

# Méthodologie de gestion de la valeur

## Æilus

**Æilus Méthodologie v2.0**

**© Victor Bolshakov**

**Licence pour une utilisation libre avec attribution**

**<https://aeilus.tech>**

### Chapitre 1. Introduction et objectif

Æilus est une méthodologie de gestion de la valeur pour les systèmes socio-économiques. Elle est dérivée de la Théorie de la gestion de la valeur (Value Management Theory, VMT) et est destinée au travail pratique avec les flux de valeur et d’anti-valeur, les interprétations de la valeur et la durabilité des systèmes de valeur.

Æilus peut être considérée comme une méthodologie universelle applicable à tout système socio-économique — des petites organisations aux écosystèmes complexes.

La méthodologie ne remplace ni la théorie économique, ni les disciplines de management établies, ni les pratiques spécifiques à un domaine. Elle fournit au contraire un cadre rigoureux et cohérent dans lequel la gestion de la valeur devient consciente, vérifiable et durable.

#### 1.1 Objectif d’Æilus

La Théorie de la gestion de la valeur (VMT) décrit comment la valeur émerge, est interprétée, transférée, consommée et transformée au sein des systèmes de valeur, ainsi que les contraintes fondamentales et régularités qui gouvernent ces processus. Cependant, la VMT ne répond délibérément pas à la question de ce qu’il convient de faire concrètement dans les systèmes réels.

Æilus comble cette lacune en fournissant une couche normative — mais indépendante des domaines — qui définit quels types d’interventions managériales sont admissibles et pertinentes lorsque les objectifs sont :

- réduire la résistance des flux ;
- accroître la durabilité du système de valeur ;
- augmenter la valeur réalisée sans violer les conditions de participation ni les politiques de domaine.

Æilus n’est donc pas une collection de recettes pratiques et ne remplace pas les méthodes propres aux domaines. La méthodologie définit les limites d’une gestion correcte de la valeur à l’intérieur desquelles différentes pratiques, outils et formes organisationnelles peuvent être utilisés.

## 1.2 Relation avec la Théorie de la gestion de la valeur (VMT)

Æilus est logiquement et méthodologiquement fondée sur la Théorie de la gestion de la valeur.

La VMT décrit la réalité de la valeur à travers :

- une ontologie (acteurs, éléments, flux, interprétations) ;
- des axiomes (dépendance au contexte, asymétrie des interprétations, absence de loi de conservation de la valeur) ;
- des théorèmes (durabilité, fuites, résistance des flux, dynamique des interprétations).

Æilus définit comment il est possible d'influencer cette réalité sans en violer les propriétés fondamentales.

Le succès ou l'échec d'une pratique particulière dans Æilus ne falsifie pas la VMT. Ces résultats sont au contraire interprétés comme des manifestations de régularités théoriques (par exemple, une augmentation de la résistance des flux ou une violation des conditions de participation). En ce sens, Æilus constitue une sur-structure méthodologique reposant sur la VMT, et non une théorie alternative.

## 1.3 Idées fondamentales d'Æilus

Æilus repose sur les idées fondamentales suivantes :

- Le management opère à travers les flux, et non à travers les métriques. La valeur et l'anti-valeur sont considérées comme des flux dynamiques entre des transformateurs, et non comme des résultats statiques ou des indicateurs isolés.
- Les interprétations de la valeur sont gérables. La valeur planifiée (Vplan), la valeur réalisée (Vreal) et la valeur rétrospective (Vretro) sont des interprétations distinctes, dont l'alignement constitue un objet légitime d'intervention managériale.
- Æilus prend également en compte la valeur potentielle (Vpotential) avant la formation de la valeur planifiée (Vplan) — une possibilité interprétable de changement d'état qui n'est pas encore liée à un destinataire ou à un flux spécifique.
- La formation de Vplan est traitée comme un acte de management : le choix d'un destinataire et l'organisation de la livraison de la valeur.
- L'anti-valeur et la résistance des flux sont des objets primaires de la gestion. L'accumulation d'anti-valeur et les écarts d'interprétation dégradent les systèmes même lorsque la valeur planifiée augmente.
- La durabilité du système prime sur l'optimisation locale. Les décisions sont évaluées en fonction de leur impact sur les conditions de participation et sur la préservation des rôles de transformation critiques.
- Les pratiques ne sont admissibles que dans le contexte d'un système de valeur. Aucune pratique n'est universellement « bonne » ; son admissibilité dépend de son effet systémique.

## 1.4 Fonctionnement d'Æilus (vue d'ensemble)

Ce qui suit présente une description généralisée du fonctionnement d'Æilus en pratique. Les exigences concrètes sont formalisées au moyen de principes, de processus et de rôles.

Æilus est mise en œuvre à travers trois piliers :

- Principes — définissent des exigences obligatoires pour une gestion correcte de la valeur (par exemple, l'observabilité des éléments, l'alignement des interprétations, le contrôle des conditions de participation et la réduction de la résistance des flux).
- Processus et événements — garantissent l'application des principes au moyen de boucles récurrentes d'observation, d'analyse et d'adaptation du système.
- Rôles — répartissent les responsabilités : le Value Transformer Owner (VTO) est responsable de la réalisation et de la transformation de la valeur au sein des transformateurs ; le Value System Owner (VSO) est responsable de la durabilité et de l'intégrité au niveau du système ; des rôles supplémentaires sont introduits lorsque la complexité augmente.

Æilus n'impose aucun outil ni aucune forme organisationnelle spécifique. Les pratiques propres aux domaines peuvent être utilisées tant qu'elles réduisent la résistance des flux, ne compromettent pas la durabilité du système et respectent les principes d'Æilus.

## Chapitre 2. Principes

La méthodologie Æilus repose sur un ensemble fixe de principes dérivés de la Théorie de la gestion de la valeur (Value Management Theory, VMT). Ces principes définissent les limites méthodologiquement admissibles de la gestion de la valeur et protègent les systèmes de valeur contre des interventions destructrices ou systématiquement nuisibles.

Les principes d'Æilus ne sont ni des recommandations, ni des lignes directrices, ni des « bonnes pratiques ». Ils constituent des exigences méthodologiques obligatoires qui doivent être respectées indépendamment du domaine, de la structure organisationnelle, des outils utilisés ou du niveau de maturité du système.

### P1. Principe d'observabilité des éléments de valeur

Les éléments significatifs de valeur et d'anti-valeur doivent être identifiés, observables, mesurables et suivis tout au long du cycle de vie du système de valeur. Ce qui ne peut pas être observé ne peut pas être géré consciemment.

### P2. Principe d'alignement des interprétations de la valeur

Les interprétations de la valeur planifiée (Vplan), de la valeur réalisée (Vreal) et de la valeur rétrospective (Vretro) doivent être régulièrement comparées et mises à jour. Des interprétations non alignées conduisent à une résistance cachée des flux, à l'accumulation d'anti-valeur et à une érosion progressive de la confiance entre les acteurs.

### P3. Principe d'actualisation de la demande en éléments de valeur

La demande en types et en quantités d'éléments de valeur doit être régulièrement réévaluée en fonction des interprétations actuelles de la valeur et des conditions de participation des acteurs. La surproduction comme la sous-production sont toutes deux des sources d'anti-valeur systémique.

### P4. Principe de durabilité et des conditions de participation

Les conditions de participation des acteurs, ainsi que les risques et dépendances liés aux flux de valeur externes, doivent être analysés et surveillés en permanence. La durabilité à long terme du système de valeur prévaut sur l'efficacité locale ou la croissance à court terme.

### P5. Principe de débit des flux

Un système de valeur doit assurer un débit élevé des flux de valeur et minimiser l'accumulation d'éléments de valeur au sein des transformateurs, sauf dans les cas explicitement justifiés. Le stockage de valeur planifiée n'est admissible qu'en tant que décision managériale consciente et nécessite une réévaluation régulière de l'interprétation de la valeur avant son introduction dans un flux.

### P6. Principe de réduction de la résistance des flux

Les interventions dans le système de valeur doivent viser prioritairement la réduction de la résistance des flux. La résistance se manifeste par des écarts entre la valeur planifiée et la valeur réalisée, par la génération d'anti-valeur ou par une valeur produite mais non livrée.

### **P7. Principe d'efficacité de la production de valeur**

Lors de la production d'éléments de valeur, les transformateurs doivent privilégier les pratiques qui permettent d'obtenir une valeur réalisée plus élevée à consommation de valeur égale ou moindre. L'efficacité est évaluée sur la base des effets réalisés, et non sur l'effort, l'activité ou le volume de travail.

### **P8. Principe de priorité systémique des pratiques**

Le choix des pratiques de production de valeur doit privilégier l'amélioration des capacités du transformateur et de la performance globale du système de valeur, plutôt que l'optimisation locale de segments isolés des processus. L'optimisation locale ne doit pas compromettre la cohérence ni la durabilité du système.

### **P9. Principe de croissance justifiée de la valeur planifiée**

L'augmentation de la valeur planifiée n'est obligatoire que si toutes les conditions suivantes sont réunies : il existe une demande confirmée pour une valeur accrue, le transformateur dispose d'un apport de valeur suffisant pour la produire, sa capacité à livrer la valeur réalisée correspondante est démontrée, et les conditions de participation ainsi que la durabilité du système ne sont pas compromises.

### **P10. Principe de bonne foi des interprétations de la valeur**

Les interprétations de la valeur planifiée et de la valeur réalisée doivent être formulées de bonne foi, sans distorsion intentionnelle à des fins d'avantage local, et doivent être vérifiables au sein du système de valeur.

La bonne foi dans les interprétations n'implique pas une convergence des évaluations entre les acteurs. Le désaccord est admissible ; la distorsion systématique ne l'est pas.

## Chapitre 3. Rôles (VTO / VSO / Mise à l'échelle / Support)

Æilus est appliquée à travers des principes et des boucles opérationnelles récurrentes. Pour rendre ces boucles soutenables dans des systèmes de valeur réels, Æilus introduit un modèle de rôles qui distribue la responsabilité des dynamiques de valeur sans centraliser le contrôle.

Les rôles dans Æilus sont fonctionnels. Ils définissent la responsabilité de la production de valeur, de la livraison de valeur et de la durabilité du système. Ils ne correspondent ni à des intitulés de poste, ni à des niveaux hiérarchiques, ni à des positions organisationnelles.

### 3.1 Structure du modèle de rôles

Æilus v2.0 distingue trois catégories de rôles :

- Rôles fondamentaux — requis dans tout système de valeur.
- Rôles de mise à l'échelle — introduits lorsque la complexité ou la topologie des flux augmente.
- Rôles de support — introduits pour garantir une adoption correcte et l'intégrité méthodologique.

### 3.2 Rôles fondamentaux

#### Value Transformer Owner (VTO)

Le Value Transformer Owner (VTO) est responsable de la capacité d'un transformateur spécifique à réaliser et transformer la valeur de manière durable.

Le VTO est responsable des conséquences du fonctionnement interne du transformateur, notamment :

- la valeur effectivement livrée aux destinataires ;
- l'anti-valeur générée comme effet secondaire ;
- la résistance des flux produite par le fonctionnement du transformateur ;
- la capacité du transformateur à continuer de participer au système sans dégradation.

Le VTO est responsable du choix, de l'adaptation, de la validation et du retrait des pratiques utilisées au sein du transformateur.

Le VTO n'est pas tenu d'augmenter en permanence la valeur planifiée. La croissance de la valeur planifiée n'est admissible que si la capacité de livraison est démontrée et si les conditions de participation ainsi que la durabilité du système ne sont pas compromises.

#### Value System Owner (VSO)

Le Value System Owner (VSO) est responsable de la durabilité et de l'intégrité du système de valeur dans son ensemble.

Le VSO veille à ce que :

- les conditions de participation de tous les acteurs soient respectées dans le temps ;
- les frontières du système et les flux critiques soient explicites et compris ;

- les dépendances vis-à-vis des flux entrants et sortants externes soient connues ;
- les optimisations locales ne compromettent pas la durabilité globale du système.

Le VSO ne gère pas le fonctionnement interne des transformateurs. Ce rôle existe pour préserver la viabilité et la stabilité du système de valeur sur le long terme.

### 3.3 Rôles de mise à l'échelle

#### Flow Owner

Le Flow Owner est introduit lorsque la livraison de valeur entre transformateurs devient une source récurrente de résistance des flux ou de valeur non livrée.

Le Flow Owner se concentre sur l'espace entre les transformateurs :

- l'alignement des interprétations de valeur entre émetteurs et récepteurs ;
- la réduction de la résistance des flux aux interfaces ;
- la prévention de l'accumulation et de la perte de valeur le long du flux.

Le Flow Owner ne remplace pas le VTO. Ce rôle facilite les accords entre transformateurs et restaure la capacité de livraison lorsque la valeur se perd aux frontières.

#### Practice Owner

Le Practice Owner est introduit lorsqu'une pratique est utilisée par plusieurs transformateurs ou lorsqu'elle est suffisamment critique pour nécessiter une responsabilité dédiée.

Le Practice Owner est responsable de :

- la préservation de la définition formelle de la pratique ;
- la garantie d'une implémentation et d'une adaptation correctes ;
- la prévention des usages de type « cargo cult » ;
- l'initiation de la révision ou du retrait de la pratique si nécessaire.

Le Practice Owner est responsable de l'intégrité de la pratique, et non des résultats des transformateurs individuels.

#### Domain Owner

Le Domain Owner est introduit lorsqu'un domaine (par exemple performance, disponibilité, sécurité, continuité, architecture ou connaissance) devient critique pour l'interprétation de la valeur et la durabilité du système.

Le Domain Owner est responsable de :

- la définition et la maintenance des politiques de domaine ;
- l'évaluation des pratiques et des processus au regard des exigences du domaine ;
- l'identification de l'anti-valeur systémique résultant de violations du domaine ;
- l'escalade précoce des risques de domaine menaçant la durabilité et les conditions de participation.

### 3.4 Rôle de support

#### Æilus Master

L'Æilus Master soutient l'adoption correcte et l'application cohérente de la méthodologie Æilus.

Ce rôle existe pour :

- préserver l'intégrité méthodologique ;
- prévenir les dérives de type « cargo cult » ;
- soutenir l'interaction entre les rôles dans des situations complexes ;
- faciliter les événements d'alignement et de rétrospective.

L'Æilus Master ne gère ni la production ni la livraison de valeur. Il est responsable de la correction de l'application méthodologique.



## Chapitre 4. Processus et événements

Æilus n'est pas mise en œuvre comme une initiative ponctuelle ou comme un projet de transformation à durée limitée. Elle est appliquée comme un ensemble de processus et d'événements récurrents qui maintiennent le système de valeur observable, cohérent et durable dans le temps.

Dans les termes de la Théorie de la gestion de la valeur (VMT), la valeur est dynamique : les interprétations évoluent, la résistance des flux s'accumule, l'anti-valeur apparaît et les dépendances externes se transforment. Les processus Æilus existent pour garantir que le système réagisse à ces dynamiques de manière consciente et maîtrisée, plutôt que de façon accidentelle.

### 4.1 Que sont les processus Æilus

Les processus Æilus sont des boucles régulières d'observation, d'analyse et d'adaptation. Ils opérationnalisent les principes d'Æilus en obligeant le système à répondre de manière répétée à un ensemble de questions fondamentales :

- Quels éléments de valeur et d'anti-valeur circulent actuellement dans le système ?
- Comment diffèrent les interprétations de la valeur planifiée (Vplan), de la valeur réalisée (Vreal) et de la valeur rétrospective (Vretro) ?
- Où la résistance des flux apparaît-elle et pourquoi ?
- Les conditions de participation et la durabilité du système sont-elles toujours respectées ?

Les processus ne prescrivent pas quelles pratiques doivent être utilisées. Ils créent un cadre disciplinaire dans lequel les pratiques peuvent être sélectionnées, validées, remplacées ou retirées sur la base du comportement observable du système.

### 4.2 Que sont les événements Æilus

Les événements sont les points d'activation organisationnels de la méthodologie. Ils servent à aligner les interprétations de la valeur, à valider la livraison et à rendre explicites les signaux au niveau du système.

En l'absence d'événements, le travail sur la valeur tend à redevenir invisible et se dégrade en opinions informelles, en récits locaux et en distorsions pilotées par les métriques.

### 4.3 Cycle opérationnel fondamental

Une mise en œuvre mature d'Æilus fonctionne selon un cycle continu composé de quatre couches :

- Observer — maintenir la visibilité des éléments de valeur, de l'anti-valeur et de l'accumulation.
- Aligner — synchroniser les interprétations entre émetteurs et récepteurs.
- Intervenir — ajuster les pratiques afin de réduire la résistance et d'augmenter la valeur réalisée.
- Stabiliser — garantir le respect des conditions de participation et des politiques de domaine.

L'objectif de ce cycle n'est pas d'atteindre un état final « optimisé », mais de préserver la reproductibilité, la prévisibilité et la durabilité dans un contexte de changement.

## **4.4 Groupes de processus obligatoires**

### **1) Observabilité et cycle de vie des éléments**

Met en œuvre le principe P1 et soutient le principe P5.

- identification et suivi des éléments de valeur et d'anti-valeur significatifs ;
- maintenance de la typologie des éléments et de la cohérence des interprétations ;
- surveillance de l'accumulation des éléments de valeur au sein des transformateurs ;
- réévaluation de la valeur planifiée stockée avant son introduction dans un flux.

### **2) Alignement et validation des interprétations**

Met en œuvre les principes P2 et P10.

- comparaison des interprétations planifiées, réalisées et rétrospectives ;
- formulation explicite des critères d'interprétation ;
- validation de la valeur réalisée par l'acteur récepteur ;
- détection des distorsions systématiques des interprétations.

### **3) Réévaluation de la demande et des quantités**

Met en œuvre le principe P3.

- réévaluation des types et des quantités d'éléments de valeur ;
- identification de la surproduction et de la sous-production ;
- confirmation de l'existence d'un destinataire et d'un flux livrable pour la valeur produite.

### **4) Durabilité, risques et dépendances externes**

Met en œuvre le principe P4.

- surveillance des conditions de participation des acteurs critiques ;
- suivi des dépendances aux flux entrants et sortants externes ;
- identification des fuites et de la fragilité structurelle ;
- décisions de stabilisation lorsque la croissance de la valeur planifiée devient risquée.

### **5) Réduction de la résistance et de l'anti-valeur**

Met en œuvre le principe P6.

- analyse des écarts entre  $V_{plan}$  et  $V_{real}$  ;
- identification des sources d'anti-valeur ;
- localisation de la résistance au sein et entre les transformateurs ;
- priorisation des interventions réduisant la résistance plutôt que la déplaçant.

### **6) Sélection, validation et retrait des pratiques**

Met en œuvre les principes P7 et P8.

- sélection des pratiques sur la base de la valeur réalisée par valeur consommée ;
- priorité donnée aux pratiques augmentant la capacité des transformateurs et du système ;
- validation des pratiques par des effets observables ;
- retrait des pratiques qui dégradent la durabilité ou génèrent de l'anti-valeur systémique.

## 7) Croissance justifiée de la valeur planifiée

Met en œuvre le principe P9.

- confirmation de la demande pour une valeur accrue ;
- confirmation de l'existence d'un apport de valeur suffisant et de la capacité de production ;
- confirmation de la capacité de livraison de la valeur réalisée ;
- vérification du respect des conditions de participation et de la durabilité du système.

## 4.5 Événements recommandés

Æilus n'impose pas de calendrier d'événements fixe. Une mise en œuvre minimale et durable inclut toutefois généralement les événements suivants :

- Value System Review — revue des frontières du système, des acteurs, des flux critiques et des dépendances.
- Interpretation Alignment Session — alignement des interprétations de la valeur sur les flux critiques.
- Flow Resistance Review — identification des goulots d'étranglement, de l'accumulation et de la valeur non livrée.
- Practice Review Board — évaluation de l'adoption, de l'adaptation et du retrait des pratiques.
- Value Retrospective — analyse de la valeur rétrospective afin d'améliorer les décisions futures.

## 4.6 Responsabilité des processus

Les processus Æilus sont portés par des responsabilités explicites. Le modèle de rôles définit qui est responsable du maintien de chaque boucle :

- Le VTO est responsable de l'observabilité interne, du choix des pratiques et de la réduction de l'anti-valeur locale.
- Le VSO est responsable de la durabilité du système, de sa configuration et de l'équilibre entre croissance et stabilité.
- Le Flow Owner est responsable de la résistance des flux et de l'alignement des interprétations sur les flux critiques (si le rôle est introduit).
- Le Domain Owner est responsable du respect des politiques de domaine et de la prévention de l'anti-valeur liée au domaine (si le rôle est introduit).
- Le Practice Owner est responsable de l'intégrité et de l'admissibilité des pratiques partagées (si le rôle est introduit).
- L'Æilus Master soutient l'intégrité méthodologique et prévient les dérives de type « cargo cult ».

## 4.7 Ce qui caractérise un bon fonctionnement

Un système Æilus en bonne santé présente trois propriétés observables :

- les interprétations de la valeur restent synchronisées et vérifiables dans le temps ;
- la résistance des flux et l'anti-valeur diminuent au fil du temps au lieu de s'accumuler ;
- la durabilité du système est préservée malgré l'évolution du contexte.

## Chapitre 5. Artefacts et rapports

Æilus exige que le travail sur la valeur soit observable, comparable et discutable. Sans artefacts explicites, la gestion de la valeur tend à se dégrader en interprétations subjectives, récits locaux et justifications a posteriori.

Dans Æilus, les artefacts ne sont pas de la documentation pour elle-même. Ils existent pour opérationnaliser les principes fondamentaux de la méthodologie : l'observabilité des éléments de valeur et d'anti-valeur, l'alignement et l'intégrité des interprétations, la réduction de la résistance des flux et la préservation de la durabilité du système.

### 5.1 Que sont les artefacts dans Æilus

Un artefact est une représentation structurée d'une partie du système de valeur. Les artefacts rendent explicite une connaissance implicite et la rendent exploitable pour la prise de décision.

Les artefacts doivent permettre de répondre aux questions suivantes :

- quels éléments de valeur et d'anti-valeur existent dans le système ;
- où ces éléments circulent ;
- où ils s'accumulent ;
- comment ils sont interprétés par différents acteurs ;
- où apparaissent la résistance des flux et l'anti-valeur.

Dans Æilus, un artefact n'est valide que s'il soutient des décisions effectives. Les artefacts sans utilité décisionnelle génèrent eux-mêmes de l'anti-valeur.

### 5.2 Groupes d'artefacts fondamentaux

#### 1) Value System Schema (VSS)

Le Value System Schema (VSS) est une description formelle du système de valeur : acteurs, transformateurs, flux et échanges de valeur critiques.

Le VSS définit les frontières du système et empêche l'existence de dépendances externes invisibles. Il peut exister au niveau d'un transformateur ou du système global.

#### 2) Value Element Registry et Element Typology

Les éléments significatifs de valeur et d'anti-valeur doivent être identifiés et suivis dans le temps.

Le Value Element Registry définit quels éléments sont pertinents pour le système. L'Element Typology définit les types d'éléments afin que les flux puissent être interprétés de manière cohérente.

#### 3) Value Interpretation Model

Les interprétations de la valeur sont des objets explicites dans Æilus. Le système doit être en mesure de comparer les interprétations planifiées, réalisées et rétrospectives.

Les artefacts typiques incluent :

- Value Interpretation Matrix
- Interpretation Change Log

Ces artefacts garantissent l'intégrité des interprétations : le désaccord est admissible, la distorsion systématique ne l'est pas.

#### **4) Demand and Balance Model**

La demande en éléments de valeur est dynamique et doit être représentée explicitement.

Les artefacts incluent :

- Element Demand Model
- Supply–Demand Balance Map

Ces artefacts rendent visibles la surproduction, la sous-production et la mauvaise allocation de la valeur.

#### **5) Flow Throughput et Accumulation View**

Un débit élevé et une accumulation limitée sont des exigences clés au niveau du système.

Les artefacts incluent :

- Value Flow Map
- Flow Accumulation Heatmap

L'accumulation n'est admissible qu'en tant que décision consciente et nécessite une réévaluation avant l'introduction de la valeur dans un flux.

#### **6) Resistance et Anti-Value Register**

La résistance des flux et l'anti-valeur sont des objets centraux de la gestion dans Æilus.

Les artefacts incluent :

- Flow Resistance Register
- Anti-Value Source Map

Ces artefacts rendent visibles la résistance et l'anti-valeur comme des dynamiques systémiques, et non comme des incidents isolés.

#### **7) Transformer Efficiency et Capability Model**

L'efficacité dans Æilus est évaluée par la relation entre la valeur réalisée et la valeur consommée.

Les artefacts incluent :

- Value Production Efficiency Model
- Transformer Performance Profile

Ces artefacts montrent si la capacité de livraison du transformateur s'améliore ou se dégrade dans le temps.

## 8) Practice Portfolio et System Impact Assessment

Les pratiques sont évaluées au regard de leurs effets systémiques, et non de résultats isolés.

Les artefacts incluent :

- Practice Portfolio
- System Impact Assessment

Ces artefacts sont utilisés pour évaluer comment les changements de pratiques ou de configuration du système influencent la résistance, l'anti-valeur et la durabilité.

### 5.3 Rapports : des artefacts aux décisions

Les artefacts capturent la structure ; les rapports rendent visibles les dynamiques dans le temps. Les rapports servent à identifier des tendances et des risques, et non à produire des états statiques.

Les rapports doivent permettre de répondre aux questions suivantes :

- qu'est-ce qui a changé dans le temps ;
- où la résistance des flux augmente ;
- où l'anti-valeur s'accumule ;
- où la valeur planifiée diverge de la valeur réalisée ;
- si la durabilité du système est menacée.

### 5.4 Ensemble minimal de rapports

- Planned vs Realized Value Gap Report
- Flow Resistance Report
- Anti-Value Dynamics Report
- Throughput & Accumulation Report
- Transformer Efficiency Report
- System Sustainability Signal Report

### 5.5 Discipline des artefacts

Dans Æilus, une règle stricte s'applique :

Chaque artefact doit avoir un propriétaire, une boucle de mise à jour et un objectif décisionnel clair.

Les artefacts sans responsabilité explicite ou sans finalité décisionnelle génèrent inévitablement de l'anti-valeur sous forme de coûts de maintenance et de faux sentiment de contrôle.

## Chapitre 6. Domaines et politiques

Dans Æilus, la valeur n'est jamais livrée de manière isolée. Un même élément de valeur peut être interprété comme acceptable ou non acceptable selon le contexte dans lequel il est produit et livré.

Æilus formalise ces contextes sous la forme de domaines, et les contraintes qu'ils imposent sous la forme de politiques de domaine. Les domaines ne sont ni des ajouts optionnels ni des qualités secondaires. Ils déterminent si la valeur livrée reste admissible ou devient une anti-valeur.

### 6.1 Finalité des domaines

Un échec systémique fréquent consiste à produire quelque chose qui est perçu comme valable localement, mais qui devient une anti-valeur au niveau du système.

Par exemple, une amélioration fonctionnelle peut être acceptable d'un point de vue fonctionnel, mais inacceptable du point de vue de la sécurité, de la disponibilité, de la continuité ou de la fiabilité. Dans de tels cas, la valeur n'est pas rejetée parce qu'elle est inutile, mais parce qu'elle viole des conditions nécessaires à une participation sûre au système de valeur.

Les domaines existent pour rendre ces limites explicites.

### 6.2 Définition : Domaine

Un domaine est un contexte d'interprétation de la valeur qui impose des exigences sur les pratiques, les processus et les résultats admissibles d'un transformateur.

Les domaines :

- ne créent pas directement de valeur ;
- préviennent la génération d'anti-valeur non admissible ;
- protègent l'admissibilité et la durabilité de la valeur dans le temps.

Les domaines existent parce que l'interprétation de la valeur dépend non seulement de ce qui est livré, mais aussi de la manière et des conditions dans lesquelles la valeur est produite et livrée.

### 6.3 Définition : Politique de domaine

Une politique de domaine est un ensemble de contraintes que les pratiques doivent respecter pour être admissibles dans un domaine donné.

Les politiques de domaine :

- ne définissent pas quelle valeur doit être produite ;
- définissent comment la valeur peut être produite sans générer d'anti-valeur non admissible ;
- garantissent que les conditions de participation et la durabilité du système ne sont pas violées.

### 6.4 Les domaines comme mécanisme de synchronisation

Les domaines agissent comme un mécanisme de synchronisation des interprétations de la valeur entre les transformateurs et les acteurs récepteurs.



Ils répondent à une question systémique essentielle : La valeur livrée est-elle acceptable au regard des contraintes pertinentes pour le récepteur ?

En l'absence de domaines, les systèmes tendent vers l'optimisation locale : les transformateurs maximisent la production et la valeur planifiée, tandis que les récepteurs subissent instabilité, risques et anti-valeur cachée.

## 6.5 Évaluation des pratiques à travers les domaines

Dans Æilus, les pratiques ne sont jamais évaluées comme bonnes ou mauvaises de manière abstraite.

Une pratique est admissible uniquement si :

- elle respecte les politiques de domaine du transformateur ;
- elle ne viole pas l'interprétation de la valeur des acteurs récepteurs ;
- elle ne compromet ni les conditions de participation ni la durabilité du système de valeur.

Une même pratique peut être admissible dans un domaine et non admissible dans un autre.

## 6.6 Domaines typiques

Æilus ne définit pas de liste fermée ou universelle de domaines. Les domaines pertinents dépendent du contexte du système de valeur.

Les domaines typiques incluent, sans s'y limiter :

- Performance
- Disponibilité et continuité
- Sécurité
- Architecture
- Amélioration continue
- Gestion des connaissances

Des domaines peuvent être introduits lorsque l'interprétation correcte de la valeur nécessite la spécification explicite de contraintes qualitatives.

## 6.7 Rôle du Domain Owner

Un Domain Owner peut être introduit lorsqu'un domaine devient critique pour l'interprétation de la valeur et la durabilité du système.

Le Domain Owner est responsable de :

- la définition et la mise à jour des politiques de domaine ;
- l'évaluation des pratiques et des processus au regard des exigences du domaine ;
- l'identification de l'anti-valeur systémique liée aux violations du domaine ;
- l'escalade précoce des risques de domaine menaçant la durabilité et les conditions de participation.

Le Domain Owner ne produit pas directement de valeur et ne remplace pas le Value Transformer Owner.

En résumé : les domaines n'optimisent pas la valeur ; ils empêchent la valeur de devenir non admissible.

## Chapitre 7. Collection de pratiques

Dans *Æilus*, les pratiques ne sont pas des « bonnes pratiques » universelles et ne sont pas imposées de manière centralisée. Elles sont traitées comme des systèmes locaux de valeur formalisés qui opèrent à l'intérieur des transformateurs.

Lorsqu'un transformateur n'est pas un acteur humain individuel, mais une unité organisationnelle (équipe, département, service ou fonction), il possède inévitablement son propre système interne de valeur. Dans *Æilus*, ces systèmes internes sont décrits et gérés sous forme de pratiques.

### 7.1 Définition : Pratique

Une pratique est un modèle formalisé d'un système local de valeur au sein d'un transformateur. Elle définit comment les éléments entrants de valeur et d'anti-valeur sont réalisés, transformés ou stockés, et comment les éléments sortants de valeur et d'anti-valeur sont produits.

Une pratique ne décrit pas « comment bien faire » de manière abstraite. Elle décrit quelle valeur est consommée et quelle valeur est produite dans des conditions explicites et vérifiables.

### 7.2 Les pratiques et le cycle de vie de la valeur

Les pratiques dans *Æilus* opèrent sur l'ensemble du cycle de vie de la valeur défini par la VMT :

- Vpotential — valeur potentielle qui n'est pas encore liée à un destinataire ou à un flux ;
- Vplan — valeur planifiée dirigée vers un destinataire spécifique via un flux défini ;
- Vreal — valeur réalisée qui émerge au moment de la consommation ;
- Vretro — réévaluation rétrospective d'une valeur précédemment réalisée.

Une pratique peut :

- transformer Vpotential en Vplan (par exemple, des pratiques de découverte ou d'analyse) ;
- réaliser et transformer Vplan (pratiques de livraison et de mise en œuvre) ;
- réduire l'anti-valeur et la résistance des flux ;
- accroître la capacité du transformateur à livrer de la valeur de manière durable dans le temps.

### 7.3 Interfaces des pratiques : entrées et sorties

Pour être composables et gouvernables, toutes les pratiques dans *Æilus* doivent disposer d'interfaces explicitement définies.

Ces interfaces comprennent :

- les éléments entrants de valeur et d'anti-valeur ;
- les éléments sortants de valeur et d'anti-valeur ;
- les effets attendus sur la résistance des flux, le débit et les conditions de participation.

Les pratiques ne peuvent être combinées en processus que si leurs interfaces sont compatibles. Des pratiques incompatibles génèrent inévitablement de l'anti-valeur par désalignement et résistance cachée.

## 7.4 Catalogue de pratiques et rôle de l'ÆVRI

Æilus suppose l'accumulation, l'analyse et l'évolution des pratiques au sein de l'Æilus Value Research Institute (ÆVRI).

Le catalogue de pratiques n'est pas une liste de solutions universelles. Il s'agit d'une collection organisée de systèmes locaux de valeur validés (pratiques), avec un contexte d'application documenté, des effets observés et des limites connues.

L'inclusion d'une pratique dans le catalogue n'implique pas son admissibilité universelle. L'admissibilité est toujours déterminée par le contexte spécifique du système de valeur.

## 7.5 Responsabilité du choix des pratiques

La sélection, l'adaptation, la combinaison et le retrait des pratiques relèvent de la responsabilité du Value Transformer Owner (VTO).

Le VTO :

- compose les processus du transformateur en sélectionnant des pratiques dans le catalogue ;
- adapte les pratiques afin d'augmenter la valeur réalisée et de réduire la résistance des flux ;
- assume la responsabilité de l'anti-valeur générée par l'utilisation des pratiques ;
- veille au respect des politiques de domaine et des conditions de participation.

Les pratiques ne sont pas imposées de l'extérieur et ne sont pas déployées de manière centralisée. Elles ne sont valides que tant qu'elles restent admissibles et produisent des effets systémiques positifs.

## 7.6 Les pratiques ne sont pas des recettes

Æilus évite délibérément de réduire les pratiques à des recettes, des listes de contrôle ou des imitations mécaniques.

Une pratique n'a de sens que lorsque :

- ses effets sont observables ;
- ses hypothèses sont explicites ;
- ses interactions avec d'autres pratiques sont comprises ;
- son impact systémique est validé de manière continue.

Dans ce sens, les pratiques sont expérimentales mais disciplinées : elles évoluent par l'observation et le retour d'expérience, et non par la copie aveugle.

## 7.7 Remarque finale

La collection de pratiques permet une évolution contrôlée des systèmes de valeur. Elle rend possible la réutilisation sans dogme, la variation sans chaos et l'amélioration sans perte de durabilité.