle ; l'urgence du quotidien qui empêche managers et opérationnels de prendre la distance suffisante par rapport aux habitudes de travail ; la complexité de l'entreprise, de ses produits et de son environnement, etc.

L'insignifiance du discours Faute de mettre en place une chaîne de transformation qui mobilise toutes les expertises nécessaires, le discours de la transformation ne trouve pas les relais pour se concrétiser sur le terrain, la stratégie se borne à des objectifs financiers et à des principes généraux et l'entreprise est incapable de se réinventer.

Praxeme's contribution

Thinking the Enterprise System as a whole

The enterprise methodology

The marketplace easily provides methods for whatever aspect of the enterprise we are interested in, for instance: on how to develop a strategy, on organization, on process reengineering or on information system design. Nevertheless, transformation challenges our ability to set these various viewpoints together. The very notion of enterprise methodology answers this challenge. It leads to an interdisciplinary approach that brings every specialty into the transformation chain, thus best valuing its individual contribution.

Every aspect of the enterprise

For the transformation to succeed, we have to scrutinize all aspects of the enterprise and to analyze their interactions. This work starts ahead of the strategy, with the enterprise values and culture. It goes on with the enterprise geography (including outsourcing and virtualization) and carries on all along the transformation chain to deployment and logistics.

Transformation governance & engineering

From a management perspective, enterprise methodology is a tool that helps to drive the transformation and to circulate and stimulate ideas. Based upon a separation of concerns, it distinguishes the enterprise aspects to be investigated, while ensuring the proper connections between them. Because Praxeme offers representation techniques and focuses on the holistic approach to the enterprise, it spurs imagination and cooperation. Thus, it constitutes a key success factor for transformation.

La réponse apportée par Praxeme

Penser le Système Entreprise dans son entier

La méthodologie d'entreprise

On trouve facilement, sur le marché, des méthodes pour traiter tel ou tel aspect de l'entreprise, par exemple sur l'élaboration de la stratégie ou sur l'organisation, sur la reconception ou l'optimisation des processus ou sur la conception des systèmes d'information. Cependant, le défi de la transformation demande précisément que nous articulions ces différents points de vue. La notion de méthodologie d'entreprise répond à ce défi. Elle débouche sur une approche interdisciplinaire qui permet de valoriser les apports de chaque spécialité en les inscrivant dans une chaîne de transformation préétablie.

Tous les aspects de l'entreprise

Réussir la transformation de l'entreprise suppose d'en avoir analysé tous les aspects et perçu toutes les interactions. Ce travail commence en amont de la stratégie, avec les valeurs et la culture de l'entreprise, et se poursuit jusqu'au déploiement de la logistique, en tenant compte de la géographie de l'entreprise (y compris les options de délocalisation et de virtualisation).

Gouvernance et ingénierie de la transformation

Pour le décideur, la méthodologie d'entreprise est l'instrument qui lui permet de piloter la transformation et d'organiser la circulation des idées. Fondée sur la séparation des niveaux de préoccupation, elle isole les aspects à étudier, tout en maintenant leur articulation. En apportant les techniques de représentation et en insistant sur l'approche holistique de l'entreprise, Praxeme stimule l'imagination et la coopération. Elle constitue donc un facteur clef de succès pour la transformation.

Praxeme's contribution (cont.)

Encompassing all aspects of the enterprise

The transformation philosophy The Enterprise Transformation Manifesto¹ proposes a definition for "transformation". It articulates the philosophy that underlies the Praxeme method, as well as its core principles. It sees itself as a guide for the socially responsible enterprise.

The frame of reference In order to express every decision and every bit of information regarding the enterprise, Praxeme proposes a framework that combines all standpoints and includes all possible contributions, from strategy to organization to deployment. This frame of reference is called the Enterprise System Topology. It can be used as an interpretative framework, which encompasses the entire reality of the enterprise. This framework is based upon a metamodel, so as to position every bit of information and every decision along the transformation chain. This eases the decision-making process and allows us to master the huge quantity of elements needed to represent the enterprise. To take an example, a strategic direction may call for a new business concept, a process change, a change in behavior or a new IT solution. The method helps to maintain the consistency and inspiration across all these aspects.

Figure 1. The Enterprise System Topology

More details on the next page.

La réponse apportée par Praxeme (suite)

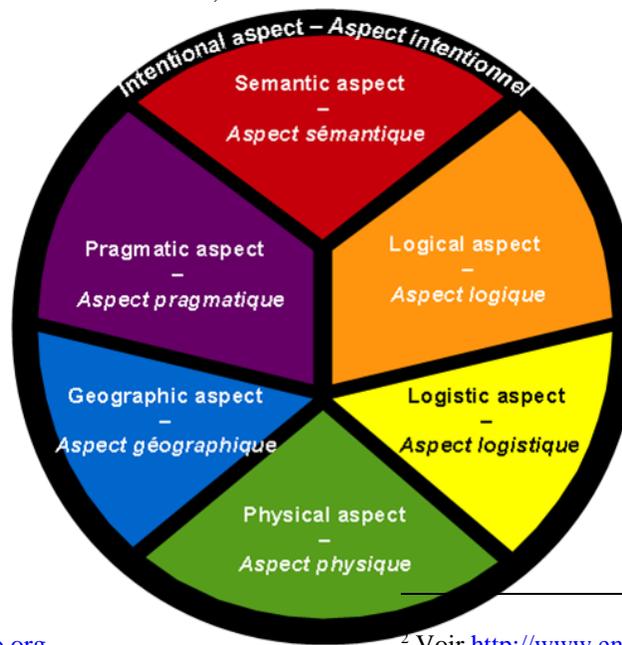
Embrasser tous les aspects de l'entreprise

La philosophie de la transformation L'Enterprise Transformation Manifesto² donne la définition de la transformation. Il exprime la philosophie qui sous-tend la méthodologie Praxeme ainsi que les grands principes de mise en œuvre. C'est, en quelque sorte, le bréviaire de l'entreprise responsable.

Le cadre de référence Pour tout dire de l'entreprise, Praxeme propose un cadre de référence qui permet de positionner tous les points de vue et d'inscrire toutes les contributions possibles, de la stratégie au déploiement. Ce cadre de référence est la Topologie du Système Entreprise, grille de lecture complète à appliquer à la réalité de l'entreprise. Ce cadre de référence s'appuie sur un méta-modèle, de façon à traiter rigoureusement tout élément d'information et toute décision, tout au long de la chaîne de transformation. De cette façon, la masse d'informations et de décisions s'ordonne et il devient possible de la maîtriser sans rien négliger. Par exemple, une orientation stratégique se prolonge dans une modification d'un concept métier, une réorganisation de processus, un changement d'attitude ou une nouvelle solution informatique. La méthode permet de maintenir la cohérence et l'unité d'inspiration, à travers tous ces aspects.

Figure 1. La Topologie du Système Entreprise

Voir détail ci-après.



¹ Refer to <http://www.enterprisetransformationmanifesto.org>.

² Voir <http://www.enterprisetransformationmanifesto.org>.

Praxeme's contribution (cont.)

Tooling the transformation chain

The table below delineates the scope of Praxeme and shows the different players what help is available.

| Aspect | Definition | Examples of actions |
|--------------------|---|--|
| Intentional | The enterprise ethics and its ultimate goals (values, strategy, culture...) | Elucidate the values Articulate the vision Establish a common language Analyze performance |
| Semantic | The core business knowledge (the enterprise offer, its environment...) | Capture the business knowledge and express it in a formal way ("business objects") |
| Pragmatic | The actors, their roles and activities (organization, governance, processes...) | Design the organization (and select a control style) Represent the business processes |
| Geographic | The activity location (enterprise geography, virtualization...) | Evaluate deployment scenarios (24/7...) Study various options (remote work...) |
| Logical | An intermediary and stable model that guarantees that logistics align with vision | Design the optimal target for the IT system Develop the transformation trajectory for all resources |
| Logistic | The set of technical resources that serves the business activity | Implement the enterprise apparatus (software, hardware, logistics) |
| Physical | The Enterprise System fully deployed (located resources) | Achieve the target by deploying the resources Manage and support change Assess feedback |

La réponse apportée par Praxeme (suite)

Équiper tous les acteurs de la transformation

Le tableau ci-dessous illustre l'étendue de Praxeme et montre les apports pour différents profils d'intervenants.

| Aspect | Définition | Exemples d'actions |
|---------------------|--|---|
| Intentionnel | Réalité morale de l'entreprise et ses finalités (valeurs, stratégie, culture...) | Élucider les valeurs Exprimer la vision Établir le langage commun Analyser la performance |
| Sémantique | La connaissance fondamentale du métier de l'entreprise (son offre, son environnement...) | Capter la connaissance métier et l'exprimer formellement (« objets métier ») |
| Pragmatique | Les acteurs et leurs activités (organisation, gouvernance, processus...) | Concevoir l'organisation (et choisir le style de contrôle) Modéliser les processus « métier » |
| Géographique | La localisation des activités (géographie de l'entreprise, virtualisation...) | Évaluer les scénarios de déploiement (24/7...) Étudier les possibilités : travail nomade, à distance... |
| Logique | Le modèle stable garantissant l'alignement des moyens logistiques sur la vision | Concevoir la cible optimale pour le système informatique Établir la trajectoire de transformation des moyens |
| Logistique | L'ensemble des moyens techniques au service de l'entreprise | Mettre au point l'outillage de l'entreprise (informatique, logistique) aligné sur la cible |
| Physique | Le Système Entreprise totalement déployé (localisation des moyens) | Réaliser la cible en déployant les moyens Accompagner le changement Évaluer les retours |

Praxeme certification

Mapping the required skills

Start from the transformation needs

The practices or skill repositories are always developed from within a professional community. As a result, they suffer from a corporatist bias and do not address the critical question of a more comprehensive approach. We have to turn things around. Our starting point must be a genuine understanding of the enterprise as a complex object. From there, we will deduce the competences needed to transform the enterprise and then determine the remit of each transformational discipline.

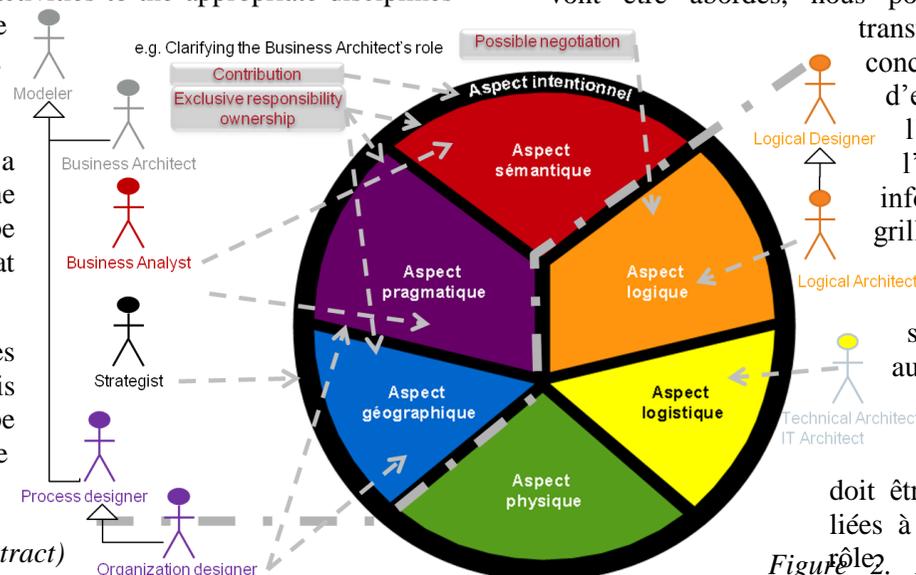
The transformational disciplines

The figure below epitomizes this approach in the case of Business Architecture. With a clear view of the enterprise, having identified the aspects of the Enterprise System beforehand, we can easily assign the transformation activities to the appropriate disciplines such as strategic design, enterprise architecture, business architecture, organization, process design, technical architecture, software development, etc. Since we are using a comprehensive frame covering all the dimensions of the enterprise, we can be sure that nothing is forgotten and that responsibilities are correctly assigned.

We can specify responsibilities depending on the aspects. This competence mapping needs to be undertaken until every action in the transformation chain has been assigned to its proper role.

Figure 2. Responsibility mapping (extract)

The figure below epitomizes this approach in the case of Business Architecture. With a clear view of the enterprise, having identified the aspects of the Enterprise System beforehand, we



La certification Praxeme

Cartographier les compétences

Partir des besoins de la transformation

Les référentiels de pratiques ou de compétences sont toujours élaborés de l'intérieur d'une communauté professionnelle. Par voie de conséquence, ils souffrent d'un biais corporatiste et ne traitent pas la question, pourtant critique, de l'articulation des compétences. Il convient de renverser cette approche. Nous proposons de partir de la compréhension de cet objet complexe qu'est l'entreprise. De là, nous déduisons les besoins de compétences pour transformer l'entreprise, puis nous en déterminons les frontières et responsabilités des disciplines impliquées dans la transformation.

Les disciplines de la transformation

La figure ci-dessous illustre cette approche. Une fois comprise la nature de l'entreprise et identifiés les termes dans lesquels les aspects vont être abordés, nous pouvons aisément affecter les activités de transformation à des disciplines telles que la conception stratégique, l'architecture d'entreprise, l'architecture métier, l'organisation, la conception des processus, l'architecture technique, le développement informatique, etc. Parce que nous partons d'une grille d'analyse complète de l'entreprise, nous sommes sûrs de ne rien oublier et de distribuer rigoureusement les activités selon les profils. Les responsabilités peuvent aussi se préciser selon les aspects, comme montré ci-contre pour l'architecte métier.

Ce travail de cartographie des compétences doit être poussé jusqu'à ce que toutes les actions liées à la transformation aient été assignées à un

Figure 2. La distribution des responsabilités

Praxeme certification (cont.)

Covering the entire transformation chain

Why do we need a certification?

At stake, the outcome is obvious: development –possibly survival– of our economy. This is critical for us to handle true transformation and to benefit from it fully. This is why we have to take transformation very seriously, otherwise it will vanish in the haze of vague statements. Moreover, because transformation applies to a complex object and mobilizes all possible areas of expertise, it calls for forceful inspiration and bold execution. It ought to integrate approaches as diverse as management and engineering, relational skills and rigorous techniques.

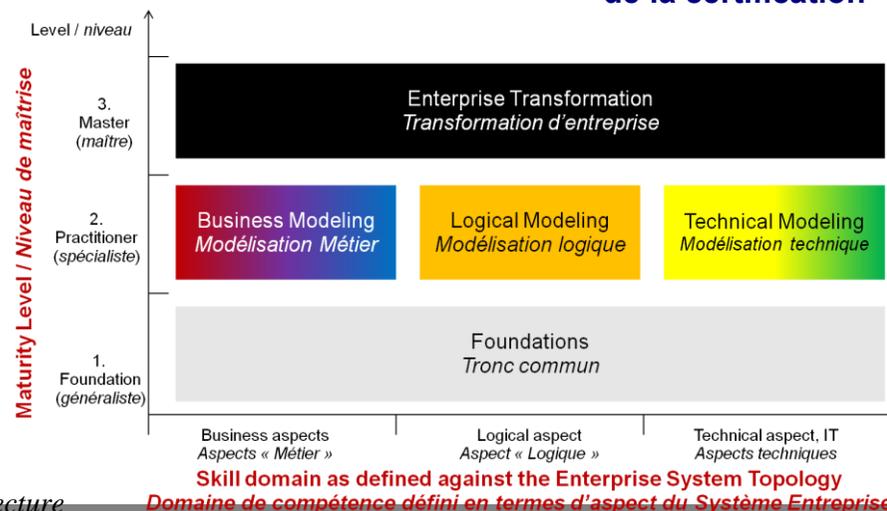
Certification offers a guarantee to the enterprises that they have the skills and knowledge at their disposal in order to conduct and nurture their transformation.

The certification architecture

The Praxeme certification architecture covers the typical competences that transformation requires. It crosses two criteria: that of the enterprise aspects and the level of maturity.

A common foundation provides the transformation players with references, vocabulary and principles that establish a common understanding. The practitioner level asks for specialization per aspect. The upper level is for transformation officers. These five certificates are described overleaf.

Fig. 3. The certification architecture



La certification Praxeme (suite)

Couvrir la chaîne de transformation

Pourquoi une certification

Les enjeux de la transformation d'entreprise sont évidents : il en va du développement, voire de la survie de notre économie. Maîtriser la transformation et en tirer tous les bénéfices possibles sont donc des exigences critiques. C'est pourquoi la transformation doit être prise très au sérieux et ne doit pas rester dans la sphère des déclarations d'intention et des vœux pieux. De plus, parce qu'elle s'exerce sur un objet complexe et qu'elle doit convoquer toutes les expertises possibles, la transformation exige force d'inspiration et rigueur d'exécution. Elle doit harmoniser des approches aussi diverses que le management et l'ingénierie, un savoir-faire relationnel et des techniques rigoureuses.

La certification apporte aux entreprises la garantie qu'elles disposeront des talents et des savoirs nécessaires pour orchestrer et alimenter leur transformation.

L'architecture de la certification

La certification Praxeme propose un quadrillage des compétences requises pour assurer la transformation. Son architecture croise le critère des aspects de l'entreprise avec celui du niveau de maîtrise.

Un socle commun fournit à tous les acteurs de la transformation les références, vocabulaire, principes nécessaires à la compréhension mutuelle. Le niveau « praticien » suppose une spécialisation par aspect, pour pouvoir accéder à un niveau de maîtrise opératoire. Le niveau supérieur est réservé aux pilotes de la transformation. Ces cinq types de certificats sont détaillés ci-après.

Figure 3. L'architecture de la certification

Praxeme certification (cont.)

Implementing the transformation dynamics

“Foundations” The first certificate attests a basic knowledge in the Praxeme method. The exam assesses whether the candidate knows the core principles and understands the transformation logic. No specialized technical competence is required. Thus, this certificate is aimed at all transformation players, whatever their area of expertise. It guarantees that they share a common understanding, which forms the basis for cooperation.

Modeling Three modeling certificates are available, their focus defined according to the Enterprise System Topology. “Modeling” as a term has been adopted in order to emphasize the demanding nature of the techniques for representing, analyzing and designing the given aspects. Certified modelers are supposed to demonstrate not only that they master these techniques but that they can use them to enhance performance and innovation in the enterprise.

“Business Modeling” The “upstream” aspects³ are covered in a single module. The certified business modelers are able to analyze the corporate strategy in-depth and to grasp the enterprise through its various facets: as an institution (ethics, culture), as an organization (processes, rules, control...), as a technical system (offer, environment, external and internal constraints). In addition, they are also able to formulate these elements in an adequate manner, to organize the collected material and to develop well-formed models.

³ Upstream includes the intentional, semantic, pragmatic and geographic aspects.

La certification Praxeme (suite)

Mettre en place la dynamique de transformation

« Tronc commun » Le premier certificat atteste d’une connaissance générale de la méthode Praxeme. L’épreuve vérifie que les principes structurants sont bien connus et que la logique de transformation a été assimilée. Aucune compétence technique pointue n’est demandée, à ce niveau. Aussi, ce premier certificat est destiné à tous les acteurs de la transformation, quelle que soit leur spécialité, et il permet de s’assurer qu’ils partagent les repères nécessaires à une bonne coopération.

La modélisation Les trois certificats de modélisation se spécialisent selon la Topologie du Système Entreprise. Le terme « modélisation » est choisi pour exprimer le niveau d’exigence quant aux techniques de représentation, d’analyse et de conception, pour les aspects considérés. Le modélisateur certifié est supposé démontrer non seulement la maîtrise de ces techniques, mais également la capacité à les mettre au service de la performance et de l’innovation dans l’entreprise.

« Modélisation Métier » Les aspects « amont »⁴ sont réunis en un seul module. Le modélisateur « métier » certifié est capable de mener l’analyse poussée de la stratégie et d’appréhender l’entreprise sous toutes ses facettes : comme institution (éthique, culture), comme organisation (processus, règles, contrôle...), comme système de production (offre, environnement, contraintes externes et internes). Il est également capable de donner une expression adéquate de ces éléments, d’organiser les matériaux collectés et d’élaborer des modèles « bien formés ».

⁴ Ce sont les aspects : intentionnel, sémantique, pragmatique et géographique.

Praxeme certification (cont.)

Optimizing the technical solution

“Logical Modeling” The logical aspect acts as an intermediary between the business and its equipment. Within the transformation chain, it sets aside time to design the technical system(s), which will tool the enterprise production chain. This design endeavor refers to the business descriptions and obeys the directives for alignment and consistency.

By nature, the logical approach proceeds regardless of technical circumstances; therefore, it emboldens invention and the search for an optimal solution. The logical modelers play a key role in taming technology and harnessing logistics for the good of the enterprise. They can considerably increase performance and agility by optimizing the technical system. Among them, the logical architect draws the overall picture of the system.

This certificate targets the skills for logical design (detailed specifications for acquiring or developing the components), as well as the skills for logical architecture (overall design, alignment with the strategy and the business architecture blueprint).

“Technical Modeling” The “Technical Modeling” certificate is not about knowledge around technology⁵ but it addresses the ability to develop and assess a solution, whether technical or logistic. The resulting systems may be software or hardware or a combination of both.

⁵ Technology evolves quickly. As a result, it would be difficult – and potentially counterproductive – to certify this kind of knowledge (unless we link it to a specific offer in terms of technical products).

La certification Praxeme (suite)

Être capable d'optimiser le système technique

« Modélisation logique » L'aspect logique est un intermédiaire dans la chaîne de transformation, un trait d'union entre le « métier » et son équipement. Il ménage un temps pour concevoir le ou les systèmes techniques qui viendront outiller la chaîne de production de l'entreprise. Cet effort de conception se développe en référence aux modèles « métier » et dans un double souci d'alignement et de cohérence. L'invention et la recherche d'une solution optimale sont encouragées par le fait que l'aspect logique se veut indépendant des choix techniques. Les modélisateurs logiques jouent donc un rôle clef pour mettre la technologie et la logistique au service de l'entreprise. Ils peuvent en augmenter considérablement la performance et l'agilité en concevant un système technique optimal. Parmi eux se rangent l'architecte logique, qui conçoit le système dans son ensemble, et l'urbaniste du système d'information (cas particulier du système informatique).

Le certificat vise les compétences de conception logique détaillée (spécification détaillée des composants à acquérir ou à réaliser) et d'architecture logique (conception d'ensemble, en accord avec la stratégie et l'architecture métier).

« Modélisation technique » Le certificat « Modélisation technique » porte non sur les connaissances techniques⁶, mais sur la capacité à élaborer et évaluer une solution technique ou logistique. Les systèmes résultants peuvent être logiciels ou matériels ou une combinaison de logiciels et de matériels.

⁶ La technologie évoluant beaucoup trop vite, il serait difficile d'en certifier la connaissance, sauf à la lier à une offre commerciale particulière (ce qui est le cas des certifications techniques existantes).

Praxeme certification (cont.)

Being able to lead true transformation

«Enterprise Transformation»

The last certificate is aimed at the transformation leaders, the ones who lead transformation programs. It targets two types of roles, which have been intentionally linked together within a single module:

- Transformation Officers,
- Transformation Architects (Business Architects and Enterprise Architects).

This tenet stems from the need to balance thought and action, inspiration and pragmatism, in order to achieve transformation. On the one hand, transformation architects have to be endowed with proper authority; insufficient authority could inhibit their creativeness. It is of paramount importance that their clout is strong enough to maintain their idea of the target to be reached. On the other hand, the transformation officers, while committed to the same target, must be able to navigate between the many constraints and adjust the trajectory continually.

Both profiles require such specific skills and psychological configurations that they scarcely meet in normal life. But transformation calls for a different approach: it is a special situation where the usual recipes and routines no longer work. Pulling these profiles together and balancing their natural contribution rank among the key success factors. They have to learn to cohabit inside a "transformation team" – whatever its form. This is the reason why the "Enterprise Transformation" has been designed for both profiles. The candidates have to understand and justify both sides of the transformation programs: management and architecture. They also have to know and recognize each other.

This certificate will bear mention of the profile, depending on the candidate.

La certification Praxeme (suite)

Être capable de porter la transformation

« Transformation d'entreprise »

Le dernier certificat s'adresse aux pilotes de la transformation, ceux qui sont à la tête des grands programmes. Deux types de compétences sont visés et volontairement associés sous un même module :

- les managers de la transformation ;
- les architectes de la transformation.

Ce parti pris s'explique par la nécessité, pour réussir sa transformation, de trouver le juste équilibre entre la réflexion et l'action, entre l'inspiration et le réalisme. D'un côté, l'architecte de la transformation doit jouir d'une autorité suffisante pour ne pas inhiber sa créativité, et il doit peser dans les décisions pour maintenir son idée de la cible à atteindre. D'un autre côté, le manager de la transformation, acquis à la cible, doit pouvoir naviguer entre les différentes contraintes et ajuster en permanence la trajectoire.

Ces deux profils renvoient à des compétences et des conformations psychologiques différentes, tellement que, en temps normal, ils se fréquentent assez peu. Or, le moment de la transformation n'est pas un temps normal : c'est un temps subverti dans lequel les recettes classiques et les routines n'ont plus cours. Un des facteurs clefs de succès réside dans la capacité à mettre ces profils en synergie et à équilibrer leur apport naturel. Ils doivent apprendre à cohabiter au sein d'une « direction de la transformation » – quelle qu'en soit la forme. C'est pourquoi ce module « Transformation d'entreprise » est conçu pour ces deux profils. Ses porteurs doivent être en mesure de comprendre et justifier les deux facettes du programme de transformation : la conduite et l'architecture. Ils doivent aussi apprendre à se connaître mutuellement, à se reconnaître et à se respecter.

Ce certificat portera la mention de l'un ou l'autre profil, en fonction de la personne certifiée.

Conclusion

The CEO as first sponsor

The ability to transform determines the future of our enterprises faced with international competition. Will they be able to create, innovate, grapple with the challenge of globalization and preserve jobs, while respecting their moral and social commitments?

Praxeme, the open method, has been designed to help enterprises set themselves into motion, so as to analyze their reality in-depth and to genuinely reinvent themselves. In an age of oversimplification, Praxeme proclaims: Dare complexity!

Praxeme is the only enterprise method available today. It hails from an ancient methodological tradition and draws inspiration and content from the Academia. Its development plan lives up to its interdisciplinary ambition. This leads it to explore many research disciplines and to incorporate their contributions in an attempt to serve the enterprise: sociology, terminology, semiotics, logic... These contributions are molded into guidelines that apply to every aspect of the enterprise.

The sort of rationality, which is the driving force in the initiative for an open method, must infuse any transformation program that takes things seriously. It pervades the procedures and methods, and stimulates creativeness too, all things that are necessary if we are to achieve in-depth transformation.

Since Praxeme sprang from the need for synergy among various areas of expertise, its first client and sponsor in the enterprise is the CEO. He or she will find the means to carry strategic thinking through to implementation, discovering in Praxeme the tool for steering knowledge and ideas. Such a tool will enable CEOs to cope with the complexity of the enterprise and its environment.

Conclusion

Le PDG comme premier client

La capacité à se transformer conditionne largement le devenir de nos entreprises dans la compétition internationale. Sauront-elles créer, innover, relever les défis de l'économie mondialisée et sauver les emplois, tout en respectant leurs engagements moraux et sociétaux ?

La méthode publique Praxeme a été conçue pour aider les entreprises à se mettre en ordre de marche pour s'analyser en profondeur et se réinventer sincèrement. À rebours du simplisme ambiant, Praxeme proclame : Osons la complexité !

Praxeme est la seule méthodologie d'entreprise disponible aujourd'hui sur le marché. Elle hérite d'une longue tradition méthodologique et s'abreuve aux sources du savoir qu'elle trouve dans le monde de la recherche. Son programme de développement est à la hauteur de ses ambitions interdisciplinaires. Il l'amène à explorer de nombreuses disciplines universitaires et à en intégrer les acquis pour les mettre au service de l'entreprise : sociologie, terminologie, sémiotique, logique... Ces apports sont coulés dans des modes opératoires qui s'appliquent à tous les aspects de l'entreprise.

La rationalité qui anime l'initiative pour une méthode publique doit infuser tout programme de transformation qui veut prendre les choses sérieusement. Elle transparaît dans les procédés et stimule la créativité, toutes choses nécessaires pour mener à bien une transformation en profondeur.

Parce que Praxeme est née du constat de la nécessaire mise en synergie des expertises, son premier client, dans l'entreprise, est le PDG. Ce dernier y trouvera les moyens de prolonger la réflexion stratégique jusqu'au niveau de la réalisation concrète. Il y verra l'instrument de coordination des savoirs et des idées, instrument qui lui permettra de mieux dompter la complexité de l'entreprise et de son environnement.