



Composant

SLB-10 « Synthèse de direction »

Praxeme : une méthodologie d'entreprise

Objectif Cette synthèse est destinée à un public de décideurs. Elle leur montre l'apport de la méthode publique Praxeme dans la conduite des affaires.

Contenu

- L'entreprise malade de la complexité
- L'action empêtrée
- La nécessité d'un cadre de référence
- Une méthodologie d'entreprise
- L'initiative pour une méthode publique

Rédacteur Dominique VAUQUIER

Version 1.0, le 6 juin 2007

Résumé

La coexistence d'expertises fort variées, dans l'entreprise, nourrit la grande complexité à laquelle les décideurs se confrontent, jour après jour. Cette complexité entraîne une grande déperdition d'énergie. Elle rend difficile l'action et improbable l'innovation.

Afin de restaurer la lisibilité de l'entreprise et de mettre en ordre de marche ses ressources, un cadre de référence est nécessaire où chacun trouvera l'indication de sa responsabilité concrète. Ce cadre est un instrument de communication et d'organisation : il fonde la chaîne d'activité à laquelle concourent toutes les disciplines de l'entreprise. Un tel cadre doit être largement partagé pour s'appliquer non seulement à l'entreprise mais aussi au réseau d'entreprises : partenaires, prestataires, fournisseurs...

Praxeme est une méthodologie d'entreprise qui fournit un tel cadre de référence ainsi que plusieurs procédés pour penser l'entreprise, son organisation et son système d'information. C'est une méthode publique, développée avec le soutien de plusieurs contributeurs, tant publics que privés, dans un esprit d'ouverture et de mutualisation.

L'entreprise malade de la complexité

Quatre exemples concrets :

- Une entreprise de grande distribution manque des ventes parce que son site de commande en ligne présente de légers défauts. Les consommateurs, vite découragés, basculent sur un autre site, plus simple, mieux fait. Ils ne reviendront plus sur le premier.
- Les agents au guichet donnent une pitoyable image de l'entreprise parce qu'ils se reposent entièrement sur un système informatique qu'ils maîtrisent mal. Perte de temps pour l'entreprise et pour le client ; agacement de ce dernier.
- Dans le secteur de l'armement comme dans l'industrie, l'innovation est vitale. Les projets, cependant, manquent des occasions d'innover parce que les concepteurs s'imposent, plus ou moins consciemment, des limitations. L'imagination est inhibée. Qui s'en aperçoit ? Comment le dirigeant de l'entreprise peut-il percevoir cette défaillance ? Comment peut-il donner sa chance à la bonne idée qui, peut-être, sauvera demain l'entreprise ?
- Dans le secteur des assurances, les directions générales s'inquiètent de la perte des connaissances sur les fondamentaux du métier. Ces connaissances ont été formulées, il y a quinze ou vingt ans, et déposées dans le système informatique. La conséquence en a été l'augmentation de productivité mais aussi la dépossession des agents. En effet, ceux-ci s'appuient largement sur le système et deviennent – en caricaturant – des « utilisateurs » du système plutôt que les acteurs maîtres de leur activité. Les experts métier de cette époque sont en train de quitter le monde du travail. Or l'expression de leur savoir ne répond pas aux exigences d'une vraie capitalisation. Le risque est énorme, à long terme ; à court terme, cette situation ralentit le lancement de nouveaux produits.

De tels problèmes s'expliquent, en partie, par le fait que tout, dans l'entreprise, exige le concours de compétences diverses, portées par des populations de cultures différentes. L'entreprise est un univers où cohabitent des représentations variées, qu'il est difficile de concilier. Chaque expertise est également légitime, chaque savoir contribue au succès de l'ensemble. Le rôle du manager est d'harmoniser les apports, de synthétiser les points de vue, en évitant de privilégier une logique particulière. C'est un travail titanesque qui suppose que l'on puisse s'y retrouver dans le labyrinthe du savoir collectif et forcer les citadelles de la spécialisation. Devant le nœud gordien de la complexité, le manager moderne ne peut pas se contenter du coup d'épée d'Alexandre : ce serait nier la réalité et mépriser les métiers qui composent l'entreprise.

L'entreprise moderne est malade de la complexité parce qu'elle ne peut fonctionner et se développer qu'en convoquant des expertises multiples et que ces expertises sont difficiles à harmoniser.

L'action empêtrée

Évidemment, l'action exige des décisions rapides. Comment décider rapidement sans simplifier la réalité ? Une fois l'action décidée, comment en suivre tous les linéaments et les prolongements dans l'organisme ?

Par exemple, un objectif stratégique se décompose en objectifs opérationnels. Ceux-ci justifient des investissements ou des modifications de l'organisation, etc. Un ajustement de l'organisation a un impact sur les processus, lesquels sont décrits dans des modèles de l'activité. Une part de ces processus est automatisée ou outillée par des solutions informatiques. Ces dernières nécessitent l'élaboration de plusieurs modèles, de plus en plus techniques. Enfin, le changement débouche sur le déploiement auprès des collaborateurs. Une chaîne comme celle-ci implique des centaines d'acteurs, répartis en plusieurs populations. La cohérence de la transformation et l'unité de l'inspiration risquent toujours de se perdre. L'objectif est reformulé cent fois : en passant dans le filtre des vocabulaires spécialisés, il ne peut que se dénaturer.

Encore ce scénario est-il le plus simple : celui de l'action décidée « par en haut ». Combien plus grave est la question de l'innovation qui ne peut venir que de la base opérationnelle ! Pour maintenir la compétitivité de l'entreprise, le manager a la responsabilité aussi de *gérer l'innovation*. Il y a un véritable paradoxe dans cette expression. Comment gérer l'innovation quand elle est toujours spontanée, sauvage, rebelle ? L'innovation fait appel à des facultés de dissidence, rendant son encadrement peut confortable. Elle entre en contradiction avec l'ordonnancement routinier des procédures et tableaux de bord.

L'action s'empêtre dans la complexité. La transformation de l'entreprise, les améliorations, l'innovation constituent des défis épuisants. Dans certains cas, elles sont simplement impossibles.

La nécessité d'un cadre de référence

La première condition pour remédier à cette situation est de poser un cadre rigoureux qui situe les différents apports. Ce cadre recense et ordonne les questions à poser pour comprendre le « système entreprise », les décisions à prendre, les représentations à établir. C'est un peu une bibliothèque conservant les informations dans un classement impeccable. Plus qu'une bibliothèque, ce schéma de principe montre comment les décisions et informations se relient les unes aux autres, selon leur nature.

Nous ne pouvons pas nous contenter des réponses partielles, apportées par les discours spécialisés. Ceci n'enlève rien à l'intérêt de ces apports. Au contraire, nous pensons que, pour en tirer le profit maximum, nous devons les situer dans une chaîne d'activité globale.

Quand le stratège formule un objectif, quand l'organisateur ajuste un processus ou bien quand le dirigeant évalue une espérance de ROI, les informations qu'ils émettent trouvent une place précise dans le cadre de référence. De là, elles se relient à d'autres informations et décisions en une chaîne rigoureuse qui permettra d'en mesurer l'impact et d'en suivre l'application.

Disposer d'un cadre de référence permet de revisiter les métiers qui participent à la transformation de l'entreprise et qui accompagnent son activité. C'est un point de départ pour clarifier les responsabilités et articuler les expertises. Notamment, la relation entre le métier et l'informatique prend un tour nouveau. La référence à un cadre commun révisé les positions et dissipe la confusion : c'est ainsi que l'on peut passer de la situation où tout le monde parle de tout à une situation où chacun se tient à sa place et se voit reconnaître son rôle.

Ce phénomène apparaît de façon particulièrement crue avec la conception des solutions informatiques (d'où certains de nos exemples en introduction). L'informaticien, trop souvent, est celui qui représente le métier : il en a besoin pour élaborer sa solution. S'il se substitue aux acteurs du métier, il transporte dans son expression sa propre culture ; il biaise la représentation avec ses propres préoccupations. Cette dérive, fréquente, explique bien des problèmes rencontrés dans les systèmes informatiques et, aussi, dans l'activité de l'entreprise ou le fonctionnement

de ses processus. La confusion des rôles produit des effets néfastes. Afin de la dissiper, le dirigeant expose la grande carte qui montre à chacun sa zone d'intervention et les interactions avec les zones voisines.

Pour agir efficacement face à la complexité, le décideur doit recourir à un cadre de référence qui articule les expertises.

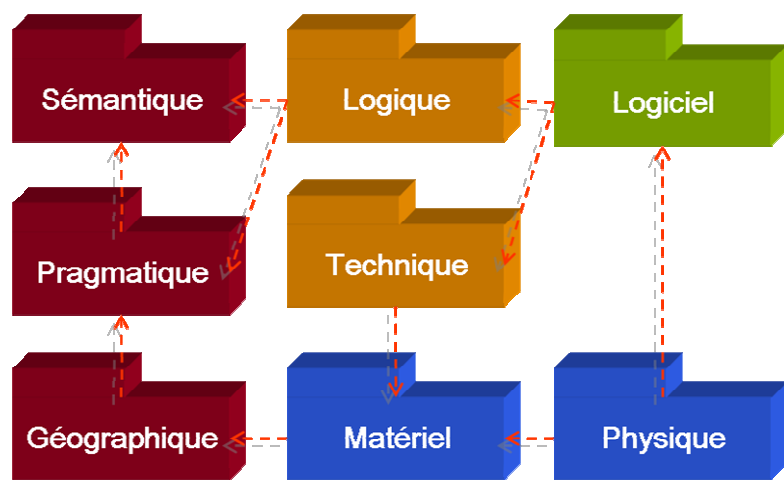
Une méthodologie d'entreprise

La Topologie du Système Entreprise donne, à la méthodologie, sa principale assise théorique. Il s'agit d'un schéma qui identifie et articule huit « aspects » : les huit angles d'attaque par lesquels il nous faut aborder l'entreprise pour tout en dire.

L'entreprise est, le plus souvent, vue par son activité : ses acteurs, son organisation, ses processus... Cet aspect – dit « **pragmatique** » – couvre les habitudes de travail, les règles d'organisation, les présupposés quant au style d'encadrement et de contrôle, etc. Certes indispensable pour comprendre ou améliorer le fonctionnement de l'entreprise, il n'est pourtant pas le plus fondamental. Pour les entreprises qui veulent ouvrir leur système à d'autres entreprises, dans le cadre d'alliances, de fusions-acquisitions ou pour couvrir la chaîne logistique, il convient d'extraire les fondamentaux du métier, débarrassés des variantes locales. L'aspect « **sémantique** » rassemble ces fondamentaux. Le modèle sémantique dit l'essentiel du savoir. Puisqu'il s'abstrait des contingences organisationnelles, il a vocation à l'universel. Un système d'information qui isole ces fondamentaux sera bien plus facile à ouvrir et à coupler avec d'autres systèmes.

Le modèle sémantique répond à la question « Quoi » (quels sont les objets et concepts manipulés dans l'entreprise ?). Le modèle pragmatique tire au clair le « Qui » (qui fait quoi ?). La question « Où » (où sont localisés les acteurs, les activités ?) revêt une importance stratégique. Elle est prise en charge par l'aspect « **géographique** ».

Sous ces trois premiers aspects, l'entreprise apparaît à tous les acteurs : direction, opérationnels, clients, partenaires. La question suivante est celle du « comment ». Elle introduit les moyens (la logistique) et les possibilités d'outillage et d'automatisation. Particulièrement, la conception du système informatique devra adhérer



le plus possible aux représentations précédentes. Interviennent, ici, l'infrastructure (aspect « **matériel** » et « **technique** ») et le **logiciel**. La projection des composants logiciels sur l'architecture matérielle débouche sur l'architecture **physique**, qui termine la chaîne d'activité. Afin d'établir un véritable dialogue entre le « métier » et l'informatique, on doit pouvoir parler du système en des termes non techniques, non spécialisés. C'est le rôle de l'aspect « **logique** », qui s'insère comme un intermédiaire dans la chaîne. Il accueille les métaphores de l'urbanisation du système d'information et de l'architecture de services (SOA¹).

Figure 1. La Topologie du Système Entreprise

L'application généralisée de Praxeme change progressivement la physionomie du système. Au centre, un noyau conçu à partir du modèle sémantique donne au système les propriétés de stabilité et de robustesse. C'est le lieu des services les plus réutilisables. La périphérie du système se déduit du modèle pragmatique et permet les adaptations aux différents contextes organisationnels. L'agilité du système résulte de la combinaison de la stabilité et de l'adaptabilité.

¹ Service oriented architecture.

La Topologie du Système Entreprise couvre tous les aspects de l'entreprise et permet d'articuler les expertises. Elle fournit le cadre de référence dans lequel se coulent les différents procédés, de la formulation stratégique jusqu'au déploiement.

L'initiative pour une méthode publique

Cette méthodologie, pour être efficace, doit être largement partagée. La première qualité que l'on attend d'une méthode est d'être reconnue par une vaste communauté. Cette exigence est très pragmatique : la méthode ne remplit sa fonction de référence qu'à partir du moment où une majorité d'acteurs s'y reconnaissent et intériorisent ses principes structurants. Le recours à des méthodes « propriétaires » ou « maison » impose des coûts d'appropriation par les acteurs externes : partenaires, prestataires, nouveaux collaborateurs... Il entraîne aussi des surcoûts dans les travaux menés à l'intérieur de l'entreprise, du fait de la nécessité de traduire les signaux qui viennent de l'extérieur.

Le moyen le plus radical de répondre à cette exigence de partage est de viser une méthode publique. Cette idée simple a présidé au lancement de l'initiative pour une méthode publique, en 2004. Plusieurs entreprises et organisations ont contribué au fonds public : SAGEM (branche Défense) qui avait besoin d'une méthode pour la conception des systèmes de drones, la SMABTP (mutuelle d'assurance) pour la refonte de son système d'information en SOA, les Caisses d'Allocations Familiales qui recherchaient un méta-modèle pour leur référentiel de SI, l'armée de terre pour le processus de développement... De nombreux autres acteurs ont rejoint le mouvement : petits et grands cabinets de conseil, éditeurs, grands groupes.

Le modèle économique est fondé sur la mutualisation des investissements et l'ouverture. Praxeme est une méthode « open source ».

Conclusion

De nombreux signes montrent que le marché attend une réponse méthodologique sérieuse et partagée, pour faire face aux défis de l'économie. Praxeme complète les standards (UML, MDA, CMMI, ITIL, TOGAF, UP...) en s'intéressant au produit – l'entreprise elle-même – et en mettant au point des procédés de modélisation et de conception très précis. Cette méthodologie d'entreprise concerne tous les acteurs de l'entreprise et est prévue pour penser les réseaux ou les fédérations d'entreprises.

Les contributions ont permis de constituer un fonds public riche de guides méthodologiques et de supports de formation. Le moment est venu d'accélérer la diffusion de la méthode, entre autres par le relais des universités et des écoles d'ingénieurs.

Pour aller plus loin : <http://www.praxeme.org>

Pour rejoindre l'association Praxeme Institute : bulletin d'adhésion sur le site.

Pour être informé des principaux événements : <http://groups.google.com/group/Praxeme-Annonces>