



**HAL**  
open science

**Approche “ gestionnaire ” de la capacité  
organisationnelle et pilotage du progrès : apports d’un  
dispositif pionnier de gestion des capacités  
organisationnelles dans une entreprise mondialisée**

Ibrahima Fall

► **To cite this version:**

Ibrahima Fall. Approche “ gestionnaire ” de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d’un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée. Sciences de l’Homme et Société. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008. Français. NNT : 2008ENMP1579 . pastel-00004883

**HAL Id: pastel-00004883**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00004883>**

Submitted on 11 Mar 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ED n° 396 (Economie Organisation Société)

*N°attribué par la bibliothèque*

\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

## **T H E S E**

pour obtenir le grade de  
**Docteur de l'Ecole des Mines de Paris**  
Spécialité "Sciences de gestion"

présentée et soutenue publiquement par  
**Ibrahima Fall**

le 8 Décembre 2008

**Approche « gestionnaire » de la capacité  
organisationnelle et pilotage du progrès :  
Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités  
organisationnelles dans une entreprise mondialisée**

*Directeur de thèse : Albert David*

### Jury

Martine Girod-Séville	Rapporteur	Professeur à l'université de Lyon 2
Gilles St-Amant	Rapporteur	Professeur à l'université du Québec à Montréal (UQAM)
Philippe Lorino	Examineur	Professeur à l'ESSEC
Franck Aggeri	Examineur	Maître-Assistant à Mines ParisTech
Nicolas Monomakhoff	Examineur	Directeur associé MNM Consulting
Albert David	Examineur	Professeur à l'ENS Cachan



## **Avertissement**

Mines Paris Tech n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

***Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès :***

*Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée.*

**Résumé :** L'approche basée sur les ressources (Resource Based View), longtemps critiquée au sujet de son caractère tautologique, son tri parmi les ressources et de sa difficile actionnabilité, se revigore désormais grâce à une série de travaux portant sur la gestion praxéologique des capacités organisationnelles. Cette thèse s'inscrit dans ce courant, par le biais d'une étude de cas. L'expérience est d'autant plus probante que l'entreprise étudiée a inventé, expérimenté et déployé un dispositif formalisé de pilotage du progrès et ce n'est qu'ensuite qu'il a été qualifié par nous chercheurs qui accompagnions et analysions l'expérience, comme dispositif de gestion des capacités. Cette étude de cas, sur une entreprise pionnière, nous permet de revenir à une discussion sur le concept même de capacité, ainsi mis à l'épreuve de l'actionnabilité. Elle nous permet d'explorer les propriétés structurantes de la capacité organisationnelle comme « objet de gouvernement », dans l'objectif de mieux cerner sa « gestion », et faire des hypothèses sur la nature de l'avantage concurrentiel qui peut en découler.

**Mots clés :** Groupe, Capacité organisationnelle, Stratégie, Outil de gestion, Progrès, Pilotage

***Excellence in Organizational capability: a new approach to defining and monitoring management progress.***

*Contribution of a pioneer disposition of management of organizational capabilities in a globalized firm*

**Abstract:** The Resource Based View, often criticized for its tautological character, for the selection made among resources and also its difficult implementation, has been reanimated by a working series concerning the “management” approach of organizational capabilities. This thesis follow on in this current, by means of a case study. The real-life evidence gathered is all the more convincing as the studied firm invented, tested and unfolded a tool for piloting progress which was qualified by us researchers who accompanied and analysed the results, as a tool of management of organizational capabilities. This case study, on a pioneer firm, allows us to return to the debate on the concept of capacity, put to the test of implementation. This case study allows us to explore the characteristics of organizational capability as an « object of government », and leads us to better understand its "management", and make hypotheses on the nature of the competitive advantage which can follow from it.

**Key words:** Group, Organizational capability, Strategy, Management tool, progress, Management Improvement Plan



*A ma grand-mère,  
A Magalie,*





## **REMERCIEMENTS**

Je remercie, tout d'abord, Albert David de m'avoir accompagné (depuis le DEA) dans ce long périple, pour tous ses conseils et son implication sans faille dans cette thèse. Ce fut une grande chance pour moi de travailler avec un tel esprit. Son soutien a été permanent et je lui exprime ma profonde gratitude.

Je tiens également à remercier Nicolas Monomakhoff sans qui cette aventure n'aurait jamais été possible. Son goût pour la recherche et son soutien de tous les instants m'honorent au plus haut point.

Que dire de Michel Labrousse ? Michel a vécu tous les instants de cette thèse avec moi, ses avis, ses développements m'ont guidé tout au long de ce long voyage.

Je remercie toutes les équipes de MNM Consulting, de Virage Consulting ainsi que de BBC Consulting pour leur disponibilité lors de nos séminaires « capacités » mais aussi lors d'échanges formels ou informels et pour l'émulation qui en a découlé.

Je remercie les collaborateurs de Valeo, au siège comme dans les sites, qui m'ont accueilli et ont bien voulu répondre à toutes mes questions. Ils ont été très professionnels et très impliqués.

Je remercie également le Groupe de Recherche sur les Capacités Organisationnelles de l'université du Québec à Montréal de m'avoir intégré en leur sein au travers des différents colloques de haut niveau qu'ils ont organisés.

Un grand Merci à mes camarades du CGS et à Céline Bourdon pour son aide logistique durant ces quatre années de thèse.



*« Dans le régime des âmes, il faut une tasse de science, un baril de prudence et un océan de patience »*

***Saint François de Sales***



## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>09</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>16</b>
<b>PREMIERE PARTIE : .....</b>	<b>27</b>
<b>L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES : ENTRE ENTHOUSIASME ET PROMESSES DEÇUES .....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 1 : L'approche basée sur les ressources comme réponse aux enjeux désertés par le paradigme SCP .....</b>	<b>28</b>
1. L'approche basée sur les ressources : un cadre d'analyse de la performance de l'entreprise .....	32
2. L'approche basée sur les ressources : une parcellisation de fait .....	36
3. Les apports de l'approche basée sur les ressources .....	39
4. Les critiques de l'approche basée sur les ressources : .....	42
<b>Chapitre 2 : Enjeux et limites de la recherche en management stratégique .....</b>	<b>45</b>
5. La recherche en management stratégique : de la rhétorique scientifique ?.....	47
6. Vers une recherche en management stratégique renouvelée : le renouveau de l'approche basée sur les ressources .....	49
7. Le renouveau praxéologique de l'approche basée sur les ressources .....	52
7.1. Le passage de la ressource à la capacité : .....	52
7.2. Apports de l'école québécoise de la capacité .....	53
7.3. Apport de la recherche en économie du développement .....	60
7.4. Apport du concept de capacité dans la collaboration entre entreprises .....	68
<b>Chapitre 3 : L'entreprise : un ensemble d'outils de gestion dédiés aux « ressources » et aux « capacités »</b>	<b>74</b>
8. Les outils « locaux » ou de maintien de l'efficacité.....	75
8.1. Les 5S : un outil de tri entre la ressource utile et inutile (ressources physiques) .....	76
8.2. Six Sigma : un outil pour améliorer la qualité et l'efficacité des processus .....	76
8.3. La méthode ABC : description de l'utilisation des ressources et des activités .....	77
8.4. L'AMDEC ou la prévention des défaillances.....	78
8.5. Le Business Process Reengineering ou la Réingénierie des processus d'affaires : rendre plus efficace les processus d'affaires .....	81
8.6. La méthode CDF pour dégager trois catégories de composants.....	82
8.7. Le diagramme d'Ishikawa : analyser les causes de défaillances .....	83
9. Les outils « intermédiaires » ou référentiels de bonnes pratiques.....	84
9.1. CobiT pour la gouvernance des systèmes d'information (source AFAI) .....	84
9.2. Capability Maturity Model Integration (CMMI).....	88
9.3. Information Technology Infrastructure Library (ITIL) .....	90
9.4. Quelques exemples de combinaisons de référentiels : .....	93
10. Les outils « corporate » ou de déploiement de la stratégie.....	96
10.1. Le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif : .....	96
10.2. La démarche de développements des capacités formalisée par St-Amant .....	98
10.3. Le CBEA (Capabilities-Based Engineering Analysis).....	105
10.4. Le CPX Framework .....	106
10.5. L'ingénierie des capacités .....	108
<b>DEUXIEME PARTIE : .....</b>	<b>114</b>

# **RADIOSCOPIE D'UN DISPOSITIF PIONNIER DE GESTION SYSTEMATISE DU PROGRES PAR LES CAPACITES ORGANISATIONNELLES CHEZ VALEO: LE ROADMAPPING DE MANAGEMENT ..... 114**

## **Chapitre 4 : Pilotage du progrès au sein d'une grande entreprise internationale multisite..... 115**

11.	Genèse d'une collaboration « créatrice » .....	116
11.1.	MNM Consulting .....	116
11.2.	Valeo .....	116
11.3.	Brève histoire de l'entreprise .....	119
11.4.	Le groupe Valeo comme groupe à « stratégie intégrée différenciée » .....	120
11.5.	Valeo et ses concurrents .....	126
11.6.	La stratégie Valeo à l'horizon 2010 .....	126
11.7.	Les 5 axes Valeo .....	127
11.8.	Les difficultés rencontrées par l'entreprise Valeo nécessitant une intervention.....	129
12.	La « mécanique » du dispositif conçu, résultat de la collaboration entre Valeo et MNM Consulting 132	
13.	L'architecture technique, support des roadmaps de management chez Valeo .....	148
13.1.	Le dispositif Matrix .....	148
13.2.	Le dispositif SAP BW .....	150
14.	La roadmap de management comme outil permettant le « passage de la stratégie à l'action » ?.....	153

## **Chapitre 5 : Pourquoi le dispositif déployé chez Valeo peut être qualifié d'outil de gestion des capacités organisationnelles. .... 161**

15.	Analyse du dispositif.....	162
16.	Quelles sont les propriétés de ces capacités ? .....	172
17.	Comment caractériser ces capacités ? .....	174
18.	Comment ces capacités sont-elles gérées ? .....	177

## **Chapitre 6 : Perception et utilisation in situ des roadmaps de management..... 180**

19.	Rappel du contexte de l'intervention (administration d'un questionnaire aux différentes parties prenantes de la vie du dispositif roadmaps).....	181
19.1.	Les enjeux .....	182
19.2.	Le fonctionnement du dispositif.....	182
19.3.	La mise en œuvre .....	182
19.4.	Quatre grands champs de questions seront abordés avec mes interlocuteurs :.....	183
19.5.	Qualité de l'accueil.....	184
20.	Des objectifs pour tous sur les roadmaps .....	185
21.	Une philosophie et un rôle (des roadmaps) compris .....	186
22.	Les sites : grands bénéficiaires des roadmaps .....	188
23.	Les roadmaps prennent en compte la façon dont elles devraient être utilisées .....	189
24.	Des roadmaps qui ont comblé des failles dans l'organisation.....	190
25.	Le contenu des roadmaps, leur clarté et leur degré de formalisme .....	192
26.	Certains livrables posent problème .....	194
27.	La rédaction des roadmaps : un travail d'artisan.....	195
28.	L'apport des roadmaps : du « best effort » au travail structuré.....	196
29.	L'intérêt du management (site et branche) pour le dispositif.....	198
30.	Conciliation des activités liées à l'exécution des roadmaps avec les activités opérationnelles.....	199
31.	Les roadmaps : source de motivation pour les opérationnels.....	201
32.	Les roadmaps : base de discussion avec d'autres entités .....	202
33.	L'outil Matrix ne répond pas assez aux besoins des utilisateurs.....	203
34.	Un niveau de maîtrise de l'outil se situant entre 2 ou 3 sur une échelle de 5.....	204
35.	La traduction des roadmaps de l'anglais vers une autre langue est souvent problématique.....	205
36.	Tableau récapitulatif des points saillants par profil.....	206
37.	En résumé, que nous apprend l'utilisation des roadmaps chez Valeo (passage de la théorie à la pratique) ?.....	207

## **TROISIEME PARTIE : ..... 213**

**LE MANAGEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES : UN  
PROCESSUS « HIGH TOUCH » AU SERVICE DU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE**  
..... 213

**Chapitre 7 : les capacités organisationnelles comme objet de gestion : mode d'emploi dans un groupe .. 214**

- 38. La capacité organisationnelle comme objet de gestion pour satisfaire une « stratégie de structure »  
215
- 39. La capacité organisationnelle comme vecteur de « l'auto-éco-organisation » ..... 221
- 40. Bon niveau de granularité et transversalité : Deux piliers du pilotage par les capacités  
organisationnelles ..... 224
  - 40.1. Les conditions d'une standardisation des capacités organisationnelles..... 224
  - 40.2. Le choix du bon niveau de « granularité » : une impérieuse nécessité ..... 228

**Chapitre 8 : Quelle dynamique dans une gestion des capacités organisationnelles de l'entreprise ..... 231**

- 41. De la nécessité d'un « apprentissage croisé » dès la phase de conception des roadmaps de  
management ..... 232
- 42. La gestion des capacités organisationnelles par le roadmapping de management est-elle assimilable à  
un management par objectifs et autocontrôle de Peter Drucker ? ..... 242

**Chapitre 9 : l'outil véhicule des capacités organisationnelles : un outil organisationnel hautement**

**structurant ..... 251**

- 43. Les rôles induits par un outil de gestion des capacités organisationnelles ..... 252
- 44. Quadrillage panoptique par les roadmaps de management ou environnement d'autocontrôle par les  
capacités organisationnelles ..... 257
  - 44.1. Le contrôle par les capacités comme levier l'alignement pour focaliser les énergies : ..... 260
  - 44.2. Une autre vision du métier d'auditeur interne: ..... 263
- Conclusion générale** ..... 265

**BIBLIOGRAPHIE.....276**

**ANNEXES.....288**



# **Introduction générale**



L'approche basée sur les ressources (Resource Based View) a été formalisée pour pallier les insuffisances du paradigme SCP (Structure-Conduite-Performance). En effet, celui-ci explique la performance de l'entreprise d'abord par la structure de la concurrence c'est-à-dire le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence. Porter va appliquer les « postulats » de ce paradigme à la stratégie d'entreprise et ainsi formaliser les cinq forces dont la maîtrise conditionne la performance de l'entreprise (le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution; l'intensité de la concurrence intrasectorielle). Les années passant, Porter va appeler à l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme (domination par les coûts, différenciation et focalisation). Dès lors, il prend acte que la performance de la firme ne se saurait s'expliquer par la seule structure de la concurrence ; Des études tendent même à conforter cet état de fait : si les structures de marché peuvent expliquer la variation des performances des firmes, elles ne l'expliquent que très partiellement (6 à 30% selon Mauri et Michaels 1998, Mc Gahan 1999). Une grande partie des variations est donc à chercher à l'intérieur de la firme.

L'approche basée sur les ressources est née de ce besoin d'explicitier les performances de la firme par l'exploration de la boîte noire organisationnelle (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Rumelt et al 1991, Hill et Deeds 1996, Arrègle 1995...).

Le succès de cette approche s'est traduit par le développement de nombreux courants et une parcellisation de fait : **Resource Based View** (Penrose, Wernerfelt, Diericks et Cool, Barney...), **Knowledge based-view** (Grant, Spender, Kogut et Zander Conner et Prahalad...), **Competence based-view** (Hamel et Prahalad, Stalk, Evans et Shulman, Sanchez et Heene...), **Dynamic capabilities** (Teece, Pisano et Shuen, Nelson et Winter...). Comme le dit Marchesnay (2002), « *on aura compris qu'il est difficile de parler d'UNE théorie des ressources. Au minimum, on parlera de paradigme en émergence, en se demandant si les courants qui le traversent tendent à converger ou sont, au contraire, destinés en enrichir des disciplines différentes dans leur épistémé essentiellement les sciences économiques, confrontés aux sciences de gestion* ».

Malgré cette parcellisation de l'approche, celle-ci a permis des avancées indéniables : l'ouverture de la boîte noire organisationnelle, l'explication des marges de croissance des firmes, la redéfinition du rôle du sommet stratégique, la caractérisation des ressources

octroyant un avantage concurrentiel, la mobilisation, par une approche intégratrice, de nombreuses théories (apprentissage, dynamique concurrentielle, approche évolutionniste etc.)

Néanmoins, l'approche par les ressources vacille. En effet, bien que très jeune, cette approche cristallise beaucoup de critiques : elle est considérée comme tautologique (Priem et Butler 2001), elle ne prend en compte qu'une minorité de ressources (Montgomery 1996), celles qui procurent un avantage concurrentiel ; il y a autant d'auteurs que de définitions des principaux concepts (Foss 1998, Williamson 1999, Fahy 2000, Priem et Butler 2001) d'où des définitions qui ne font pas l'unanimité et des travaux difficilement comparables car liés à des courants spécifiques. Ces critiques expliquent les difficultés d'opérationnalisation de cette approche et de vérification empirique des postulats fondateurs (Foss 1999, Priem et Butler 2001).

Face à ces défis, la note de recherche de Rouse et Daellenbach (1999) parue dans le *Strategic Management Journal* et reprise par Marchesnay (2002) nous paraît être un tournant pour une prise de conscience, par l'académie, des difficultés méthodologiques et en quelque sorte de « l'impasse » dans laquelle se trouve l'approche basée sur les ressources. Les auteurs se demandent si les vérifications empiriques avec l'utilisation de larges échantillons de firmes, en concurrence au sein d'industries déterminées, avec un outillage statistique d'économistes est la bonne méthode pour expliquer les sources de l'avantage concurrentiel soutenable. En effet, pour les auteurs, les ressources sont difficilement identifiables par des statistiques générales notamment les ressources intangibles. Les auteurs prônent une approche « individuelle », des entretiens en profondeur et des études ethnographiques. Comme le confirme Marchesnay (2002), il s'agit de s'éloigner de l'approche économiste de la RBV pour se focaliser sur une approche gestionnaire de la RBV notamment avec « des études relevant du diagnostic propre au management stratégique ».

Cette orientation « gestionnaire » de l'approche basée sur les ressources s'est focalisée ces dernières années vers l'actionnabilité du concept de « capacité organisationnelle » (St-Amant 2003, St-Amant et Renard 2004, Marchesnay 2002, Webb 2006, Levy et Powell 2000, Pagotto et Walker 2005, Fall 2007...). Ce concept trouve écho dans de nombreuses disciplines. En sciences de gestion, St Amant et Renard (2004), du Groupe de Recherche sur les Capacités Organisationnelles de l'Université du Québec, s'inscrivent dans une perspective où l'implantation de la stratégie nécessiterait le développement de capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation se fonde pour atteindre ses objectifs

stratégiques. Ils définissent la capacité organisationnelle comme « le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques ». En, économie du développement, la capacité organisationnelle est l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. C'est le potentiel d'une organisation à être performante (Horton et al 2004). En ingénierie des capacités de défense, l'objectif est d'assurer le présent tout en préparant l'avenir mais aussi à la nécessité d'une meilleure intégration des fondamentaux de la défense (Pagotto et Walker 2005).

Notre objet de recherche s'est construit autour de cette vision praxéologique de l'approche basée sur les ressources avec comme point d'entrée, la capacité organisationnelle.

Nous avons suivi la conception et le déploiement d'un dispositif pionnier de gestion du progrès dans une entreprise industrielle, l'équipementier automobile Valeo, sans référence explicite aux notions de capacité et de gestion des capacités. C'est notre étude approfondie du dispositif qui a permis de montrer que les roadmaps de management mises en place chez Valeo pouvaient être considérées comme un système opérationnel de pilotage des capacités organisationnelles.

L'étude de cas qui constitue le cœur empirique de la présente thèse permet de mettre à l'épreuve la question du management des capacités organisationnelles dans une entreprise « mondialisée » avec des impératifs de rentabilité de coûts, de qualité et de délais. Les enseignements de cette étude de cas portent sur la pertinence du dispositif, sur son appropriation, sur l'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés.

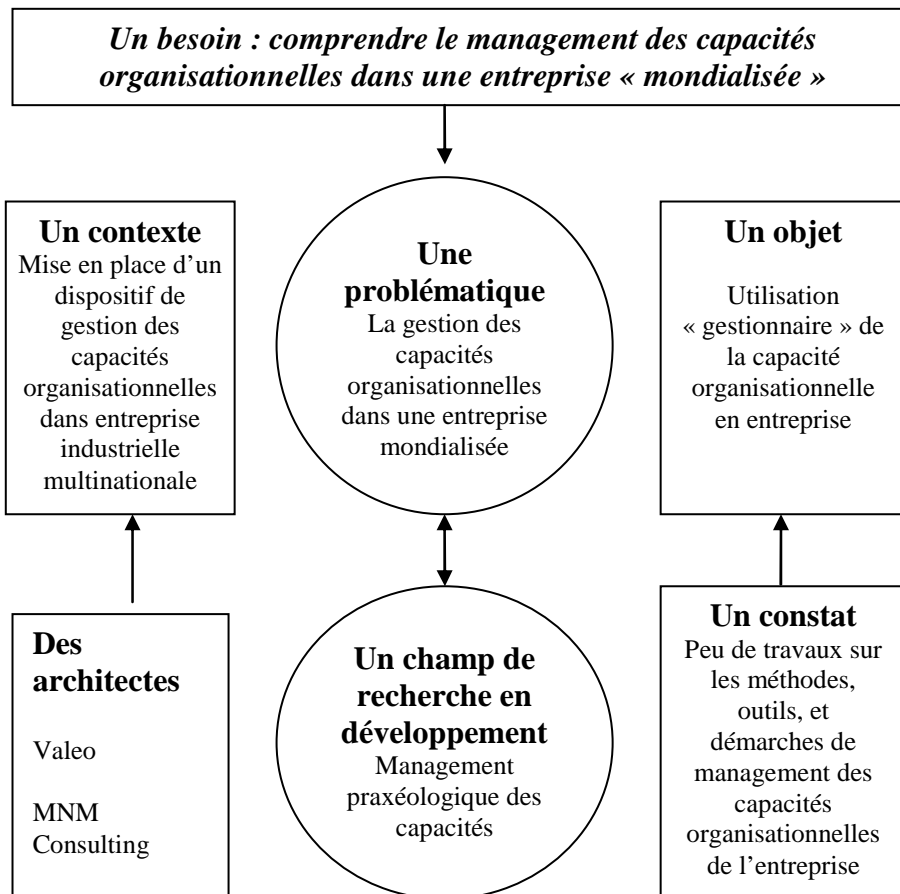


Figure 1 : Objet et problématique de recherche<sup>1</sup>

### Une recherche collaborative dans le cadre d'un contrat CIFRE

Nos travaux sont le fruit d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) au travers d'une collaboration entre l'Ecole des mines de Paris et MNM Consulting, cabinet de conseil en stratégie et organisation.

J'ai intégré le département R&D de MNM Consulting dont l'objectif est de soutenir l'activité « Consulting » en développant des travaux de recherche sur des sujets jugés stratégiques par la Direction du cabinet de conseil. MNM Consulting a le statut de jeune entreprise innovante. C'est dans ce cadre que j'ai suivi et accompagné la conception et le déploiement d'un dispositif que nous avons ultérieurement qualifié de dispositif de gestion des capacités organisationnelles. Etre salarié du cabinet de conseil, nous a permis d'avoir accès à tous les documents produits lors de la conception et du déploiement du dispositif, d'avoir à des interlocuteurs-clés à tous les niveaux de l'organisation Valeo.

<sup>1</sup> L'architecture de cette grille s'inspire de la grille de présentation de Cateura (2007)

## Notre méthode de recherche

Sources	Observation participante	Analyse documentaire	Entretiens
Nature des données	Données qualitatives « MNM Consulting » « Valeo »	données qualitatives « Valeo »	Données qualitatives
Mode de collecte	« Ingénieur de recherche » Cifre	« Ingénieur de recherche » Cifre	Entretiens semi directifs en face en face, entretiens semi directifs par téléphone chez MNM Consulting et chez Valeo (interlocuteurs à tous les niveaux de l'organisation)
Traitement effectué	Analyse et questionnement de la littérature	Analyse, traitement	Analyse et validation croisées avec l'observation participante et l'analyse documentaire

Tableau 1 : Notre méthode de recherche

Le travail de recherche s'inscrit donc dans un positionnement original (salarié chez MNM Consulting coconcepteur du dispositif déployé chez Valeo) qui demande de faire le tri entre différents discours et de toujours consolider la position du chercheur.

### Contribution scientifique

Notre apport scientifique consiste à contribuer à faire la théorie du modèle innovant issu de la recherche collaborative entre l'entreprise Valeo et le cabinet de conseil. Plus précisément, nous sommes dans une des quatre contributions de la recherche en management formalisées par David et Hatchuel 2007 : la conception de la théorie, qui va donner à un modèle découvert ou inventé par une ou plusieurs organisations pionnières, sa valeur universelle.

Pour information, les trois autres contributions de la recherche en management sont (David et Hatchuel 2007):

- Des chercheurs et une compagnie pionnière qui ensemble, découvrent ou inventent un nouveau modèle de management ;
- Des chercheurs qui découvrent ou inventent un nouveau modèle, au sein de l'académie, modèle pouvant être « actionnable » dans certains contextes organisationnels ;
- Des chercheurs qui travaillent sur un modèle qui a déjà été découvert/inventé et diffusé dans les deux mondes.

		Organisations	
		Découverte/invention	Validation
Académie	Découverte/invention	<b>1. Le chercheur et les acteurs, sur le terrain, découvrent/inventent un nouveau modèle de management</b>  La contribution académique est de co-découvrir ou co-inventer le modèle et de construire la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle	<b>2. Le chercheur découvre/invente un modèle de management au sein de l'académie</b>  La contribution de l'académie est de concevoir (découvrir, inventer) le modèle
	Validation	<b>3. Le chercheur crée la théorie d'un modèle après qu'il a été découvert/inventé par une ou plusieurs organisations pionnières</b>  La contribution académique est de construire la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle	<b>4. Le chercheur ajoute de la valeur à un modèle existant</b>  La contribution académique est de clarifier, raffiner, tester, étendre le modèle et/ou de clarifier, raffiner, tester, étendre la théorie qui donne au modèle sa valeur universelle

Tableau 2 : Les quatre contributions de la recherche en management selon David et Hatchuel 2007

### Les objectifs de cette recherche

Cette recherche a plusieurs objectifs :

1. Comprendre les mécanismes de management des capacités organisationnelles dans une entreprise soumise à la concurrence : l'approche praxéologique de la capacité organisationnelle s'est nourrie de différents travaux dans le domaine de l'économie du développement, dans le domaine de la défense. En sciences de gestion, les travaux ont été initiés sur le cas de l'administration électronique au Québec. Notre thèse a pour objectif de mettre à l'épreuve ce corpus de connaissances dans une entreprise industrielle soumise à la concurrence internationale.
2. Interroger le concept même de capacité, tant sur le plan théorique que sur le plan de leur « mise en gestion » : la mise en pratique de la théorie des capacités a-t-elle répondu aux critiques adressées aux théories des capacités et relatives au caractère métaphorique (les capacités comme langage mobilisateur) ou tautologique (tout est capacité) de l'approche ?
3. Comprendre l'outillage nécessaire – substrat technique, philosophie gestionnaire, vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 2002) pour une prise en charge des capacités organisationnelles.



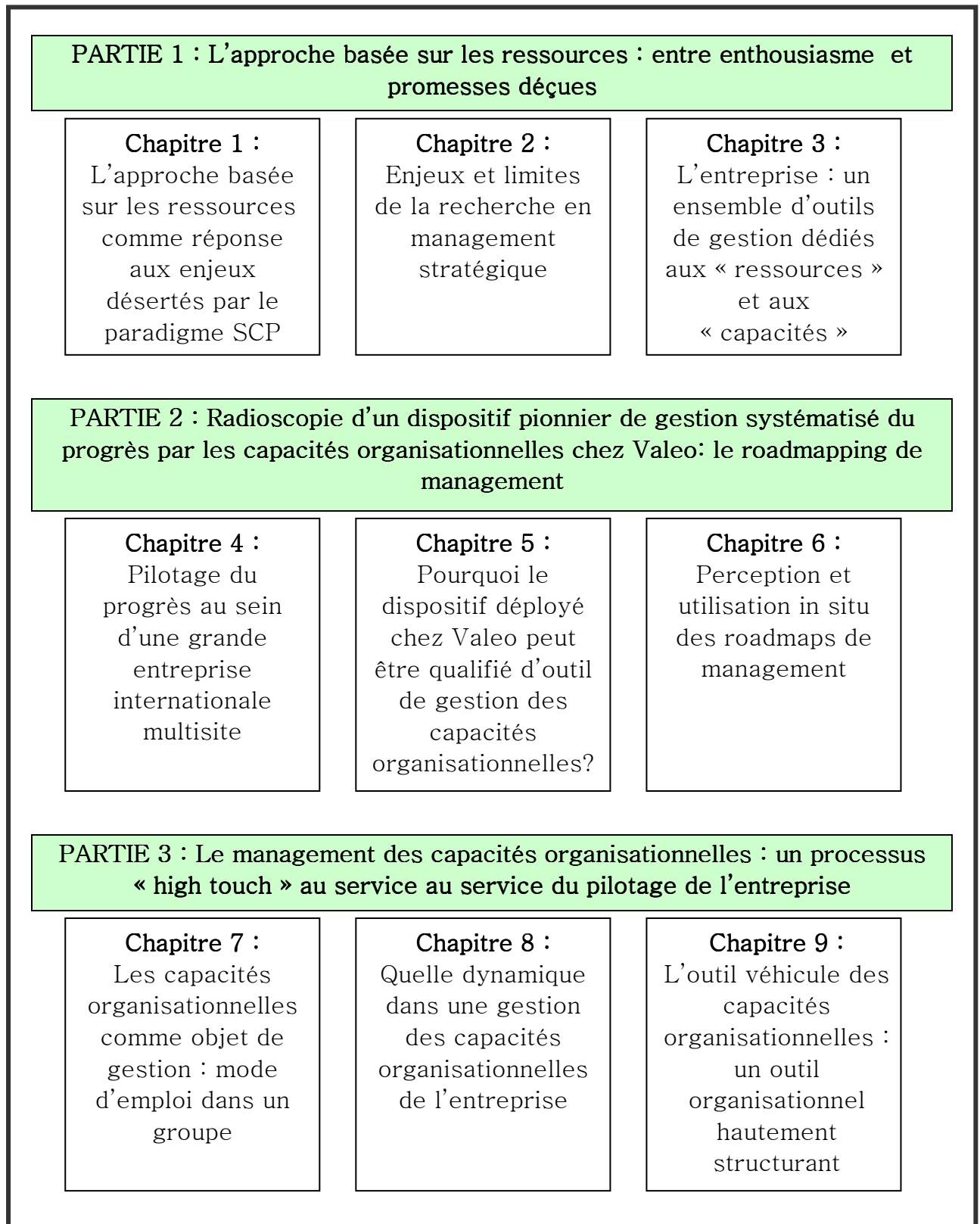
4. Explorer la possibilité d'une véritable ingénierie des capacités organisationnelles pouvant garantir à l'entreprise l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

### **Les principaux résultats de la thèse**

Ce travail de thèse a permis plusieurs avancées. Nous montrons que :

- La capacité maîtrisée représente un ensemble autoporteur et homogène de bonnes pratiques contextualisées au bon niveau de maturité, pouvant, une fois actionnée, mettre l'entreprise en position de réaliser ses objectifs stratégiques ;
- La capacité est un véritable objet de gestion qu'il faut identifier et formaliser, déployer et piloter, et gérer ;
- Du bon niveau de maturité de la capacité organisationnelle dépend la performance de l'action qui en découle ;
- L'exploitation de la dotation en capacités nécessite un dispositif de gestion qui les révèle et qui organise leur maturation ;
- Faire de la capacité un objet de gestion contextualisé nécessite un « apprentissage croisé » concepteur et exécutant dès la phase de conception ;
- La capacité organisationnelle peut être utilisée pour satisfaire ce qu'on a appelé une stratégie de structure c'est-à-dire un choix de contrôle et de coordination pour réussir la stratégie « Corporate » de l'entreprise ;
- Une approche par les capacités organisationnelles peut être un moyen de standardisation et de pilotage d'une entreprise multisite multipays si celles-ci sont suffisamment génériques et au bon niveau de granularité.
- La gestion systématisée des capacités organisationnelles corrélée à un dispositif informatique peut être qualifiée d'Entreprise Capability Planning (ECP) dans le sens où comme l'ERP (Entreprise Resource planning), pour les activités, c'est un système organisé de gestion des capacités avec une base de données unique, une intégration dans toute l'entreprise d'une logique de progrès, une mise à disposition de données réactualisées sur la maturité des entités.

## La structure de la thèse :





## **PREMIERE PARTIE :**

### **L'APPROCHE BASEE SUR LES RESSOURCES : ENTRE ENTHOUSIASME ET PROMESSES DEÇUES**

## Chapitre 1 : L'approche basée sur les ressources comme réponse aux enjeux désertés par le paradigme SCP

Le but de la recherche en management stratégique est de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres (Rumelt et al 1991, Levinthal 1995). Cette recherche consiste ainsi à explorer les sources de l'avantage compétitif des entreprises.

Au fur et à mesure du développement des recherches, deux grands modèles de la performance se sont dessinés : le paradigme SCP (structure- conduite- performance) et l'approche basée sur les ressources (Resource Based View).

Issu de l'économie industrielle et développé par Mason (1939) puis Bain (1956, 1959), le paradigme structure-conduite-performance lie le contexte des firmes c'est-à-dire la structure de marché à la performance de celles-ci.

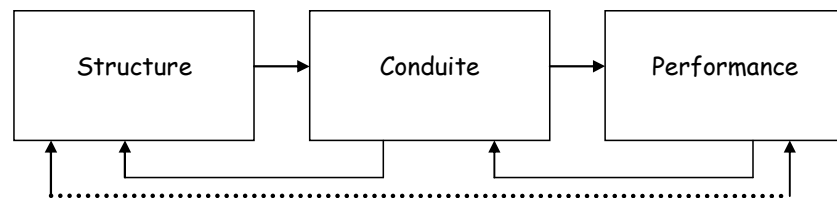


Figure 2 : Le paradigme SCP.

« Structure » correspond au nombre et à la distribution des entreprises, à la différenciation des produits, à l'existence ou non de barrières à l'entrée, au degré d'intégration des entreprises...

« Conduite » correspond à ce que font les entreprises en choix de politique de R&D, à la qualité des biens produits, à la promotion (publicité)...

« Performance » correspond aux résultats de l'industrie ou des firmes individuelles (rentabilité, croissance etc.) (Mbengue 2005).

Pour ce paradigme, la performance de l'entreprise s'explique d'abord par la structure de marché, notamment le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence. Pour cette approche, « une entreprise performante est celle qui arrive à réaliser un bon positionnement sur des marchés de produits et qui s'y maintient par différentes barrières à l'entrée (Caves, Porter 1977). Par conséquent, même si les entreprises peuvent être différentes, les facteurs sectoriels ou du marché dans lequel elles évoluent, peuvent affecter le niveau moyen de leur rentabilité » (Ngobo 2001).

Selon ce paradigme SCP, les stratégies des entreprises sont déterminées par les caractéristiques des industries dans lesquelles elles évoluent. Ce principe SCP est qualifié à la fois de descriptif et de prescriptif (Magakian 2003): « les Structures des industries influencent

les Comportements des firmes et, par un lien de causalité supposé tout au long de la relation, déterminent les Performances attendues ».

Ce n'est que dans les années 1980 que la stratégie s'approprie cette perspective avec l'ouvrage de Porter « choix stratégiques et concurrence ».

Porter a appliqué le paradigme SCP à la stratégie d'entreprise par la mise en exergue de 5 forces à maîtriser pour rendre une entreprise performante. Les travaux de Porter dans ce domaine ont nourri plusieurs décennies de recherches et de pratique en stratégie d'entreprise. Les forces décrites par Porter sont fondamentalement liées à la structure du marché dans la tradition de l'économie industrielle et du paradigme SCP.

Les 5 forces de Porter sont : le pouvoir de négociation des clients ; la menace d'entrants potentiels ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits de substitution; l'intensité de la concurrence intrasectorielle.

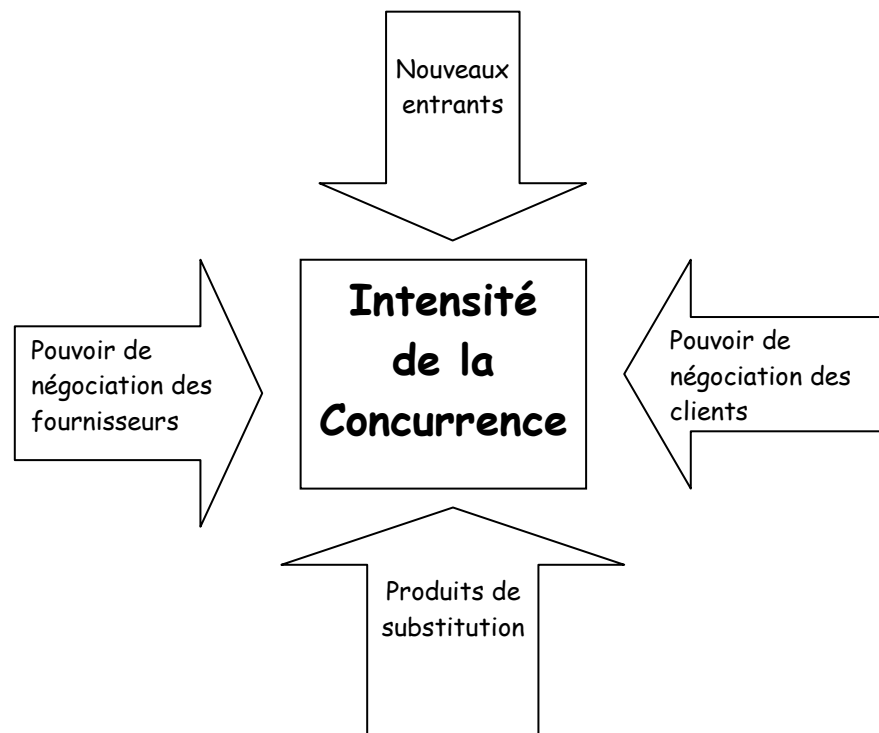


Figure 3 : Les cinq forces de Porter.

Pour Porter, de la maîtrise de ces forces dépend la performance de l'entreprise. Ainsi si le niveau des 5 forces est élevé, le profit espéré sera très limité. Par contre si les forces sont faibles, théoriquement, la performance sera importante. Il convient de hiérarchiser et de manager ces forces de façon à avoir un avantage concurrentiel.

Porter (1980) bien que s'appuyant sur le paradigme SCP s'en dégage un peu en accordant une importance au management de la firme en définissant trois types de stratégies dans lesquelles celle-ci pourra s'inscrire : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

Porter (1985) ira plus loin en affirmant « qu'une firme n'est pas toujours prisonnière de sa structure de marché. Les firmes, à travers leurs stratégies peuvent influencer les cinq forces. Si une firme peut transformer sa structure de marché, elle peut fondamentalement agir sur l'attractivité de celui-ci en positif ou en négatif ».

Cependant, plusieurs critiques ont été énoncées à l'égard même du paradigme SCP : il fait fi des caractéristiques internes des organisations, il ne prend en compte ni l'entrepreneur ni l'innovation.

La concurrence de plus en plus exacerbée rendait la mise en œuvre des préceptes de Porter difficile notamment le principe de barrières à l'entrée, ce principe étant un des piliers du paradigme SCP. En effet, les rentes de monopoles dépendent du pouvoir qu'a l'entreprise sur son industrie pour en dissuader l'accès. Des études ont montré que certaines barrières à l'entrée comme les dépenses en marketing, au lieu de dissuader l'entrée sur le marché de nouvelles entreprises pouvaient la faciliter dès qu'il s'agissait d'entreprises qui maîtrisaient cette fonction marketing. Ainsi, certaines barrières, au lieu d'être des barrières à l'entrée, devenaient des portes d'entrée.

Une autre forte critique est le peu d'études empiriques qui tendraient à prouver que les structures de marché influencent les comportements des firmes et déterminent leur performance. Cependant si quelques unes des études réalisées montrent que les structures de marché peuvent expliquer la variation des performances des firmes, elles ne l'expliqueraient qu'à hauteur de 6 à 30% (Mauri et Michaels 1998, Mc Gahan 1999). Une grande partie de cette variation ne s'expliquerait donc pas par les structures de marché.

Afin d'expliquer ce différentiel, les auteurs s'orientent vers des facteurs internes à la firme qui joueraient un rôle essentiel dans cette variation de performance (Rumelt et al 1991, Hill et Deeds 1996). Dans cette optique, l'approche basée sur les ressources fut introduite et théorisée pour expliquer la performance des entreprises. Initialement mise en exergue par Wernerfelt (1984), l'approche basée sur les ressources, selon de nombreux auteurs s'est intensément nourrie des travaux de Penrose (1959), de Selznick (1957) mais aussi de Demsetz (1958). Des auteurs comme Conner (1991) remontent aux écrits de Barnard (1938) pour expliquer le développement de courant.

Penrose (1959) et Selznick (1957) se sont intéressés à la création et à l'évolution des ressources et des compétences pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Demsetz

(1958) va quant à lui s'intéresser aux caractéristiques des ressources et des compétences qui octroient un avantage concurrentiel.

Penrose (1959) critique les postulats de l'économie classique en ce sens que « la firme est une institution complexe, affectant la vie économique et sociale dans diverses directions, comprenant des activités nombreuses et variées, procédant à de larges variétés de décisions significatives, influencée par diverses et imprévisibles caprices humains, néanmoins généralement dictées par la raison de ses hommes ». Ainsi la firme cesse d'être une boîte noire intimement liée aux conditions environnementales, elle devient « un ensemble de ressources qu'il s'agit de développer plus vite et plus efficacement que les concurrents. Dans ce contexte, les firmes qui perdurent sont celles qui savent introduire des variations de pratiques, variations qui seront évaluées par les parties prenantes qui agissent avec l'entreprise en question » Magakian 2003.

Selznick (1957) définit ce qu'on pourrait aujourd'hui appeler « l'ADN » de la firme par la notion de « compétences distinctives » c'est-à-dire les domaines où une entreprise excelle par rapports à ses concurrents. Ainsi, les entreprises doivent se concentrer sur leurs compétences distinctives, les exploiter, engranger de l'expérience pour pérenniser leur avance sur leurs concurrents.

Demsetz (1958) va de son côté développer une analyse sur les conditions d'un avantage compétitif durable.



## 1. L'approche basée sur les ressources : un cadre d'analyse de la performance de l'entreprise

Pour ce courant stratégique, la présence dans les entreprises de ressources idiosyncrasiques expliquent les différences de performances entre des entreprises du même secteur d'activité (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993). En effet, les firmes disposent de ressources tangibles (matières premières, ressources financières etc) et intangibles (savoir faire, culture d'entreprise etc.) qui sont la source de leurs avantages compétitifs (Barney 1991).

Peteraf (1993) énumère quatre conditions de marché nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable :

- Hétérogénéité : les entreprises ne disposent pas de la même dotation en ressources pour assurer le développement de leurs activités. Elles peuvent donc valoriser des facteurs de production supérieurs ou choisir un positionnement adéquat ;
- Limites ex post : les entreprises ne peuvent pas ex post reproduire la stratégie gagnante ou en limiter les bénéfices à cause de l'existence de ce que Rumelt (1984) appelle des « mécanismes isolants<sup>2</sup> » ;
- Mobilité imparfaite : les facteurs de production peuvent ne pas être disponibles sur le marché pour faire l'objet de transaction,
- Limites ex-ante : la bonne configuration pour obtenir un avantage concurrentiel ne peut pas être connue à priori.

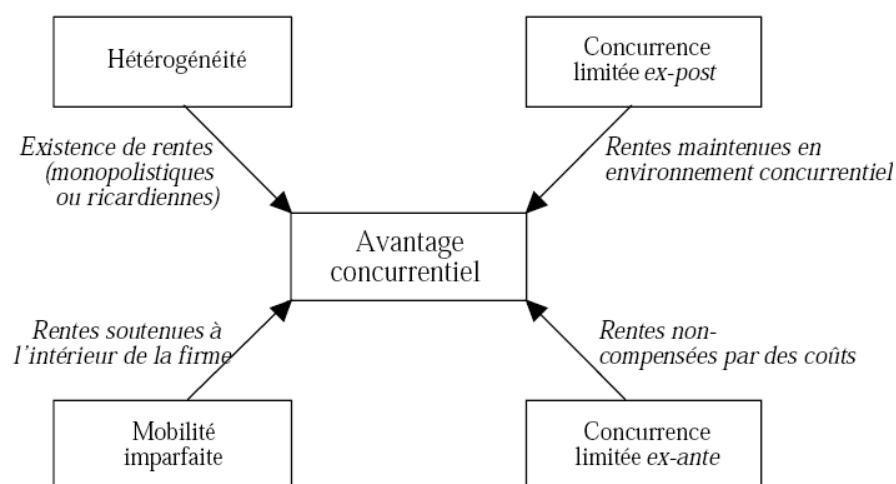


Figure 4 : Les conditions d'un avantage concurrentiel, d'après Peteraf [1993, p. 186].

Tywoniak (2007) a identifié dans la littérature six autres conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences en

<sup>2</sup> Protections de la rente de l'entreprise

complément des quatre conditions de Peteraf 1993 ; Pour avoir un avantage concurrentiel, ces six conditions devront être réunies :

- Valeur: la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour satisfaire deux objectifs (Barney 1991) : profiter des opportunités de marché et neutraliser des menaces de l'environnement ;
- Rareté : la ressource doit être rare c'est-à-dire possédée par un nombre limité d'entreprise idéalement une seule (Barney 1991).
- Imitation : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable pour que les concurrents ne choisissent pas la même stratégie ;
- Longévité : pour Grant (1991), les compétences sont plus durables que les ressources. La vie de la ressource est liée au cycle d'innovation, au rythme de création de produits nouveaux , etc ;
- Substitution : Pour que la valeur d'une ressource perdure, des substituts de celle-ci ne doivent être faciles d'accès ;
- Appropriation : la firme doit organiser ses processus pour s'approprier pleinement du potentiel de ses ressources et de ces compétences.

Ce courant bien qu'enraciné dans les travaux de Penrose (1959), de Selznick (1957) et de Demsetz (1958), doit son développement fulgurant dans les années 80 à une période de changements des modes de production et de mutation organisationnelle. Le développement de l'approche basée sur les ressources peut être appréhendé comme une réponse aux limites du paradigme SCP, à l'évolution des marchés et un impératif d'ouverture de la fameuse boîte noire. Désormais, le manager est au centre de la création de valeur au regard de ses actions pour maximiser celle-ci et développer le vivier de ressources pour le futur (Grant, 1996).

Il existe plusieurs typologies de ressources en fonction des auteurs. Arrègle (1995) en a identifié cinq :

Auteurs	Concepts clés
Wernerfelt (1989)	3 catégories : actifs « fixes » ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...), les « blueprints » ayant des capacités illimitées (brevets, marques, réputation...), les « effets d'équipe » ou routines.
Barney (1991)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles
Grant (1991)	6 catégories : financières, physiques humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
Black et Boal (1994)	2 catégories : les ressources « limitées » (réseau simple, facilement appréhendables, ne permettant pas de générer des avantages concurrentiels durables) et les ressources « systèmes » (réseau complexe, génèrent des avantages concurrentiels durables)
Miller et Shamsie (1996)	2 catégories et 2 sous catégories : ressources basées sur la « propriété » ou sur la « connaissance » selon leur caractéristique « discrète » (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire technique) ou « systémique » (savoir-faire liés à des équipes, des organisations des réseaux de distribution...)

Tableau 3 : Typologie de ressources selon Arrègle (1995).

A cette liste de typologies référencée par Arrègle, on peut ajouter la typologie proposée par St-Amant et Renard (2004) :

- Les ressources physiques : elles sont composées des bâtiments, des bureaux et des matières premières ;
- Les ressources financières : ce sont les « moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement » ;
- Les ressources technologiques : Il s'agit « d'artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques » ;
- Les ressources organisationnelles : ce sont les « éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc ».

St-Amant et Renard (2004) ne distinguent pas une catégorie de ressources basée sur les personnes en ce sens qu'ils les considèrent comme « une catégorie particulière d'actifs » porteuses de connaissances et dotée d'une intelligence pratique.

Dans la littérature de l'approche basée sur les ressources, à côté de la notion centrale de ressource, on trouve plusieurs notions plus ou moins proches que Dahan (2002) a essayé de synthétiser dans le tableau ci-dessous :

Concepts	Définitions
Actifs	<p>« L'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise » (Dierickx et Cool, 1989)</p> <p>« Le stock d'actifs stratégiques représente les actifs qui sont non-cessibles, inimitables et non-substituables (ibid.)</p> <p>« Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités de l'entreprise qui sont difficiles à vendre et à imiter, appropriables et spécialisées » (Amit et Shoemaker, 1993)</p>
Capacités	<p>« Les capacités correspondent à la capacité d'une firme à déployer ses ressources habituellement sous la forme de combinaisons, en utilisant des processus organisationnels, afin d'atteindre un but désigné » (Amit et Shoemaker, 1993)</p> <p>« Les capacités incluent uniquement les attributs internes qui permettent à la firmes de coordonner et d'exploiter ses ressources » (Barney, 2002).</p>
Compétences génériques	<p>« Les compétences génériques sont les attributs de la firme qui permettent aux managers de concevoir et de mettre en œuvre certaines stratégies de diversification » (Barney, 1997)</p>
Ressources	<p>« Les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi permanente à l'entreprise » (Wernerfelt, 1984)</p> <p>« Les ressources d'une firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficacité et son efficacité » Barney (1991).</p> <p>« Des stocks de facteurs disponibles possédés et contrôlés par l'entreprise » (Amit et Schoemaker, 1993).</p>

Tableau 4 : Concepts proches de la notion de ressource selon Dahan (2002).

Dans la notion de « Ressource », les auteurs distinguent souvent la ressource de la compétence. La ressource est vue comme un actif observable qui peut être tangible ou intangible (Makadoc 2001) alors que la compétence désigne « la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels (Amit & Schoemaker [1993, pp. 35-37]), ou pour reprendre la définition de Grant [1991, p. 119] : « une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité » (Tywoniak 2007).

## 2. L'approche basée sur les ressources : une parcellisation de fait

L'approche basée sur les ressources est traversée par de très nombreux courants. A côté du courant de l'approche basée sur les ressources qualifié de « pur », on distingue trois autres grands courants : le courant « knowledge-base view » qui s'est développée ces dernières années, le courant « competence based-view » et le courant « dynamics capabilities ».

- Le courant RBV : ce courant est considéré comme la RBV pure. Ces auteurs s'intéressent aux ressources en général et ne font pas de distinction entre les différents types de ressources (contrairement à la knowledge based-view qui ne s'intéresse qu'au savoir). Ce courant est à l'origine du développement du cadre conceptuel de l'approche. Ce courant est façonné suivant deux perspectives complémentaires : une perspective économique qui se concentre sur une théorie économique de l'entreprise en proposant un cadre de réflexion, une perspective analytique qui consiste à analyser les ressources et leurs caractéristiques ;
- Le courant knowledge-based view : ce courant a connu un développement important ces dernières années. Ces auteurs se focalisent sur une ressource particulière : le savoir. Ils considèrent le savoir comme étant indispensable à la réussite d'une entreprise. Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage, sur les processus de création, de développement, de capitalisation des connaissances par acteurs de l'organisation. L'organisation est considérée ici comme une collectivité apprenante (Barthel 2005) ;
- Le courant competence based-view : il se focalise sur le management stratégique des compétences. Pour Hamel et Prahalad (1990), « sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance aux produits de demain » ;
- Le courant dynamic capabilities : ce courant est très proche du précédent. En effet, comme le courant competence based-view, le courant dynamic capabilities se focalise sur les ressources et les compétences et leur évolution en fonction de l'environnement. C'est une perspective dynamique. Face aux changements technologiques et à l'innovation, la capacité d'adaptation est indispensable pour les entreprises qui veulent se maintenir et prospérer. Cette capacité d'adaptation correspond aux capacités dynamiques de l'organisation. Cette approche met en avant

les rentes de type schumpetérien provenant de l'innovation et de la création des compétences difficilement imitables.

<b>Principaux courants et principaux auteurs</b>	<b>Caractéristiques principales</b>	<b>Principaux paramètres</b>	<b>Rôle du manager suivant les courants</b>
Resource Based View (RBV) <i>Penrose E. Wernerfelt Diericks et Cool Barney J.B. Grant Arrègle J.L. Arrègle et Quélin...</i>	Ces auteurs s'intéressent aux ressources en général et ne font pas de différences entre les différents types de ressources (contrairement à la knowledge based-view qui ne s'intéresse qu'au savoir) Ce courant est à l'origine du développement du cadre conceptuel de l'approche	Tout type de ressources Caractéristiques des ressources « Soutenabilité » des avantages.	Identifier et manager les ressources stratégiques
Knowledge based-view <i>Grant. Spender Kogut et Zander Conner et Prahalad...</i>	Ces auteurs se focalisent sur une ressource particulière : le savoir. Ils considèrent le savoir comme étant indispensable à la réussite d'une entreprise Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage, sur les processus de création, de développement, de capitalisation des acteurs de l'organisation	Savoir Apprentissage Gestion et création de savoirs.	Manager les apprentissages de l'entreprise
Competence based-view <i>Hamel et Prahalad Stalk Evans et Shulman Sanchez et Heene...</i>	Ces auteurs se focalisent sur le management stratégique des compétences en fonction des évolutions de l'environnement	Ressources intangibles Compétences Intention Tension Evolution de l'environnement.	Manager les compétences de l'entreprise
Dynamic capabilities <i>Teece Pisano et Shuen Nelson et Winter...</i>	Le courant dynamic capabilities se focalise sur les ressources et les compétences et leur évolution en fonction de l'environnement C'est une perspective dynamique Face aux changements technologiques et à l'innovation, la capacité d'adaptation est indispensable pour les entreprises qui veulent se maintenir et prospérer Cette capacité d'adaptation correspond aux capacités dynamiques de l'organisation	Ressources intangibles Routines organisationnelles Capacités Dépendance de sentier	Manager les compétences et les capacités de l'entreprise

Tableau 5 : Parcellisation de l'approche basée sur les ressources.

Comme le met en exergue le tableau ci-dessus, c'est un excès de langage que de parler de l'approche basée sur les ressources. Il serait plus judicieux de parler

« d'approches » basées sur les ressources étant donné le nombre de courants qui traversent ce large champ théorique. Néanmoins les grands courants que nous avons essayé de décrire dans cette partie permettent de comprendre l'ossature du champ et les principaux défis que les auteurs doivent relever.

### 3. Les apports de l'approche basée sur les ressources

L'approche basée sur les ressources, en voulant se démarquer du paradigme SCP en corrigeant ses manques, a sur plusieurs points permis une meilleure compréhension de certains mécanismes ou propriétés de la firme.

Paramètres principaux	Paradigme SCP	SCP par Porter	Approche basée sur les ressources
Focus	Entreprises	Entreprises	Ressources
Niveau d'analyse	Industries	Industries	Entreprises
Sources d'avantages compétitifs	Bon positionnement	Maîtrise des 5 forces	Ressources idiosyncrasiques
Préserver l'avantage concurrentiel	Taille de l'entreprise, différenciation des produits, intégration verticale etc.	Domination par les coûts, différenciation, focalisation etc.	Maintien à long terme de l'hétérogénéité des ressources, leur mobilité imparfaite, accumulation bien avant ses concurrents
Idéologie de gestion	Déterministe	Déterministe mais possibilité d'influencer les 5 forces par les stratégies	Volontariste
Rôle du manager	Eriger des barrières à l'entrée	Eriger des barrières, maîtrise des 5 forces et choix d'une stratégie	Pilotage stratégique des ressources

Tableau 6 : Les principaux « paradigmes » de pensée.

Dans la littérature, on distingue plusieurs points qui peuvent être compris comme des apports de l'approche basée sur les ressources :

- L'ouverture de la boîte noire organisationnelle : la réflexion stratégique fut longtemps dominée par des théories qui faisaient une place prépondérante à la structure de l'entreprise et à la concurrence. Les dimensions internes de l'entreprise étaient reléguées au second niveau si elles n'étaient purement et simplement niées. L'approche basée sur les ressources introduit avec force cette dimension interne en faisant de sa bonne gestion un gage de performance. L'entreprise permet d'exploiter et de coordonner ses ressources et le fait mieux que le marché ;
- L'explication des stratégies de croissance de la firme : l'approche basée sur les ressources permet de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être limitées dans leurs stratégies de croissance. En effet, la dépendance de sentier des entreprises leur impose un canevas de croissance. Les ressources futures d'une entreprise dépendent



des ressources actuelles de cette entreprise, ainsi les ressources actuelles d'une entreprise sont le fruit des ressources anciennes de cette entreprise ;

- La redéfinition du rôle du sommet stratégique : avec l'approche basée sur les ressources, le sommet stratégique dispose d'un tableau de ressources et de compétences (portefeuille). Le raisonnement en ressources et compétences permet d'offrir à la direction générale un tableau global des ressources et des compétences dont l'entreprise dispose. Le rôle du sommet stratégique est dès lors de manager ces ressources et ces compétences, de garantir leur maturité et de les faire évoluer suivant l'environnement et les besoins de l'entreprise. Ce travail s'effectue dans le cadre de 4 missions (correspondant à 4 capacités que le sommet stratégique doit développer) (Taha 2004) :

- 1) Développer l'apprentissage : capitaliser l'expérience des individus, des projets et de l'organisation,
- 2) Combiner de manière originale les ressources et les compétences ou créer de nouvelles ressources et de nouvelles compétences,
- 3) Ecrire la roadmap des ressources et des compétences en se focalisant sur comment elles vont évoluer dans le temps,
- 4) Protéger le patrimoine de l'entreprise en sauvegardant ses ressources et ses compétences.

Le rôle du sommet stratégique est de piloter les quatre capacités énumérées ci-dessus.

- L'approche basée sur les ressources permet de connaître les caractéristiques des ressources qui octroient un avantage concurrentiel. Elle permet dès lors d'apprécier les possibilités d'imitation et la dynamique concurrentielle (réponses ou absences de réponses de la part des concurrents) ;
- L'approche basée sur les ressources est une approche intégratrice car elle mobilise de nombreuses théories : apprentissage, dynamique concurrentielle, approche évolutionniste etc. Elle permet aussi de lier dans une même dynamique les approches de type contenu et les approches de type processus. Pour Laroche (2007), l'approche basée sur les ressources « par sa capacité à intégrer les apports des autres courants, d'une part, et par sa convergence avec des propositions plus directement opérationnelles et recevables par les praticiens » semble aujourd'hui être le courant le plus à même à s'imposer pour succéder à l'analyse concurrentielle.

<b>Apports de l'approche basée sur les ressources</b>	
<b>Ouverture de la boîte noire organisationnelle</b>	L'approche basée sur les ressources introduit avec force la dimension interne de l'entreprise en faisant de sa bonne gestion un gage de performance. L'entreprise permet d'exploiter et de coordonner ses ressources et le fait mieux que le marché.
<b>Explication des stratégies de croissance de la firme</b>	L'approche basée sur les ressources permet de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être limitées dans leurs stratégies de croissance. La dépendance de sentier des entreprises leur impose un canevas de croissance.
<b>Redéfinition du rôle du sommet stratégique</b>	Le rôle du sommet stratégique est de manager les ressources et les compétences de l'entreprise, de garantir leur maturité mais aussi de les faire évoluer suivant l'environnement et les besoins de l'entreprise.
<b>Connaissance des caractéristiques des ressources octroyant un avantage concurrentiel</b>	L'approche basée sur les ressources permet d'apprécier les possibilités d'imitation et la dynamique concurrentielle
<b>Approche intégratrice</b>	L'approche basée sur les ressources mobilise de nombreuses théories : apprentissage, dynamique concurrentielle, approche évolutionniste etc.

Tableau 7 : les apports de l'approche basée sur les ressources

#### 4. Les critiques de l'approche basée sur les ressources :

Bien que l'approche basée sur les ressources soit récente, plusieurs critiques ont été formulées à son encontre :

- L'approche basée sur les ressources ne prend en compte qu'une minorité de ressources, c'est à dire les ressources de valeur, rares et difficiles à imiter ou à substituer. Les ressources qui satisfont ces critères sont très rares et sont qualifiées par Montgomery (1996) comme étant des « joyaux de la couronne ». L'approche basée sur les ressources fait donc fi des ressources que l'on peut qualifier de normales, celles qui permettent à l'entreprise d'avoir des performances normales. Le pendant de cette critique est la non prise en compte des ressources qui ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise ;
- L'approche basée sur les ressources se nourrit d'un certain nombre de termes et de concepts vagues dont les définitions ne font pas l'unanimité (Foss 1998, Williamson 1999, Fahy 2000, Priem et Butler 2001). Ainsi selon les auteurs et les courants, on se focalisera sur les ressources stratégiques de l'entreprise (strategic firm resources de Barney 1986), sur les compétences essentielles (core competencies de Prahalad et Hamel 1990), sur les capacités corporate (corporate capabilities de Nohria et Eccles 1991), sur les capacités organisationnelles (organizational capabilities de Stalk et al 1992), sur les capacités dynamiques (dynamic capabilities de Teece et Pisano 1994). On trouve aussi dans la littérature de l'approche basée sur les ressources des expressions comme « capacités intégrées » (« combinative capabilities » de Kogut et Zander 1992), « core compétences dynamiques » (« dynamic core competencies » de Lei et al 1996), « compétences architecturales » (« architectural competence » de Henderson et Cockburn 1994), « compétences dynamiques » (« dynamic competency » de Bogner et al 1999), « compétences organisationnelles » (« organizational competencies » de Wilcox King et al 2001).

Expressions et mots clés utilisés dans l'ABR	Traduction anglaise	Principaux auteurs
Ressources stratégiques de l'entreprise	Strategic firm resources	Barney 1986
Compétences essentielles	Core competencies	Prahalad et Hamel 1990
Capacités corporate	Corporate capabilities	Nohria et Eccles 1991
Capacités organisationnelles	Organizational capabilities	Stalk et al 1992
Capacités dynamiques	Dynamics capabilities	Teece et Pisano 1994
Capacités intégrées	Combinative capabilities	Kogut et Zander 1992
Core compétences dynamiques	Dynamic core competencies	Lei et al 1996
Compétences architecturales	Architectural competence	Henderson et Cockburn 1994
Compétences dynamiques	Dynamic competency	Bogner et al 1999
Compétences organisationnelles	Organizational competencies	Wilcox King et al 2001

Tableau 8 : Approche basée sur les ressources : pluralité des termes utilisés.

Comme nous venons de le voir ci-dessus, la pluralité des termes et l'absence de consensus sur la définition de ces termes sont autant de limites à l'approche basée sur les ressources. Certains auteurs comme Bontis (1999) vont même jusqu'à expliquer cette profusion de termes par la quête de reconnaissance de certains auteurs qui créent ou utilisent de nouvelles expressions uniquement pour se différencier des autres.

L'absence de définitions figées dans l'approche basée sur les ressources devient ainsi un frein à l'opérationnalisation de celle-ci (Caloghirou et al 2004). Il en résulte une quasi impossibilité de vérifier empiriquement les principaux postulats de cette approche (Foss 1999, Priem et Butler 2001). Pour Marchesnay (2002) cette confusion des définitions de la ressource, ce positionnement des chercheurs de l'approche basée sur les ressources sous la bannière déterministe (core compétences par exemple) ou volontariste (distinctive compétences) font perdre de vue le fait que cette théorie était à l'origine conçue par et pour les économistes industriels pour expliquer la compétitivité « des firmes » à l'intérieur d'une industrie.

- L'approche basée sur les ressources vue comme une approche tautologique : cette critique est une des plus fortes adressée à l'approche basée sur les ressources. Des débats ont opposés Barney à Priem et Butler dans *Academy of Management Review*. La position de Priem et Butler (2001) est celle-ci : on cherche les explications de l'avantage concurrentiel durable à l'intérieur de l'entreprise elle-même. Cet avantage concurrentiel durable n'existe que lorsqu'il y a des ressources rares, inimitables,

créatrice de valeur, difficilement substituables. Pour les auteurs, cette explication est vague et correspond simplement à dire que l'entreprise a un avantage concurrentiel si elle a un avantage concurrentiel ;

- Parallèlement à la critique précédente, les facteurs exogènes qui ont un impact sur les ressources ne sont pas pris en compte dans l'approche de Barney. En effet, Barney part d'une hypothèse « héroïque » comme quoi la firme impose sa compétence pour avoir un avantage durable (Marchesnay 2002). Ainsi cette approche qui se voulait dynamique n'est ni plus ni moins qu'une approche quasiment immobile.

Barney (2001) réagit à ces critiques notamment celle du caractère tautologique de l'approche en précisant que le paramétrage des éléments de la théorie et les études empiriques qui confirmeront ou infirmeront ces paramètres sont décisifs.

Il juge que la théorie et notamment, la notion de ressource, peut être importante dans un processus de benchmarking pour analyser sa situation concurrentielle.

Barney admet néanmoins qu'une ressource ne peut pas engendrer mécaniquement un avantage concurrentiel et ajoute que la définition précise de ce qu'est une ressource n'est pas chose aisée à cause de l'ambiguïté causale. En effet, même les dirigeants d'entreprise ont du mal à analyser de manière très précise les sources de leur avantage concurrentiel. Ceci est un moindre mal étant donné que s'ils en étaient capables, leurs concurrents pourraient aussi le faire. Barney admet donc que l'approche basée sur les ressources est toujours à construire et nécessiterait aussi des recherches empiriques.

Le caractère tautologique de l'approche basée sur les ressources, l'absence de prise en compte dans l'approche de l'environnement du moins dans sa version originelle, le manque d'études empiriques seraient-ils des freins à son actionnabilité ?

## Chapitre 2 : Enjeux et limites de la recherche en management stratégique

Le but de la recherche en gestion est de comprendre la réalité des entreprises mais aussi de fournir aux gestionnaires des outils capables de les aider dans leurs actions quotidiennes (outils d'aide à l'action).

Pour cette finalité, la stratégie est devenue un objet de recherche depuis presque trente ans. Cependant, force est de constater que l'utilité de ce champ de recherche est de plus en plus discutée.

Les critiques vigoureuses du SCP appliqué à la stratégie – notamment son explication de la performance par la seule structure du marché – ont fait réfléchir les chercheurs sur une nouvelle approche de la stratégie qui prendrait en compte la dimension interne de la firme. Cette nouvelle « vision » se concrétisera comme nous l'avons vu ci-dessus par une approche fondée sur les ressources.

L'approche fondée sur les ressources, bien que très jeune, a aussi sévèrement été critiquée notamment par rapport à son caractère tautologique, sa vision « héroïque » de la performance et son tri parmi les ressources. A ces critiques, nous pouvons ajouter que la firme n'a pas attendu la formalisation d'une approche basée sur les ressources pour se préoccuper des ressources.

Comme le précise Marchesnay (2002), « si on se débarrasse du carcan idéologique qui sous tend la querelle du paradigme concurrentiel, force est de constater que les notions de ressources et de compétences, envisagées comme base de la compétitivité, sont aux limites d'une affligeante banalité : le « parfait négociant » de Savary, le titulaire des « gages incertains » de Cantillon, l'entrepreneur en industrie smithien (balzacien), l'ingénieur St Simonien, le patron gidien, la capitaine d'industrie véblénien et enfin l'entrepreneur schumpétérien, tous répondent au même « impératif catégorique », à savoir, disposer des meilleures ressources, et montrer les meilleures compétences. Certes les représentations ont évolué au cours de l'évolution du capitalisme, mais, à lire l'exceptionnelle somme de Lambert Dansette (2001) sur l'entrepreneuriat au dix neuvième siècle, si peu... Les jeunes loups des défuntés « jeunes pousses » n'auraient ils pas eu intérêt à méditer la remarque de Napoléon : « le négociant ne doit pas gagner la fortune comme on gagne une bataille, il doit gagner peu et constamment » ».

Aujourd'hui les critiques de la recherche en stratégie ne se limitent plus à élucider ce qu'il y a « de mauvais » dans une méthode ou une approche mais vont même jusqu'à remettre en cause

le processus de production des connaissances dans le domaine notamment une certaine dérive  
« scientifique ».

## 5. La recherche en management stratégique : de la rhétorique scientifique ?

Pour Rouleau (1997), il y a « une désuétude du procès moderniste de construction des connaissances qui domine en gestion comme en stratégie. Emprisonnée par la rhétorique scientifique de laquelle les connaissances en stratégie ont historiquement tiré leur légitimité, elles doivent maintenant renouveler les formes discursives qui les caractérisent pour être en mesure de rendre compte des transformations rapides et successives accompagnant la rationalisation et la flexibilisation des entreprises ». Pour l'auteur, la construction des connaissances qui consiste à découper la réalité pour définir les éléments qui la constituent et à inverser l'unité isolée pour créer une forme générale d'explication favorise l'éclosion de « catégories universelles et abstraites au détriment de la compréhension d'une réalité en perpétuel mouvement ».

Pour qualifier la recherche en stratégie, Rouleau 1997 dresse un portrait à deux niveaux :

D'une part, les connaissances en stratégie reposent sur des formes discursives qui associent leur formation principalement à l'action du gestionnaire au sommet (Rouleau 1997). Le gestionnaire est présenté comme étant quelqu'un de « volontaire » et « rationnel » qui « possède une vision globale de l'entreprise à partir de laquelle il effectue des choix en fonction de ses préférences ». Quand les auteurs comme Smircich et Stubbart (1985); Weick, (1988); Westley et Mintzberg (1988) s'intéressent aux capacités visionnaires du gestionnaire, ils font fi de l'essence subjective de l'action non rationnelle pour se focaliser sur les possibilités d'orientation et de repérage (Rouleau 1997).

D'autre part, il existe une séparation théorique entre l'entreprise et son environnement c'est-à-dire une « séparation conceptuelle » qui contribue « à la reproduction de formes discursives modernistes en opérant une réification de l'action sur deux plans ». Les conséquences de cette séparation conceptuelle se situent à deux niveaux :

« D'abord, elle donne l'occasion aux gestionnaires de justifier leurs actions comme si elles étaient le résultat des stratégies de l'entreprise et non le résultat de leurs propres décisions. La formation des stratégies est ainsi représentée comme un processus désincarné qui est légitimé au nom d'une sacro-sainte entité dont les intérêts sont supérieurs à ceux des individus qui la composent. Ensuite, l'environnement est couramment associé à une personne fictive à qui l'on octroie des comportements et des caractéristiques définis en fonction des préconceptions que véhiculent praticiens et chercheurs. Cette opération permet de représenter la formation des stratégies comme le résultat d'une définition de l'entreprise devant faire face à des forces



extérieures plus ou moins contrôlables. Dans la pratique cependant, les gestionnaires ne rencontrent pas l'environnement de leur entreprise, ils entrent en relation avec un grand nombre d'individus dont certains sont leurs clients et d'autres font partie des différents réseaux de l'entreprise » Rouleau (1997).

Ainsi, une des recommandations fortes de Rouleau (1997) est donc de « départir le domaine de la stratégie des oripeaux de la rhétorique scientifique en introduisant de nouvelles perspectives qui pourraient favoriser le retour critique des connaissances en stratégie sur elles-mêmes ». Dans un contexte moderne de développement des entreprises, il faut donc sortir des « connaissances uniformisantes et standardisées » et favoriser le développement d'habiletés et de « connaissances utilisables dans plusieurs contextes ».

## 6. Vers une recherche en management stratégique renouvelée : le renouveau de l'approche basée sur les ressources

Depuis plusieurs années une petite partie de la communauté scientifique est entrée « en dissidence » contre une approche du management stratégique qui ne parvient pas à répondre aux questions des praticiens. Après le constat, vient la recherche de solution.

Face aux nombreuses critiques de l'approche basée sur les ressources, des développements récents vont venir à sa rescousse. Depeyre (2005) en cite un certain nombre :

- Pour sortir du caractère tautologique de l'approche, Dutta, Narasimhan & Rajiv (2005) proposent d'utiliser une mesure des capacités indépendante de la disposition à générer une rente. Les capacités n'étant pas observables (on ne peut affirmer leur existence grâce aux outputs observables de l'entreprise) les auteurs cherchent donc à évaluer une « fonction de transformation ». Ils vont utiliser un benchmark avec des entreprises concurrentes, à conditions extérieures égales. Le cas pratique concerne les semi-conducteurs et 64 entreprises du secteur cotées en bourse. Ils vont comparer pour chaque entreprise l'écart entre l'objectif potentiel maximum et la performance réelle de la firme (performance mesurée par la production d'innovations technologiques). Ainsi, on observera que, « plus l'écart est important, plus faibles sont les capacités en R&D de la firme. Ils constatent ainsi l'hétérogénéité des capacités en R&D. Même si l'écart a tendance à diminuer faiblement entre 1985 et 1995, l'hétérogénéité est persistante puisque les firmes ont une très forte probabilité de demeurer dans leur groupe initial (capacité faible, moyenne ou forte). En outre, la mesure des capacités concorde avec la mesure de la performance par le marché : les firmes à forte capacité en R&D sont fortement valorisées par le marché, elles disposent d'un avantage concurrentiel. L'article apparaît être une des meilleures réponses à la critique selon laquelle la théorie « se mordrait la queue ». Il prouve qu'il est empiriquement possible de montrer que les firmes disposent de capacités pour mobiliser des ressources, et générer des performances, à la fois hétérogènes et persistantes ;
- Pour passer de la performance globale, notion floue, à la performance des activités (business process), Ray, Barney & Muhanna (2004) notent qu'une entreprise peut n'avoir des avantages concurrentiels que sur certaines activités. Ainsi en agrégeant toutes les activités, cet avantage peut être masqué. Une entreprise peut aussi posséder des « ressources stratégiques potentiellement créatrices d'un avantage concurrentiel

persistant, mais ne pas savoir les exploiter correctement au travers de routines et activités ». En se basant sur un échantillon d'entreprises américaines d'assurance, les auteurs essaient de mesurer l'impact de leurs ressources propres sur une activité, le service clients. Ainsi, ils vont montrer que « seules des ressources intangibles et donc difficilement imitables, à savoir le climat du service client et les connaissances managériales sur les technologies de l'information, ont un impact positif sur cette activité. Cette étude montre ainsi comment des ressources peuvent conditionner l'aptitude d'une firme à mettre en oeuvre ses activités et routines. Les auteurs vont même plus loin en suggérant l'intérêt d'une recherche qui analyserait la relation inverse : de quelle manière les routines et activités peuvent-elles conditionner le développement et l'exploitation des ressources ? Ils visent ainsi à combiner l'approche par les ressources, qui met l'accent sur ce que les firmes sont, avec l'approche par les routines et activités, qui met l'accent sur ce que les firmes font. Les ressources, pour se transformer en avantage concurrentiel, doivent en effet se traduire en routines, et les routines, pour procurer un avantage concurrentiel, doivent s'appuyer sur des ressources propres. C'est l'interaction des deux dimensions qui construit peu à peu le sentier suivi par l'entreprise (ce qui réhabilite l'ambition dynamique de la théorie des ressources). Cette approche peut aider les dirigeants des entreprises : ils peuvent centrer leur action sur les activités et routines pour lesquelles les ressources et capacités peuvent avoir le plus d'effet » ;

- Pour comprendre l'émergence et la persistance de l'hétérogénéité de la performance des entreprises, Hoopes, Madsen & Walker (2003) identifient des sources d'hétérogénéité différentes des barrières à l'imitation. Ainsi, « toute stratégie qui augmente l'écart entre la valeur créée et les coûts permettra un meilleur positionnement concurrentiel, sachant que la persistance d'un avantage se fondera plutôt sur la valeur (les stratégies de baisse des coûts étant aisément imitables). Selon le contexte, une firme peut fonder sa stratégie sur ses ressources propres mais aussi sur la structure du marché ou de l'industrie. Les auteurs prennent l'exemple de l'appartenance à un réseau : les liens tissés avec des entreprises partenaires peuvent être difficilement imitables et ne sont pas uniquement le fruit de ressources propres à l'entreprise » ;
- Pour aborder la question de la substituabilité des ressources, de leur valeur et de leur rareté en termes de fonctionnalité, Peteraf & Bergen (2003) suggèrent une question que les managers doivent se poser : « existe-t-il des ressources satisfaisant les mêmes

besoins pour les clients ? ». La réponse à cette question permet « d'identifier correctement les substituts potentiels et donc d'atteindre et de maintenir un avantage concurrentiel au sein d'un environnement dynamique ». Ainsi « l'approche en terme de fonctionnalités élargit la vision des managers qui peuvent mieux repérer d'éventuelles menaces au-delà même de leur industrie. Si la théorie des ressources insiste d'habitude sur l'absence d'imitation, cet article met plutôt l'accent sur les menaces de substitution et réintroduit ainsi l'importance d'analyses extérieures à l'entreprise, ayant par exemple pour objet la technologie et ses évolutions » ;

- Pour associer le gouvernement d'entreprise à la dimension des ressources, Makadok (2003) souligne la complémentarité de deux perspectives : savoir ce qu'il faut faire et motiver le personnel pour qu'il le fasse. Ainsi les deux dimensions sont liées, « la performance venant des synergies entre l'une et l'autre, de leur combinaison. La théorie de l'agence et les solutions apportées par la théorie des incitations interviennent donc en complément de la théorie des ressources » ;
- Pour montrer que les variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance en fonction des facteurs extérieurs de la firme, Johnson & Hoopes (2003) utilisent les notions de rationalité limitée et de structure économique de l'industrie. Ainsi, « rationnellement limités, les managers focalisent leur attention sur leurs concurrents proches et ont alors une estimation biaisée de leur environnement (un petit groupe d'entreprises proches se forme, partageant des croyances erronées). Si, de plus, le coût lié à un changement de stratégie est important, les managers vont chacun rester bloqués dans leur stratégie initiale. Il y a alors hétérogénéité concurrentielle persistante et elle n'est pas due aux ressources différentes des entreprises. Mais plus les managers pourront élargir leur champ de vision et plus le coût lié à un changement de stratégie sera faible, plus ils pourront apprendre d'eux-mêmes et des autres, et corriger leurs choix stratégiques. Ainsi, une forte rationalité limitée et d'importants coûts irrécupérables peuvent expliquer l'existence et la persistance de l'hétérogénéité concurrentielle durable ».

A cette revue de Depeyre (2005) des récents développements de l'approche basée sur les ressources pour s'approcher des réalités de l'entreprise, on peut ajouter des développements praxéologiques récents qui veulent faire de l'approche basée sur les ressources, une théorie véritablement utile pour les managers donc pour l'action.

## 7. Le renouveau praxéologique de l'approche basée sur les ressources

### 7.1. *Le passage de la ressource à la capacité :*

Le passage de la ressource à la capacité répond au moins à un besoin de pragmatisme dans l'approche basée sur les ressources. Marchesnay (2002) propose par exemple le passage de la ressource à la capacité pour au moins deux grandes raisons :

- Il faut mettre fin aux interprétations quant à la valeur du service fourni. En effet, la ressource est définie à partir du flux de services qu'elle est censée générer ;
- Il faut dépasser le dilemme entre valeur estimée en interne et valeur estimée en externe s'agissant des apporteurs de capitaux ou des clients.

Pour Marchesnay (2002), la capacité peut être définie comme « le montant total des services que la « source » est susceptible de fournir sur une période donnée ». Pour illustrer sa définition, Marchesnay (2002) prend l'exemple d'une machine : « celle-ci dispose d'une certaine capacité de production sur la période, qu'il s'agisse de sa période de vie (son horizon économique), de l'exercice comptable, du temps d'exécution d'un projet, etc. D'ores et déjà, nous pouvons distinguer la capacité potentielle (son potentiel) et sa capacité effectivement utilisée (qu'on conviendra d'appeler sa « puissance »). Par exemple, on constatera que certaines machines sont sous-utilisées : de façon plus générale, il apparaît que, pour de multiples raisons, au sein des organisations, la puissance fournie par chaque ressource est inférieure à son potentiel, ce qui révèle un excédent de capacité (tout possesseur d'ordinateur sait ce que ça signifie...). L'une des raisons mises en exergue dans les théories du capital productif (thèse macroéconomique du putty-clay) et des capability costs réside dans l'indivisibilité et l'irréversibilité des capacités, et, surtout dans le fait que les potentiels diffèrent entre les capacités (il faudrait ajouter : au fait que l'horizon économique de chaque ressource diffère de l'une à l'autre). En conséquence, la régulation, de caractère homéostatique (au sens de Kenneth Boulding) se fait au travers des ajustements mutuels des puissances. Cette régulation résulte des décisions liées aux logiques d'action : la théorie du slack organisationnel, proposé par Cyert et March, apparaît comme l'une des interprétations possibles des dysfonctionnements dynamiques, à côté de celle, plus large, et plus proche de nos préoccupations, proposée par Tilton Penrose ».

Marchesnay (2002) va ainsi préciser que la « mesure » la plus importante qui doit entraîner des « mesures » décisionnelles est celle de l'excédent de capacité c'est-à-dire du degré de non exploitation du potentiel. L'auteur en fait même « le cœur de la gestion des

entreprises » : repérer chaque ressource et s'interroger sur l'exploitation de leur capacité. L'auteur remarque d'ailleurs, comme peut le stipuler l'approche basée sur les ressources, qu'il n'y a pas de ressources « en soi ». Est ressource ce que l'acteur ou le décideur se représente comme telle c'est-à-dire une source susceptible de fournir un flux de service qu'il juge nécessaire par rapport à sa logique d'action. Le décideur « pourra » ainsi s'interroger sur le taux d'utilisation du potentiel de la ressource, « exprimé en capacité ». Il faut néanmoins noter que l'excédent de capacité « dépend de l'interaction avec les capacités des autres ressources, et, notamment de leur allocation entre les pôles d'activité de l'organisation ». L'auteur note enfin que la source de nombreuses capacités de ressources est plus ou moins maîtrisée par le décideur : il existe des contraintes ou des réglementations (35h, normes ISO...) mais aussi des relations d'encastrement avec les parties prenantes.

## 7.2. *Apports de l'école québécoise de la capacité*

Dans la recherche d'une vision moins théorique de l'approche basée sur les ressources, le groupe de recherche sur les capacités organisationnelles de l'université du Québec va produire des développements intéressants.

En effet, ce qu'on serait tenter d'appeler l'école québécoise des capacités organisationnelles au regard des nombreuses productions du groupe de recherche sur les capacités organisationnelles (GCO) de l'UQAM et son orientation opérationnelle (la gestion est considérée ici comme une technologie sociale (St-Amant et Seni, 1997)), entend apporter des réponses concrètes à l'explication des écarts de performance entre les organisations et pour l'implantation des stratégies. Tout ceci s'inscrit dans l'approche basée sur les ressources notamment dans le courant des capacités organisationnelles.

St-Amant et Renard (2004) s'inscrivent dans une perspective où l'implantation de la stratégie nécessiterait le développement de capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation se fonde pour atteindre ses objectifs stratégiques, la question principale et essentielle étant : « comment une organisation peut-elle gérer ses capacités organisationnelles pour rencontrer ses objectifs stratégiques ? ». Ainsi la démarche des deux auteurs repose sur deux postulats de base :

- Les capacités organisationnelles sont nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie. Le développement de la stratégie repose sur les capacités organisationnelles. Ainsi leur absence ou leur niveau de maturité inadéquat peut expliquer l'échec de la mise en œuvre d'une stratégie c'est-à-dire l'impossibilité d'atteindre des objectifs stratégiques ;

- La gestion des capacités organisationnelles fait partie des missions du management intermédiaire qui va servir de courroie de transmission vers le sommet stratégique des résultats et des retours d'expérience qui proviennent du déploiement de la stratégie. Les activités du management intermédiaire dans la gestion des capacités organisationnelles sont : « l'évaluation des capacités organisationnelles existantes et l'identification des capacités organisationnelles manquantes et ... la gestion du développement des capacités organisationnelles de façon à les faire progresser d'un niveau de maturité à l'autre pour s'assurer d'atteindre les objectifs stratégiques ».

St-Amant et Renard (2004) s'intéressent aux capacités endogènes c'est-à-dire les capacités organisationnelles qui permettent le déploiement de la stratégie. Les auteurs constatent l'existence de capacités organisationnelles exogènes c'est-à-dire de capacités qui permettent à l'entreprise de définir le marché visé ou les types de produits ou services à produire mais ils font fi de ces derniers.

### 7.2.1 Définition de la capacité organisationnelle par les auteurs

St-Amant et Renard (2004) proposent une définition opérationnelle de la capacité organisationnelle c'est-à-dire « le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources, de compétences et de connaissances à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques ».

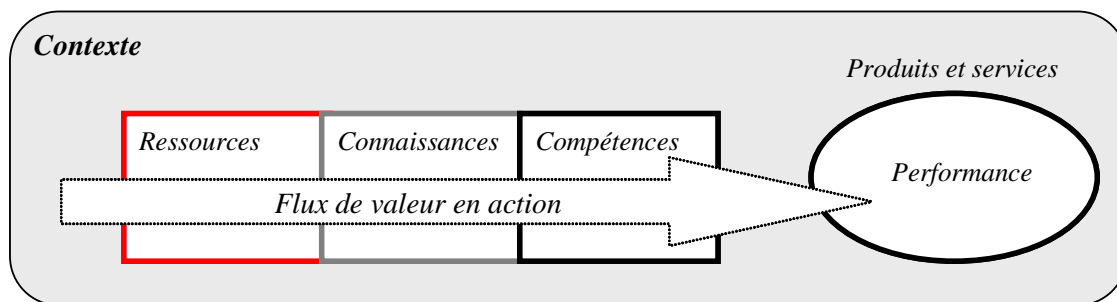


Figure 5 : La capacité organisationnelle (d'après St-Amant, 2003).

La capacité organisationnelle, vue par St-Amant et Renard, nécessite des ressources, des compétences et des connaissances et leur « cristallisation dans des processus particuliers à un domaine et à un moment donné » :

- Les ressources : elles peuvent être :
  - ✚ des ressources physiques : bâtiments, bureaux, matières premières ;

- ✚ des ressources financières : « ensemble des moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement » ;
- ✚ des ressources technologiques : « moyens techniques, c'est-à-dire les artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets, méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques » ;
- ✚ des ressources organisationnelles : « éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, mais aussi des éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc. ».
- Les connaissances : les auteurs s'inscrivent dans la même optique que Penrose (1959) : les connaissances permettent d'extraire des ressources les services productifs. La connaissance nécessite ainsi un médium intelligent notamment l'homme. Les auteurs font néanmoins une distinction entre la connaissance, qu'elle soit explicite ou tacite, et la connaissance organisationnelle qu'ils définissent comme « la connaissance pertinente pour les activités de l'organisation à tous les niveaux » au sens de Girod (1995). Il s'agit des « connaissances des objectifs stratégiques du groupe, des connaissances des règles de fonctionnement propre à l'organisation, etc ». Les auteurs distinguent un autre type de connaissance « qui renvoie aux connaissances qui permettent l'action organisée. Il s'agit ici des connaissances qui envisagent les relations entre les ressources et compétences au sein de processus d'action pour réaliser la transformation des intrants en extrants, en faisant référence par exemple aux principes d'organisation et de division du travail. Ces connaissances répondent à la problématique du comment organiser les processus de l'organisation pour atteindre les objectifs de performance souhaités ».
- Les compétences : St-Amant et Renard (2004) retiennent la définition de Zarafian (1999) de la compétence d'un individu comme étant « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforment ». La compétence d'un individu est tributaire des ses connaissances mais aussi des ressources qui lui permettent de l'exprimer.



### 7.2.2 Unité d'analyse de la capacité organisationnelle :

Selon les auteurs (St-Amant et Renard 2004), la capacité organisationnelle ne peut être observée que lorsqu'elle est mise en action et qu'il y a production d'extrants que l'on peut comparer avec d'autres extrants semblables. Le processus est l'instrument le plus pertinent pour rendre visible, analyser et développer une capacité organisationnelle. Ainsi, « la réalisation d'un processus, c'est-à-dire la séquence des activités qui permet de transformer des intrants en extrants (c'est-à-dire en déployant, combinant et en coordonnant des ressources, des connaissances et des compétences, pour atteindre des objectifs préalablement définis) correspond tout à la fois à la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle et à son expression. Réaliser un processus, obtenir un résultat concret et évaluable relativement à cette mise en action, est synonyme de mettre en œuvre et d'exprimer une capacité organisationnelle ». Pour les auteurs, à cause de la quasi-identité entre capacité organisationnelle et processus (Lorino 2001), ce dernier révèle et confirme donc la capacité organisationnelle. Les auteurs précisent néanmoins que le processus qui met en œuvre une capacité organisationnelle n'est pas seulement une juxtaposition de ressources, de compétences, de connaissances et d'activités reliées mais qu'il doit aussi refléter « des dynamiques sociales à l'œuvre dans l'organisation à un moment donné ».

### 7.2.3 Création, évolution et apprentissage des capacités organisationnelles selon St-Amant et Renard

Pour St-Amant et Renard (2004), les capacités organisationnelles ne sont pas statiques. Elles évoluent en fonction de leur mise en action c'est-à-dire qu'elles sont sujettes à l'apprentissage. Les auteurs reconnaissent deux types d'apprentissage : un apprentissage latent c'est-à-dire le produit de la répétition quotidienne des pratiques qui transforment in fine les capacités organisationnelles et un apprentissage voulu et géré c'est-à-dire « le point de vue de l'organisation lorsqu'elle décide de gérer la transformation de ses activités afin de développer ou de créer une capacité organisationnelle ».

Les auteurs tout en ne niant pas le premier type d'apprentissage, décident de se focaliser sur l'apprentissage manifeste. Ainsi quand une organisation décide de déployer sa stratégie, elle doit accomplir un certain nombre d'actions : recenser ses capacités organisationnelles, les analyser, déterminer les capacités organisationnelles à développer ou à créer selon ses objectifs stratégiques. Pour satisfaire les objectifs stratégiques d'une organisation, les auteurs proposent un modèle de maturité qu'ils définissent comme « *un modèle descriptif et normatif des niveaux de maturité à travers lesquels les capacités organisationnelles d'une organisation*

*vont passer à mesure que l'organisation pose une réflexion structurée et ordonnée sur ses modes opératoires en utilisant et en créant des connaissances, en améliorant les compétences de ses individus et en investissant dans les ressources. Ce modèle va permettre d'une part, de définir de façon qualitative et/ou quantitative les caractéristiques d'une capacité organisationnelle et de la situer sur une échelle à cinq niveaux, et d'autre part, de définir des objectifs d'apprentissage pour la faire progresser d'un niveau de maturité à un autre. L'objectif poursuivi est d'améliorer la prédictibilité, l'efficacité et le contrôle et, en dernière instance, la performance de la capacité organisationnelle pour qu'elle soit alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation ».*

Le modèle de maturité de St-Amant et Renard est présenté comme suit :

**Niveau initial 1 :** « correspond à une capacité organisationnelle ad hoc et chaotique exprimée et mise en œuvre dans des processus qui ne sont pas définis. Le succès de sa réalisation dépend presque exclusivement des efforts et des compétences des individus ».

**Niveau de la description 2 :** « fait référence à une capacité organisationnelle exprimée et mise en œuvre dans des processus définis et documentés. Cette première systématisation améliore les efforts, les compétences et les connaissances des individus et de l'organisation ».

**Niveau de la définition 3 :** « établit les fondations à partir desquelles l'organisation pourra travailler à l'amélioration de ses capacités organisationnelles et passer aux étapes supérieures de maturité. L'organisation doit permettre la répétition des processus et des pratiques qui ont déjà été couronnées de succès. Cependant, les processus ne sont pas encore mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables ».

**Niveau de la gestion 4 :** « fait référence à une capacité organisationnelle qui est gérée. L'organisation identifie les compétences, connaissances et les meilleures pratiques et les intègre à ses processus d'action. Les pratiques sont documentées et leur résultat est quantitativement contrôlable et mesurable. L'organisation gère ses capacités organisationnelles selon les données qu'elle a recueillies pour évaluer leur performance. Quand un processus est quantitativement compris et contrôlé, il devient prédictible. Ce niveau permet de mettre en place des standards et normes ».

**Niveau de l'optimisation 5 :** « représente le niveau de l'optimisation et de la croissance. Il repose sur un processus d'amélioration continue facilité par la rétroaction liée à la maîtrise quantitative et qualitative des processus de gestion clé. La capacité organisationnelle est pleinement maîtrisée à ce niveau ».

Les auteurs précisent cependant que les capacités organisationnelles n'ont pas besoin de se trouver au plus haut niveau de maturité. Le niveau de maturité requis dépend selon eux des

objectifs stratégiques visés. Dans cette optique, ils proposent un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles.

Le modèle comprend un cycle de gestion de la capacité organisationnelle. Pour St-Amant et Renard (2004) la gestion du développement des capacités organisationnelles nécessite la maîtrise de la gestion du processus de résolution des problèmes et la gestion des connaissances. Les auteurs schématisent ce processus d'apprentissage comme suit : « À une série d'essais d'apprentissage vont s'intercaler des périodes variables de délibération et d'analyse de ceux-ci. Au commencement, l'organisation définit ex ante des objectifs satisfaisants qui devront être atteints. À la fin de la période d'essai, qui conclut provisoirement l'apprentissage de la capacité organisationnelle, il y a un examen des résultats obtenus en ce qui concerne la performance atteinte relativement aux objectifs que l'organisation s'était fixés précédemment ».

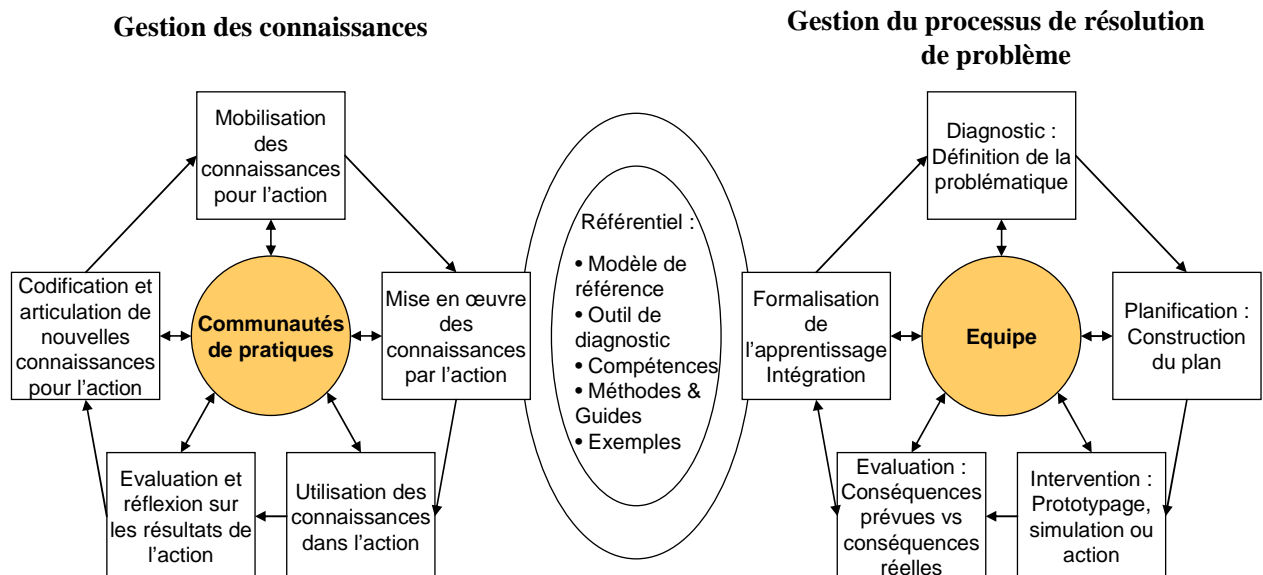


Figure 6 : Cycle de gestion de la capacité organisationnelle selon St-Amant et Renard (2004).

Le postulat de départ des auteurs est que l'organisation a préalablement défini « sa vision, sa stratégie, son modèle d'affaires, ses défis et ses projets ».

Pour les auteurs, l'organisation peut continuer le processus d'apprentissage tant que les résultats souhaités ne sont pas atteints. Dans cette optique, les auteurs reprennent les déterminants des atteintes de la performance à atteindre par la capacité organisationnelle de Winter (2000) : seuil de performance minimal à atteindre par la capacité organisationnelle, les données colligées par d'autres organisations qui ont développé le même type de capacité organisationnelle, les niveaux de performance critiques à atteindre notamment en regard

d'objectifs stratégiques, les expériences antérieures de la firme en termes d'apprentissage surtout si la capacité ressemble à ce qui a déjà été appris précédemment, les informations qui sont disponibles en regard des expériences des autres organisations notamment si la capacité à développer tente d'imiter celle d'autres organisations, les coûts et les bénéfices de l'apprentissage, les objectifs qui ont trait aux aspirations de l'organisation en termes de but à atteindre.

St-Amant et Renard (2004) précisent aussi les notions clés de leur modèle. Pour les auteurs, **un référentiel des capacités organisationnelles** est un « ensemble organisé de connaissances relatif à l'ensemble des capacités organisationnelles nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie ». Comment créer un référentiel des capacités organisationnelles alors que celles-ci doivent émerger de l'action ? Les auteurs vont résoudre ce problème en distinguant de manière conceptuelle « la capacité organisationnelle émergeant de l'action et la capacité organisationnelle idéal-typique qui correspond à la meilleure façon d'organiser des processus d'action selon l'analyse de leurs modes opératoires, ce qui nécessite de faire la recension et la synthèse des meilleures connaissances disponibles dans un domaine particulier à un moment donné ». Pour les auteurs, le référentiel va favoriser une compréhension commune et partageable des problèmes à résoudre ; il va aussi permettre de coordonner et d'implanter des activités complexes. Ainsi, pour les auteurs, le déploiement d'une stratégie doit s'accompagner de la création d'un premier référentiel des capacités organisationnelles lui permettant d'y parvenir c'est-à-dire de satisfaire ses objectifs stratégiques. Pour les auteurs, ce premier référentiel (issu « des livres, articles scientifiques, rapports de recherche, documents de travail, référentiels dans différentes disciplines de gestion telles que la gestion de projet, la gestion par processus et la gestion des ressources informationnelles ») n'est donc pas contextualisé. Il faut donc la confronter à son organisation et à sa dépendance de sentier.

**La gestion des connaissances**, selon les auteurs, fait référence aux techniques permettant d'exprimer les savoirs et savoir faire. Etant donné que ce sont les individus qui détiennent les savoirs et savoir faire, l'objectif de la gestion des connaissances est donc « l'appropriation organisationnelle de la compétence individuelle qui est développée lors de la mise en action de la capacité organisationnelle pour bénéficier des retours d'expérience ». Les auteurs insistent aussi sur la nécessaire coopération des individus qui n'est pas toujours acquise dans un contexte organisationnel, lieu de pouvoir et de dynamiques sociales.

**La gestion de la résolution de problèmes** : en matière de capacités organisationnelles, la gestion de la résolution de problèmes est pour les auteurs « une méthode itérative de résolution collective de problèmes supportée par une gestion des connaissances ; Elle est

composée de cinq grandes activités, chacune correspondant à une étape du cycle de l'intervention visant à rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle ». Le processus qu'ils préconisent est le suivant :

- L'équipe de résolution de problème doit déterminer les caractéristiques ou les dysfonctionnements d'un processus, d'un phénomène ou d'une fonction d'un système : déterminer si les capacités organisationnelles actuelles sont suffisantes pour déployer la stratégie ;
- L'équipe de résolution de problème et l'organisation doivent diagnostiquer et construire le planning d'un projet ou d'une intervention pour rehausser une ou des capacités organisationnelles ;
- L'équipe de résolution de problème et l'organisation interviennent dans les processus actuels en recombinaison des ressources, les compétences et les connaissances pour rehausser le niveau d'une capacité organisationnelle ;
- L'équipe de résolution de problème et l'organisation collaborent pour porter un jugement « avant et après » (les écarts entre les phases 2 et 3) sur les alternatives et les conséquences d'une intervention, pour en évaluer la pertinence et les effets, le plus souvent en termes d'efficacité et d'efficacités ;
- L'équipe de résolution de problème et l'organisation collaborent pour s'assurer que l'apprentissage de la nouvelle capacité organisationnelle est intégré dans l'organisation et que les nouvelles connaissances sont documentées dans le référentiel de l'organisation.

Comme nous venons de le voir ci-dessus, St-Amant et Renard (2004), en se focalisant sur les capacités organisationnelles qu'ils définissent de manière opérationnelle, proposent une approche originale de déploiement de la stratégie. Ainsi, nous voyons qu'on peut sortir de la « rhétorique scientifique » et proposer une démarche actionnable de gestion des capacités organisationnelles.

Dans cette même optique, les gestionnaires en économie du développement – souvent préoccupés par le renforcement des capacités organisationnelles des structures devant impulser le développement (structures non gouvernementales, états etc.) – ont travaillé sur des approches originales et pragmatiques de la capacité organisationnelle. En effet, l'expérience des autres domaines de recherche peut souvent éclairer le domaine de la recherche en gestion. Il suffit juste d'élargir la notion d'organisation (Brunsson 2007).

### *7.3. Apport de la recherche en économie du développement*

Horton et al (2004) définissent la capacité d'une organisation comme le potentiel qu'elle a d'être performante (la performance est définie par les auteurs comme « l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale »), c'est-à-dire « son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes des intervenants ». Nous ne sommes pas ici très loin de la définition de St-Amant et Renard (2004). Pour Horton et al (2004), renforcer les capacités organisationnelles vise à améliorer le potentiel de l'organisation.

Horton et al (2004) vont identifier des facteurs déterminants de la performance organisationnelle :

***La capacité de l'organisation*** : elle comprend : les ressources, les connaissances et les processus utilisés par l'organisation pour atteindre ses buts. Il s'agit donc « de la dotation en personnel, de l'infrastructure matérielle, des technologies et des ressources financières ; du leadership stratégique et de la gestion des programmes et des processus ; et des contacts et des liens établis avec d'autres organisations et groupes. Le personnel, les installations, les technologies et les fonds à la disposition d'une organisation constituent sa base de ressources. Les méthodes et les processus par lesquels une organisation gère ses ressources et ses programmes constituent, avec les relations externes, ses capacités de gestion ». Les auteurs soulignent aussi que « Le renforcement des capacités n'améliore pas nécessairement la performance. Si l'interprétation et la prise en compte du contexte et de la situation interne se font mal, il peut même nuire à la performance ».

***Le contexte opérationnel externe*** : le contexte externe dans lequel l'organisation mène ses activités et qui a un impact sur la performance de l'organisation. Ce contexte comprend : les systèmes administratifs et juridiques régissant l'organisation, le contexte politique et le contexte socioculturel dans lequel fonctionne l'organisation.

***L'environnement interne*** : il fait référence « à des éléments qui agissent en interne, déterminant pour ainsi dire la « personnalité » de l'organisation, et qui influent sur la cohésion organisationnelle et les efforts déployés dans la poursuite de ses buts ».

Après avoir identifié des facteurs déterminants de la performance organisationnelle, Horton et al (2004) vont distinguer deux grands types de capacités organisationnelles : les ressources et la gestion.

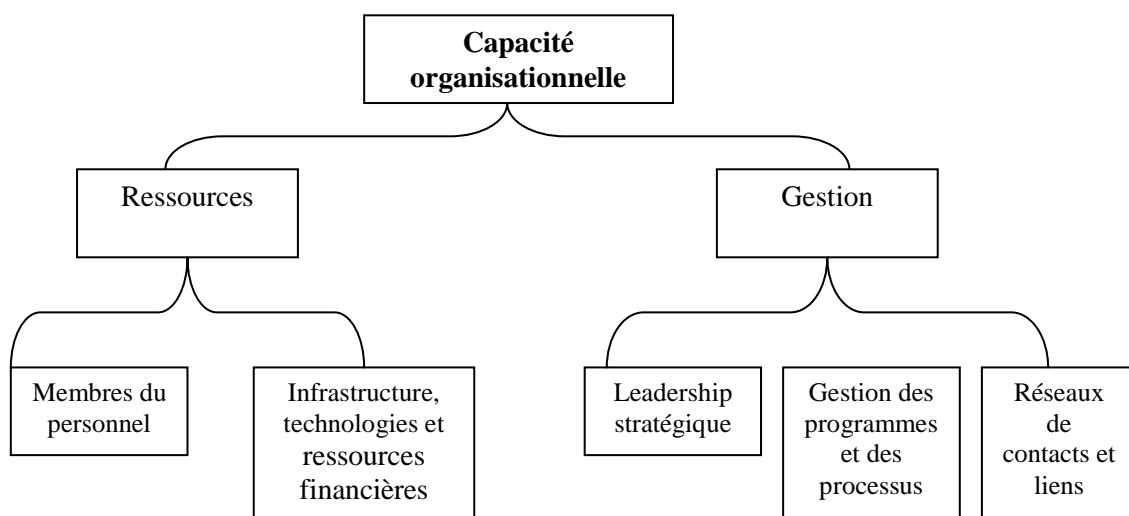


Figure 7 : Les types de capacités organisationnelles selon Horton et al (2004).

Selon les auteurs, les ressources correspondent à ce que l'on perçoit comme des capacités spécifiques : l'infrastructure, les technologies, les finances et la dotation en personnel. La gestion quant à elle est définie comme la « capacité de créer les conditions propices à l'établissement et à l'atteinte d'objectifs appropriés » notamment au travers du leadership stratégique, la gestion des programmes et des processus, les réseaux de contacts et les liens.

Les auteurs proposent deux autres façons de réfléchir sur les capacités organisationnelles en distinguant (voir tableau ci-dessous) :

- Les capacités opérationnelles : c'est-à-dire celles dont « l'organisation a besoin pour s'acquitter de ses fonctions quotidiennes »
- Les capacités adaptatives : c'est à dire celles qu'il lui faut pour apprendre et s'adapter à des circonstances changeantes.

Secteur	Capacités opérationnelles	Capacités adaptatives
Personnel	Niveaux de dotation Formation du personnel Méthodes de recrutement et d'embauche Systèmes d'évaluation de la performance	Planification du perfectionnement du personnel en fonction des enjeux nouveaux Maintien du personnel à jour dans son domaine Aptitude du personnel à réfléchir, à apprendre et à innover
Infrastructure, technologies et ressources financières	Ressources financières Reddition des comptes et mécanismes financiers Installations et systèmes d'entretien Disponibilité des technologies Planification et gestion des installations, des technologies et des finances	Recherche d'idées, occasions et ressources nouvelles Évaluation et redéfinition des systèmes pour les adapter à une infrastructure chancelante Obtention du soutien d'autorités supérieures en ce qui a trait à l'infrastructure, aux technologies et aux ressources financières
Leadership stratégique	Planification stratégique Politiques et procédures axées sur la performance Répartition claire des rôles, responsabilités et pouvoirs	Gestion stratégique Conduite de l'apprentissage organisationnel Recherche de nouvelles sources de financement

Tableau 9 : Exemples de capacités opérationnelles et de capacités adaptatives, d'après Horton et al (2004).

Les auteurs distinguent aussi les capacités individuelles des capacités collectives. Les capacités individuelles sont formées par les connaissances, les habiletés et les attitudes. Quand elles sont mises dans le pot commun des activités et des processus, elles deviennent des capacités collectives. Enfin, lorsque les capacités individuelles et les capacités collectives « sont largement partagées par les membres de l'organisation et ont été incorporées dans la culture, les stratégies, les structures, les systèmes de gestion et les méthodes d'exploitation de l'organisation, elles deviennent vraiment des capacités organisationnelles » (Horton et al 2004).

Le travail sur les capacités organisationnelles consiste à un **renforcement des capacités organisationnelles**. Ils précisent néanmoins que l'expression « renforcement des capacités organisationnelles » provient de l'assistance technique et de la coopération au développement. En effet, « *Durant les années 1950 et 1960, les ressources financières et matérielles ainsi que les habiletés étaient transmises aux pays pauvres selon un modèle de renforcement des capacités « axé sur l'offre ».* L'accent était mis sur l'approvisionnement en intrants et le transfert de technologies en provenance de pays industrialisés vers des régions moins développées. On était alors d'avis que ces formes de capital et ces technologies



*entraîneraient une croissance économique durable. Plus tard, l'attention centrée sur les intrants et les ressources s'est déplacée vers la mise à l'essai d'une approche davantage « axée sur la demande ». On donnait alors la priorité au renforcement des connaissances et des compétences dans les pays en développement, à la modification des attitudes et à l'augmentation de l'aptitude des individus à travailler en groupe. On se souciait alors davantage de combler les besoins et de gérer les processus que de fournir des intrants ».*

Pour les auteurs, le renforcement des capacités organisationnelles peut se faire sur 3 niveaux : micro-perspective, meso-perspective, macro-perspective (voir tableau ci-dessous).

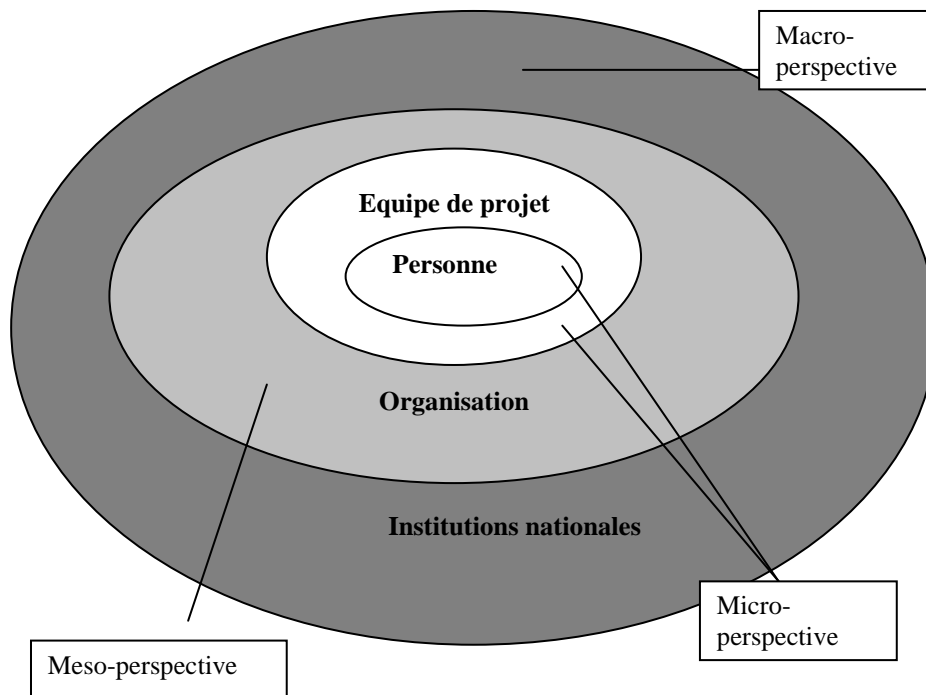


Figure 8 : Niveaux auxquels peut se produire un renforcement des capacités organisationnelles d'après Horton et al (2004).

Le renforcement des capacités organisationnelles est dès lors un « processus continu par lequel une organisation améliore son aptitude à établir et à atteindre des objectifs pertinents. Ce renforcement touche à la fois aux capacités opérationnelles et aux capacités adaptatives. Le renforcement des capacités organisationnelles est entrepris par les organisations elles-mêmes de leur plein gré. Il est fait en se servant des ressources de l'organisation, auxquelles viennent parfois s'ajouter des ressources et des soutiens externes. Les soutiens externes peuvent prendre la forme de ressources financières, de connaissances techniques, de cours de formation, d'information, de négociations politiques et de moyens facilitant le processus de renforcement ».

On peut faire donc l'hypothèse que le renforcement des capacités organisationnelles est une activité (car elle mobilise des ressources) qui nécessite certaines « facultés ». Ces « facultés » seraient très proches de ce que Marchesnay (2002) appelle « la compétence pour être compétent » c'est-à-dire la « capabilité ». Cette capabilité s'exprime dans l'aptitude de l'organisation à s'adapter à l'environnement et à s'adapter par rapport à des objectifs nouveaux.

Cette nécessité de renforcement des capacités organisationnelles correspond à un besoin de passage de la gestion opérationnelle à la gestion stratégique selon Horton et al (2004).

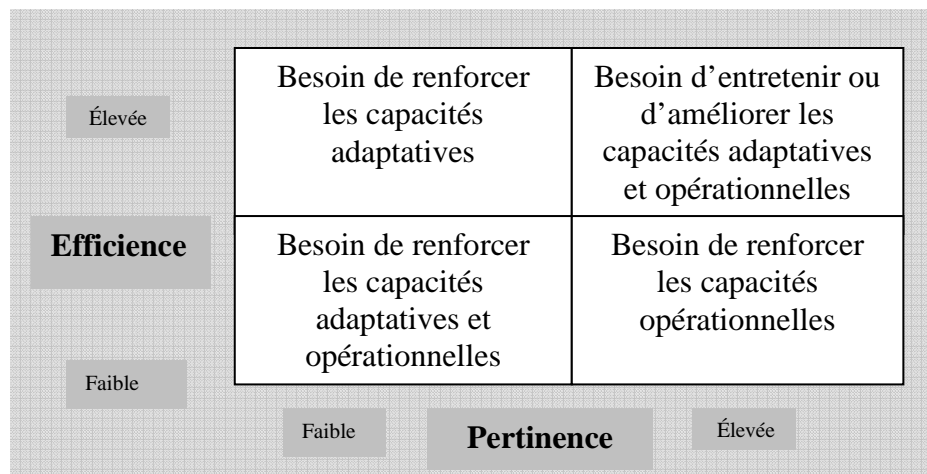


Figure 9 : Les capacités nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de la pertinence d'après Horton et al (2004)

Horton et al (2004) proposent une **évolution** de la pratique dans le renforcement des capacités organisationnelles en souhaitant un passage d'une approche traditionnelle du renforcement des capacités organisationnelles à une **approche plus holistique**.

Pour les auteurs, l'approche linéaire du renforcement des capacités organisationnelles part du principe que le renforcement des capacités à l'échelle de la personne ou d'un projet aboutit à des capacités et à une performance organisationnelle améliorées.

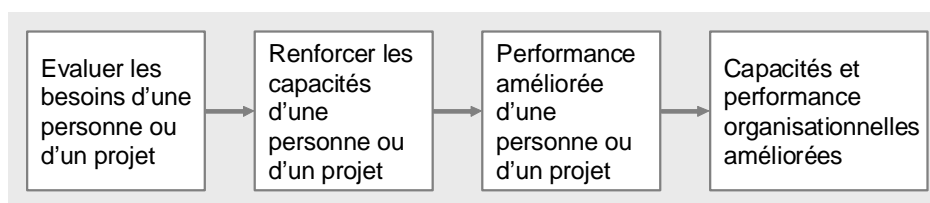


Figure 10 : Logique sous-jacente à l'approche traditionnelle en matière de renforcement des capacités, d'après Horton et al (2004).

Cette approche est insatisfaisante selon les auteurs à plusieurs titres (notons que les auteurs travaillent sur les organisations de R&D) :

- Le soutien axé sur un membre du personnel ou un projet répond rarement aux besoins prioritaires de l'organisation : en effet, selon les études des auteurs, « les capacités limitées d'une personne ou d'un projet spécifique sont ceux qui empêchent une organisation d'être efficace ou efficiente et centrer le renforcement des capacités sur une personne ou un projet risque de ce fait de détourner les ressources des besoins prioritaires vers d'autres qui pressent moins » ;
- En fixant son attention sur des personnes ou des projets, on risque de perdre de vue les grandes questions sur lesquelles devrait se pencher l'organisation. Les problèmes d'ordre général doivent être réglés, à défaut, les organisations (ici de recherche et développement) peuvent perdre leur pertinence et être moins efficaces ;
- Les personnes ayant reçu une formation ne trouveront pas forcément, à leur retour, un contexte propice à la mise en application de leurs nouvelles connaissances, habiletés et attitudes. Pour les auteurs, la formation « ne représente peut-être pas le moyen le plus rentable d'acquérir des capacités organisationnelles ». En effet, une fois formés, les individus peuvent ne pas trouver dans l'organisation les équipements nécessaires à l'expression de ces nouvelles connaissances. Il peut y avoir aussi un hiatus dans les modes de pensées (incompréhension) entre les « gestionnaires » et les personnes formées ;
- Le fait de centrer les efforts sur les personnes et les projets peut même nuire aux capacités de l'organisation. Pour expliquer ce paramètre, les auteurs donnent une explication contextuelle : des personnels de R&D tellement occupés par des projets et des activités bénéficiant d'un financement externe qu'ils laissent tomber leur mission d'enseignement et de recherche dont ils sont responsables dans le cadre de leurs missions universitaires ;
- Pour palier les limites au processus traditionnel de renforcement des capacités organisationnelles, les auteurs proposent une démarche holistique comprenant 6 étapes présentées « dans un ordre idéal » (cf. Figure 11).

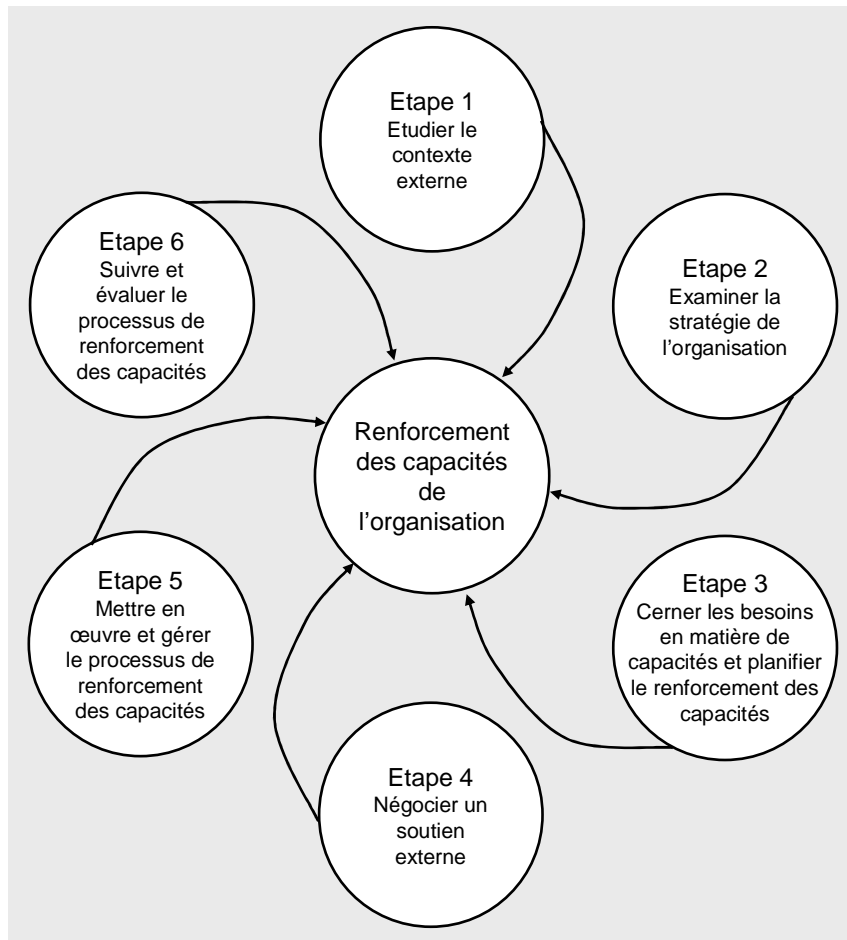


Figure 11 : Les étapes à suivre pour une approche holistique du renforcement des capacités, d'après Horton et al (2004).

L'approche holistique s'articule donc autour de six étapes :

**Étape 1 :** Étudier le contexte externe pour cerner les besoins et les possibilités en matière de changement organisationnel

Il s'agit pour les auteurs d'examiner les « changements politiques, sociaux, technologiques ou économiques qui peuvent considérablement modifier les buts, la vision et les processus orientant le renforcement des capacités d'une organisation » ;

**Étape 2 :** Examiner la stratégie de l'organisation

Le travail d'analyse du contexte externe doit s'accompagner par une révision périodique de ses missions, ses objectifs, ses stratégies et ses programmes ;

**Étape 3 :** Cerner les besoins en matière de capacités et planifier le renforcement des capacités

Après avoir compris l'environnement externe, une stratégie organisationnelle est élaborée. Ainsi, « la mise au point d'un système de suivi et d'évaluation dans le cadre d'un plan de renforcement aiderait les gestionnaires à évaluer à quel point les efforts

de renforcement contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation à court ou à long terme » ;

**Étape 4** : Négocier un soutien externe

Dans le contexte des organisations de R&D, les auteurs jugent importante l'aide que peuvent leur apporter des partenaires extérieurs car une organisation n'a pas nécessairement assez de ressources pour renforcer ses capacités aussi rapidement qu'elle le souhaiterait ;

**Étape 5** : Mettre en œuvre et gérer le processus de renforcement des capacités

Il s'agit ici pour les auteurs de gérer le processus de changement organisationnel en veillant à ce qu'il conduise l'organisation dans la direction souhaitée ;

**Étape 6** : Suivre et évaluer le processus de renforcement des capacités

Cette étape consiste à assurer le suivi du processus pour l'adapter à des changements (besoins ou priorités) pouvant intervenir dans la vie de l'organisation. Cette étape est donc un processus permanent de réflexion et d'action de l'organisation sur elle-même.

#### *7.4. Apport du concept de capacité dans la collaboration entre entreprises*

Un des développements récents lié au concept de capacité consiste à l'appréhender comme un paramètre pouvant expliquer la collaboration entre entreprises.

Yan et al (2007) distinguent deux grands types de capacités : les capacités intrinsèques c'est-à-dire les capacités se trouvant à l'intérieur de l'organisation et les capacités extrinsèques c'est-à-dire celles qui lient l'entreprise à son environnement.

Pour les auteurs, **les capacités intrinsèques** ont un rôle à jouer dans la collaboration des entreprises. Ils prennent comme exemple les capacités intrinsèques en matière de technologie qui jouent un rôle dans leur collaboration en partie car « elles sont reconnues comme constituant une source d'hétérogénéité entre firmes au sein d'une industrie ». Pour les auteurs, les capacités intrinsèques résultent de « la possession d'habiletés techniques » ou encore de « l'expérience de l'organisation en matière de collaboration ». En ce qui concerne les habiletés techniques, les auteurs, dans la même perspective que Osborn et Baughn (1990), trouvent que l'intensité technologique et la R-D conjointe impactent de manière significative les formes de gouvernance adoptées par les alliances. Les auteurs citent les blocs d'alliances qui sont en concurrence pour l'établissement de normes communes et qui sont constitués de firmes possédant des capacités complémentaires (Vanhaverbeke et Noorderhaven, 2001).

Ces habiletés peuvent avoir un « effet déterminant sur l'équilibre des relations entre des organisations interdépendantes, mais indépendantes ». In fine, pour Yan et al. (2007), les

capacités de nature technique sont donc critiques pour les alliances à plus d'un titre : leur contenu en connaissance tacite et de leur nature située.

En outre, pour Yan et al (2007), l'expérience d'une firme en matière de collaboration « pourrait avoir un effet sur sa collaboration avec d'autres firmes... C'est-à-dire qu'une firme ayant des succès en matière de collaboration au sens large pourrait s'engager plus aisément dans une telle démarche qu'une firme ayant subi des échecs en ce qu'elle pourrait s'avérer un partenaire plus intéressant. L'expérience d'une firme en matière de partenariat a une incidence positive sur la probabilité qu'elle a de conclure un partenariat (Gulati, 1999) ».

Les **capacités extrinsèques** ont aussi un rôle dans l'explication de la collaboration inter-organisationnelle. Pour Yan et al (2007), les capacités extrinsèques ne sont pas uniquement des « capacités d'accès au marché », elles représentent aussi « des capacités d'accès aux acteurs du réseau au sein duquel l'organisation est encastrée » au sens de Sobrero & Roberts, 2002. Les auteurs distinguent dans les capacités extrinsèques deux catégories au sens de Gulati, 1998, Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000 : l'encastrement structurel et l'encastrement relationnel.

Pour Yan et al (2007), l'encastrement structurel d'un acteur ou d'une entreprise fait appel aux caractéristiques de sa « structure relationnelle ». « L'encastrement structurel de la firme, i.e. la structure des relations qui l'entourent, possède donc bel et bien un effet en ce qui touche sa collaboration avec d'autres firmes ». Ainsi, « un acteur donné pourra plus facilement collaborer avec un autre acteur situé dans la couronne immédiate des relations qui l'entourent, plutôt qu'avec des acteurs étant à l'extérieur de ladite couronne ».

L'encastrement relationnel est lié aux caractéristiques de la structure relationnelle d'un acteur. Ainsi « l'appartenance à un réseau social contribue à l'intégration de connaissance chez les partenaires ».

Dans cette recherche de l'explication de la collaboration entre les entreprises au travers du concept de capacité organisationnelle, Arrègle et al. (1998) se sont intéressés aux alliances : « le développement et le management d'alliances font appel à des capacités organisationnelles spécifiques ». Ainsi, « l'interaction de l'entreprise et d'un partenaire extérieur pose des problèmes à une entreprise et elle y répondra selon ses capacités organisationnelles actuelles ou, si elles ne sont pas pertinentes, elle en développera de nouvelles et adaptera son organisation et management ».

Les entreprises n'ont pas recours aux alliances uniquement pour des raisons liées à la formulation d'une stratégie et la réalisation d'un objectif. Elles peuvent faire des alliances car « elles ont les capacités organisationnelles qui se prêtent, ou non, à la gestion de ce type de

partenariat ». L'approche basée sur les ressources comme d'autres corpus de recherche à savoir les coûts de transaction, les systèmes sociaux etc peut donner une explication supplémentaire « des coopérations interentreprises selon le phénomène de path dependencies des capacités organisationnelles nécessaires à la bonne gestion de ces coopérations ».

Pour valider empiriquement cette hypothèse, Arrègle et al. (1998) distinguent deux dimensions pour caractériser les réseaux d'alliés : les capacités organisationnelles ont principalement un impact sur la dimension « nombre de partenaires ». Ils remarquent que le développement de cinq alliances avec le même partenaire fait surtout appel à la confiance qui s'est nouée entre ces deux entreprises. Les capacités organisationnelles sont donc reléguées pour ce type de cas à un rôle mineur. Seule la confiance y joue un rôle déterminant. Par contre, une entreprise qui développe cinq alliances avec cinq partenaires différents doit avoir une bonne adéquation des capacités organisationnelles avec les capacités nécessaires à la gestion de ces coopérations. Dans ce type de cas, les capacités organisationnelles jouent un rôle important et ont des impacts sur le nombre de partenaires et leur diversité.

Arrègle et al. (1998) déclinent leur hypothèse principale (les capacités organisationnelles ont un impact sur le nombre d'alliances développées via le nombre de partenaires) en sous hypothèses qui seront testées (cf. Tableau 10) :

<b>Partage de ressources</b>
Le partage de ressources entre activités ou divisions au sein d'une entreprise oblige différentes entités à collaborer et travailler ensemble de façon coordonnée mais non hiérarchique, comme c'est le cas dans une alliance.
<i>H1 : plus le partage de ressources est important entre différentes activités de l'entreprise, plus l'entreprise aura tendance à avoir des entreprises alliées.</i>
<b>Décentralisation</b>
Une entreprise décentralisée doit d'une certaine façon prendre en compte et gérer un grand nombre de composants qui bénéficient d'un certain pouvoir et autonomie d'action. Un niveau important de décentralisation peut se manifester de différentes façons (constellation d'équipes regroupées sur des bases fonctionnelles, importance de l'ajustement mutuel, unités fonctionnant de façon quasi-autonomes... [H. Mintzberg 1983, p. 102]. Les entreprises qui sont fortement décentralisées doivent donc développer des capacités organisationnelles qui leurs permettent de gérer, arbitrer ou encore motiver des composantes quasi-autonomes de l'entreprise.
<i>H2 : plus l'entreprise est décentralisée, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.</i>
<b>Communication latérale</b>
Selon l'importance et la façon dont est gérée la communication latérale dans l'entreprise, elle disposera de capacités facilitant la gestion des alliances. Les entreprises qui favorisent cette communication en la structurant (task forces, intégrateurs...) et en y ayant recours de façon explicite pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, géreront plus facilement une alliance qui suppose généralement une importante communication (latérale) entre les entreprises impliquées.
<i>H3 : plus l'entreprise utilise les structures de communication latérale, plus elle aura des entreprises alliées.</i>
<b>Sous-traitance</b>
Les entreprises faisant appel de façon importante à la sous-traitance sont habituées à développer des relations avec d'autres entreprises pour réaliser leur activité. Elles peuvent ainsi développer des capacités qui, bien que fondées sur des relations clients-fournisseurs, seront utiles à la gestion d'alliances.
<i>H4a : plus l'entreprise est impliquée dans la sous-traitance comme donneur d'ordres, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.</i>
<i>H4b : plus l'entreprise a une activité de sous-traitant, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.</i>
<b>Divisionalisation</b>
Une entreprise fortement divisionnalisée possède des divisions qui peuvent fonctionner de façon quasi-autonomes. La direction générale doit gérer ce portefeuille d'activités de façon cohérente et arbitrer l'allocation des ressources rares entre les divisions. Chaque division doit coopérer pour certaines ressources ou activités avec d'autres ou la direction générale. Elle possède ainsi des capacités organisationnelles semblables à celles nécessaires pour la gestion de relations avec une entreprise partenaire.
<i>H5 : plus l'entreprise est divisionnalisée, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.</i>

Tableau 10 : Sous hypothèses émises par Arrègle et al. (1998).

Ces hypothèses vont être testées sur un échantillon de PMI françaises de la base de données qualitatives de la Banque de France sur les stratégies des PMI.



Ainsi l'hypothèse de base comme quoi des capacités organisationnelles ont un impact sur le nombre de partenaires alliés a été vérifiée : « le partage de ressources, la décentralisation, et la divisionalisation ont un impact positif sur le nombre de partenaires alliés à l'entreprise. Ces trois dimensions sont des capacités organisationnelles pertinentes pour la création et la gestion des alliances ». Ceci équivaut donc à dire que l'entreprise développe en interne des capacités qui joueront un rôle important dans son aptitude à développer des alliances. Les auteurs notent néanmoins que deux sous hypothèses ne sont pas vérifiées : la communication latérale et la sous-traitance. Elles ont donc un impact faible dans l'aptitude d'une entreprise à développer des capacités organisationnelles pertinentes pour la gestion d'une alliance et le nombre d'alliés.

Pour Arrègle et al. (1998), la validation de leur hypothèse centrale met en exergue 4 paramètres :

- Le phénomène de path dependency qui joue non seulement sur le contenu du partenariat mais aussi sur ses processus de gestion : une entreprise qui souhaite développer des alliances doit voir si en interne elle maîtrise les capacités organisationnelles divisionalisation, délégation, partage de ressources. Si elle ne les maîtrise pas ou pas bien, elle devrait les développer. La maîtrise de ces capacités facilitera la création d'un réseau de partenaires ;
- L'utilité de prendre les dimensions stratégiques et organisationnelles pour comprendre le réseau d'alliés d'une entreprise. Ce résultat renvoie au débat stratégie et structure, il fait le pont entre les approches environmentalistes (économie industrielle, théorie des jeux) et les approches s'appuyant sur la dimension interne des organisations comme l'approche basée sur les ressources ;
- Les difficultés que certaines entreprises ont pour renouveler leurs actifs stratégiques lors d'importantes ruptures dans l'environnement : les entreprises n'ayant pas les capacités organisationnelles favorisant le développement d'alliances doivent se tourner vers les fusions acquisitions ou des coopérations basées sur la confiance ;
- Les variables à prendre en compte pour comprendre la dynamique de développement d'un réseau : pour comprendre le développement des alliances, il faut prendre en compte la confiance mais aussi les capacités organisationnelles. Ainsi « Une entreprise qui dispose des capacités organisationnelles pertinentes pourra développer des alliances avec un plus grand nombre de partenaires ce qui peut lui permettre de jouer un rôle central dans un réseau. Au contraire, toutes choses égales par ailleurs, une entreprise sans ces capacités développera des alliances avec moins de partenaires

et se situera donc plutôt à la périphérie du réseau ne pouvant retirer tous les avantages de son appartenance à ce réseau ».

Les capacités organisationnelles jouent ainsi un rôle important dans le nombre d'alliés. Une entreprise qui ne maîtrise pas les capacités adéquates pourra s'allier avec beaucoup moins d'entreprises.

Comme nous venons de le voir, la notion de capacité organisationnelle est jugée plus « réaliste » et plus « actionnable » que celle de ressource. Elle commence à drainer autour d'elle tout un corpus de connaissances se voulant plus proche des préoccupations des managers des organisations.

En outre, comme le note Marchesnay (2002) en reprenant une note de recherche de Rouse et Daellenbach (1999) paru dans le SMJ, il est important de résoudre un problème majeur : celui des vérifications empiriques nécessitant de larges échantillons de firmes avec tout l'attirail statistique des économistes industriels.

En résumé, il s'agit ici de sortir de l'optique économiste pour une approche plus managériale (management stratégique), de sortir d'une logique d'étude « des entreprises » performantes à l'étude de « l'entreprise » performante. Il s'agirait dans une telle démarche de repérer une industrie, d'identifier les firmes intéressantes à haute et basse performance et de procéder à des entretiens en profondeur (Marchesnay 2002). Une telle démarche est d'autant plus pertinente qu'il se développe depuis plusieurs années dans les entreprises toute une armada d'outils sensés optimiser, piloter ou gérer la boîte noire organisationnelle.

### Chapitre 3 : L'entreprise : un ensemble d'outils de gestion dédiés aux « ressources » et aux « capacités »

Il est important de noter que l'entreprise, comme le montre Marchesnay (2002) n'a pas attendu la formulation d'une approche basée sur les ressources ou la maturité d'une approche par les capacités organisationnelles pour concevoir et déployer des outils de gestion permettant de lui garantir les meilleures ressources et une disponibilité de ses capacités .

Notons néanmoins que la ressource telle que nous l'entendons ici n'est pas forcément la ressource qui octroie un avantage concurrentiel direct mais toute ressource dont l'entreprise a besoin pour mener à bien ses activités.

Dans les entreprises plusieurs niveaux d'outils de gestion existent : du global au local. Par outil local, nous entendons un outil de gestion dont l'utilisation est circonscrite à une activité. Par outil global, nous entendons un outil de gestion dont l'utilisation incombe à la direction générale : il s'agit d'outils « corporate ». Les outils intermédiaires sont des outils circonscrits à une ou à plusieurs fonctions de l'entreprise.

Dans les outils locaux, nous avons les outils de maintien de l'efficacité, dans les outils intermédiaires, nous avons les référentiels de bonnes pratiques ou outils de gouvernance et enfin dans les outils « corporate », nous avons des outils de gestion de traduction ou de déploiement de la stratégie.

Types d'outils	Objectifs
<b>Outil local</b> Circonscrit à une activité	Amélioration de la rentabilité et de l'efficacité
<b>Outil intermédiaire</b> Circonscrit à une ou à des fonctions	Développement des capacités par des référentiels de bonnes pratiques
<b>Outil « Corporate »</b> Utilisation par la direction générale	Développement des capacités ou des ressources adéquates en lien avec la stratégie d'entreprise

Tableau 11 : les types d'outils dans l'entreprise et leurs objectifs respectifs.

## 8. Les outils « locaux » ou de maintien de l'efficacité

De nombreuses méthodes ou outils ont été conçus pour traduire cette volonté d'efficacité quotidienne. Les outils sont de nature différente mais concourent tous à l'amélioration continue à un niveau local. Nous avons choisi d'en présenter un échantillon représentatif.

		Données								
		caractéristiques clé (carte de contrôle)	connaissance approfondie des processus	culture d'entreprise	données d'un problème ou d'un accident	habitude de travail	objectif quantifié	projet en concurrent engineering	spécifications techniques du produit	stock
Objectifs	alerte				<i>Poka Yoké</i>				<i>Poka Yoké</i>	
	éliminer les pertes en production	<i>6 sigma</i>	<i>TPM</i>	<i>5S</i>	<i>Poka Yoké</i>	<i>5S</i>	<i>6 sigma</i>		<i>6 sigma</i> <i>Poka yoké</i>	
	gain de temps de production		<i>TPM</i> <i>BPR</i> <i>DFM/DFX</i> <i>Tech. de groupe</i>	<i>JIT</i>		<i>JIT</i> <i>Tech. de groupe</i>	<i>SMED</i>	<i>DFM/DFX</i>	<i>SMED</i> <i>CDF</i>	<i>SMED</i> <i>CDF</i>
	implication du personnel	<i>6 sigma</i>	<i>TPM</i> <i>BPR</i> <i>JIT</i>	<i>JIT</i>		<i>5S</i> <i>JIT</i>				
	maîtrise constante du processus	<i>6 sigma</i>					<i>6 sigma</i>		<i>6 sigma</i>	<i>6 sigma</i>
	maîtrise des risques								<i>AMDEC</i>	
	recherche des causes				<i>Ishikawa</i> <i>AMDEC</i>	<i>Ishikawa</i>			<i>AMDEC</i>	
	réduction des arrêts techniques				<i>Poka Yoké</i>				<i>Poka Yoké</i>	
	réduction des coûts		<i>ABC</i> <i>DPR</i> <i>JIT</i>	<i>JIT</i>		<i>ABC</i> <i>JIT</i>			<i>CDF</i>	<i>CDF</i>
	réduction des stocks					<i>5S</i>	<i>SMED</i>		<i>SMED</i> <i>CDF</i>	<i>SMED</i> <i>CDF</i>
	réduction du temps de développement		<i>DFM/DFX</i>					<i>DFM/DFX</i>		
	réorganiser la production		<i>Tech. de groupe</i>			<i>Tech. de groupe</i>				

Tableau 12 : Outils de maintien de l'efficacité, d'après Aladlouni et al (2003)

### 8.1. Les 5S<sup>3</sup> : un outil de tri entre la ressource utile et inutile (ressources physiques)

C'est une méthode d'origine japonaise. Il s'agit d'accomplir 5 actions : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu et Shitsuke. En français, les 5S ont été traduits par Débarras, Rangement, Nettoyage, Ordre et Rigueur. Le postulat de cette méthode consiste à dire que pour travailler efficacement, il faut des ateliers, des usines, des bureaux qui soient propres et non encombrés. Pour satisfaire cet objectif, le processus se décline en 5 phases :

Phase	Objectif
Seiri ou Débarras	Ne garder que ce qui est nécessaire sur le poste de travail, séparer les éléments utiles des éléments inutiles et qui encombrant
Seiton ou Rangement	Positionner les éléments, les objets utiles de manière adéquate
Seiso ou Nettoyage	Mettre de l'ordre régulièrement (rangement et nettoyage)
Seiketsu ou Ordre	Explorer et éliminer les causes du désordre en inscrivant les 5S dans la culture de l'organisation
Shitsuke ou Rigueur	Instituer un système de contrôle pour suivre le processus 5S avec des évaluations

Tableau 13 : Philosophie des 5S.

Cette méthode permet de transformer physiquement l'environnement de travail et d'agir donc sur le mental des salariés. Elle nécessite un appui et une forte implication de la hiérarchie pour assurer le suivi et le contrôle des tâches.

### 8.2. Six Sigma<sup>4</sup> : un outil pour améliorer la qualité et l'efficacité des processus

Six Sigma ou 6 Sigma est une marque déposée par Motorola. En statistiques, la lettre grecque sigma  $\sigma$  désigne l'écart type ; « Six Sigma » signifie donc « six fois l'écart type ». Six Sigma est une méthode d'amélioration de la qualité et de la rentabilité reposant sur la maîtrise statistique des procédés. C'est aussi un outil de management qui repose sur une organisation très encadrée dédiée à la conduite de projet. La méthode Six Sigma permet de doter l'organisation d'actions mesurables et efficaces, de réduire les pertes et coûts de la qualité, et bien souvent d'améliorer une image de marque.

La méthode repose sur le triptyque client, processus et mesure. Elle est formalisée en 5 phases « DMAIC » (pour Define, Measure, Analyse, Improve, Control) :

<sup>3</sup> Source : [http://www.bepentreprises.be/bepImages/5s\\_tcm26-4235.pdf](http://www.bepentreprises.be/bepImages/5s_tcm26-4235.pdf) : 5S

<sup>4</sup> Source : <http://www.thesame-innovation.com>

Phases	Objectifs	Résultats	Outils
1. Définir le projet	Définir l'objet de l'étude, son périmètre ou étendue, rechercher les données de référence et les valoriser, traduire l'impact sur les clients en terme de valeurs clés	Etablir la cartographie des processus retenus, identifier les acteurs impliqués dans le processus	Déroulement de projet
2. Décrire la situation actuelle par la mesure	Rechercher les données mesurables caractérisant le processus concerné, mesurer le résultat existant	Identifier les variables qui participent au processus, identifier les écarts, comprendre le fonctionnement du processus, décrire précisément le ou les problèmes rencontrés	Carte de process Matrice causes effets Etc.
3. Analyser les causes	Déterminer les causes premières et les formaliser par des données mesurables, développer des théories sur les causes fondamentales	Confirmer les dysfonctionnements par des tests, faire partager l'état des lieux aux différents acteurs	AMDEC Etude multivariable Plans d'expérience Etc.
4. Mettre en place les solutions ou améliorer	Elaborer, mettre en place les solutions et les valider	Contrôler que les actions mises en œuvre réduisent les causes identifiées	Plans d'expérience Etc.
5. Contrôler : surveillance et évaluation des résultats obtenus	Evaluer si les variables impliquées résolvent les problèmes rencontrés	Analyser l'écart entre les données initiales et le résultat obtenu permettant de constater les améliorations, calculer le nouvel écart type	

Tableau 14 : Processus 6 Sigma.

La méthode Six Sigma nécessite un appui de toute la direction de l'entreprise. Sa mise en place va permettre l'amélioration des processus en définissant des objectifs cibles, en permettant de mesurer le progrès réalisé.

L'approche par les chiffres et la mesure à travers de la méthode six sigma a l'inconvénient de son avantage. En effet, les managers peuvent se couper de la réalité du terrain en ne se focalisant que sur des chiffres. La réalité devient dès lors abstraite d'où un vrai facteur de risque.

### 8.3. *La méthode ABC : description de l'utilisation des ressources et des activités*<sup>5</sup>

L'activity based costing, ou méthode ABC est une méthode de gestion de la performance qui permet de comprendre la formation des coûts et les causes de leurs variations.

<sup>5</sup> Source : <http://www.afai.fr/public/doc/274.pdf>

La méthode ABCM est née des travaux du CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) qui a cherché à traduire dans un dispositif opérationnel les apports théoriques de Johnson, Kaplan, Cooper et Porter. Cette méthode a pour objectif de favoriser la compréhension de la formation des coûts et les causes de leur variation. Elle consiste à analyser l'entreprise pour identifier les ressources, les activités et tâches nécessaires à la production de chaque produit ou de chaque service (Aladlouni et al 2003).

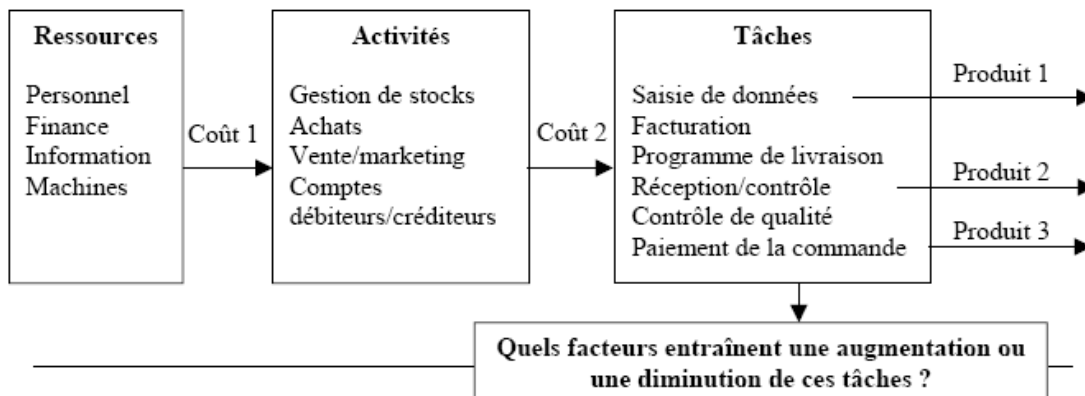


Figure 12 : Méthode ABC : illustration d'après Aladlouni et al (2003).

Cette analyse permet ainsi de déterminer quel quels produits consomment « quelles tâches et quelles activités ». Une des différences principales entre la méthode ABC et les méthodes traditionnelles de calcul des coûts est que les sources demeurent liées à des indicateurs de ressources et non directement à des produits.

#### 8.4. L'AMDEC ou la prévention des défaillances<sup>6</sup>

C'est une méthode de travail en groupe qui s'applique à un produit ou un service, à un processus ou un procédé et permet la prévention des défaillances. C'est une démarche anticipative c'est-à-dire de prévention, une démarche systématique c'est-à-dire que toutes les étapes doivent être respectées. C'est aussi une démarche participative dont l'objectif est d'accroître les potentiels actifs et réactifs dans le but de satisfaire le client au moindre coût, dès le début.

La démarche peut être formalisée comme suit<sup>7</sup> :

- 1) Choisir un produit ou un processus à améliorer :

<sup>6</sup> Sources : <http://www.allquality.org/doc-download/upload/2/0/amdec.pdf>  
<http://neumann.hec.ca/sites/cours/6-510-96/AMDEC.pdf>

<sup>7</sup> Source : Méthodologie AMDEC par Gilles E St Amant  
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AMDEC.PDF>

Cela requiert normalement une analyse préliminaire visant à identifier soit un produit ou un processus reconnu comme problématique et que l'on veut améliorer, soit un élément crucial du système, notamment aux yeux du client, dont il faut garantir la fiabilité. On recommande aussi de décomposer le problème et d'appliquer d'abord l'AMDEC aux éléments des plus bas niveaux puis, successivement, à des niveaux supérieurs ;

2) Établir ses critères de performance :

Par exemple, en effectuant un déploiement de la fonction qualité pour déterminer les besoins du client ou en établissant les facteurs critiques de succès de l'organisation et ses indicateurs de rendement ;

3) Constituer un groupe de travail :

La méthode nécessite la collaboration de personnes connaissant bien à la fois le système et son environnement. Elles seront donc généralement de niveaux divers, des dirigeants aux utilisateurs, et de différents horizons: spécialistes de la technologie, de l'exécution, de la mise en marché, de la qualité... Il est en conséquence souhaitable que le travail de ce groupe hétérogène soit coordonné par un animateur connaissant bien la technique. L'AMDEC peut nécessiter une collecte étendue, complexe et coûteuse de données sur le phénomène. Le groupe doit donc s'entendre au départ sur le niveau et les limites de l'analyse, les moyens à utiliser et les responsabilités en découlant ;

4) Faire l'inventaire des défaillances observées ou possibles :

Cet inventaire peut être réalisé à partir d'études de satisfaction des clients, de données sur les erreurs, de comparaison avec des produits ou processus semblables ou de réflexion de groupe, comme celle que permet la technique du groupe nominal ;

5) Identifier leurs causes :

L'identification des causes peut être faite après l'établissement de la criticité. On recommande cependant de la faire plus tôt, l'identification aidant généralement à la réflexion sur les effets et pouvant permettre de mieux préciser la fréquence et la gravité ;

6) Identifier leurs effets :

On suggère d'identifier les effets par « zone de proximité » c'est-à-dire de vérifier d'abord les effets sur les clients internes (les processus adjacents) directs puis indirects et d'étendre la recherche vers les clients externes, directs, indirects et



potentiels. On décrit brièvement chacun des effets, par exemple : « retards importants », qu'on catégorisera pour les incorporer dans un tableau comme celui qui suit.

Défaillances	Causes	Effets sur :			
		A	B	C	X
1.					
2.					
3.					
X					

Tableau 15 : Identification des effets des défaillances

7) Établir les critères d'évaluation de la criticité :

Ceux-ci sont définis en fonction des indicateurs de performance préétablis, mais ils incluent généralement la gravité de la défaillance pour le ou les principaux types de clients et la fréquence (ou la probabilité) de cette défaillance. Ils peuvent reposer sur des données détaillées de production ou sur le jugement des membres du groupe. Ils sont généralement cotés sur une échelle de 1 à 5, allant d'un niveau d'impact ou de fréquence faible (1) à majeur (5).

8) En établir la criticité :

Celle-ci est établie en multipliant les cotes établies pour chaque facteur de criticité. Ainsi, si la fréquence est moyenne (3) et la gravité forte (5), la criticité sera de 15. Les cotes viennent compléter le tableau, qui a alors la forme suivante :

Défaillances	Causes	Effets sur :				Gravité (G)	Fréquence (F)	Criticité G x F
		A	B	C	X			
1.								
2.								
3.								
X								

Tableau 16 : Analyse de la criticité.

9) Identifier les mesures à implanter selon le niveau de criticité :

Cette typologie permet d'identifier les composants les plus critiques et de proposer alors les actions et les procédures adaptées pour remédier à la situation. Généralement l'intervention portera sur l'ensemble des défaillances, mais l'ampleur des mesures prises décroîtra selon le niveau de criticité du problème. Un plan de validation, déterminant comment on évaluera l'impact des mesures, accompagne généralement le plan d'intervention.

### 8.5. *Le Business Process Reengineering ou la Réingénierie des processus d'affaires*<sup>8</sup> : rendre plus efficace les processus d'affaires

Pour Raymond et al (1996), les origines de la réingénierie des processus d'affaires « remontent aux années 50 alors que les organisations ont commencé à s'interroger sur l'apport possible de l'informatique à l'efficacité de certaines de leurs activités. Depuis ce temps, de multiples approches, méthodes et techniques sont apparues et ont servi à jeter les fondements de la RPA telle qu'on la connaît aujourd'hui. C'est ainsi que Davenport (1993) a noté six influences précises: l'approche qualité-totale, le génie industriel, l'approche systémique, l'approche socio-technique, la diffusion des innovations et l'utilisation des systèmes d'information à avantages concurrentiels ».

La réingénierie des processus d'affaires correspond à la réorganisation du processus de travail et de la division des tâches afin d'en réduire le temps et les efforts. Il s'agit ici non pas de réparer l'ancien processus mais de la repenser pour augmenter les rendements et faire décroître les coûts.

Les étapes du BPR (Aladlouni et al 2003) :

- Se donner des objectifs

Le sommet stratégique doit se donner des objectifs et les faire partager par l'ensemble du personnel ;

- Identifier le processus à reconfigurer

Il s'agit de trouver le processus à changer en fonction des incidences qu'il crée, de son état...

- Evaluer les éléments favorisant la reconfiguration

Il s'agit d'identifier les facteurs qui impactent le projet de reconfiguration : ressources humaines, technologies de l'information, organisation, culture de l'entreprise ;

- Comprendre le procédé actuel

Il s'agit de comprendre la configuration actuelle : avantages, inconvénients, résultats, performances ;

- Etablir le design du nouveau process

Cette étape est créative ; il s'agit de concevoir le nouveau dispositif ;

- Installer le nouveau procédé

---

<sup>8</sup> Source : <http://www.directive.fr/articles/BPR.html>

Hammer M., Champy J., Le reengineering, réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances, Editions Dunod, 1993.

Cette étape doit être impulsée par la direction générale pour motiver les personnes devant installer le nouveau procédé. Il s'agira aussi de vérifier si le projet BPR a atteint ses objectifs.

Les avantages de la réingénierie des processus d'affaires sont multiples selon Raymond et al (1996) : des coûts réduits, un accroissement de la productivité, une qualité accrue des biens et des services et une structure organisationnelle simplifiée.

#### 8.6. La méthode CDF pour dégager trois catégories de composants<sup>9</sup>

C'est une méthode adaptée aux industries qui fabriquent des produits à nombreuses variantes, à nombreuses possibilités de personnalisation comme dans l'automobile, l'électronique...

La méthode consiste à analyser les communautés et les délais d'approvisionnements des composants et ainsi dégager trois catégories de composants : Critique, Danger et Flux libre (CDF).

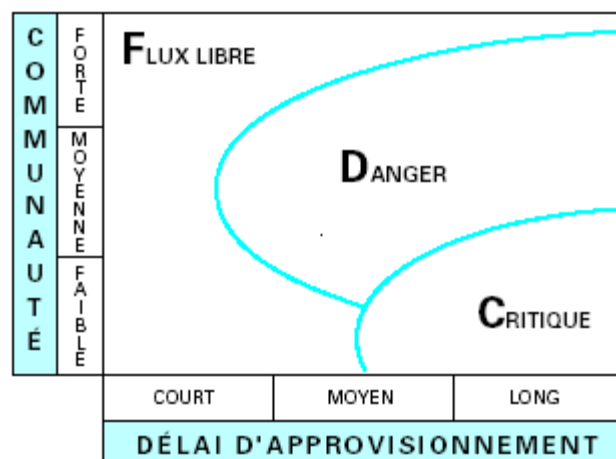


Figure 13 : Synchronisation des composants par l'approche CDF<sup>10</sup>.

En associant les délais d'approvisionnement et les degrés de communauté, trois zones distinctes apparaissent dans la matrice :

- Composants à faible communauté avec délais d'approvisionnement longs : ces composants sont critiques : ils sont nécessaires pour la fabrication du produit mais il est difficile de prévoir les besoins ;
- Composants à moyenne communauté et délais moyens : ces composants représentent un danger : ils sont prédisposés aux réaffectations sauvages et à devenir ultérieurement des manquants ;

<sup>9</sup> Source : [www.techniques-ingenieur.fr](http://www.techniques-ingenieur.fr)

<sup>10</sup> Source : Blacklock, Cotonnec, Lamouri, Synchronisation des composants par l'approche CDF, Les techniques de l'ingénieur

- Composants à forte communauté ou délais courts : leur gestion simple, ils peuvent être disponible en flux libre. Ils sont faciles à planifier.

Après cette analyse, les actions consistent à sortir les composants de la zone critique par réduction des délais et le renouvellement des gammes.

### 8.7. Le diagramme d'Ishikawa<sup>11</sup> : analyser les causes de défaillances

C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'un défaut de qualité ou d'une déficience d'un processus. Il permet aussi de situer le lien entre un problème et ses causes.

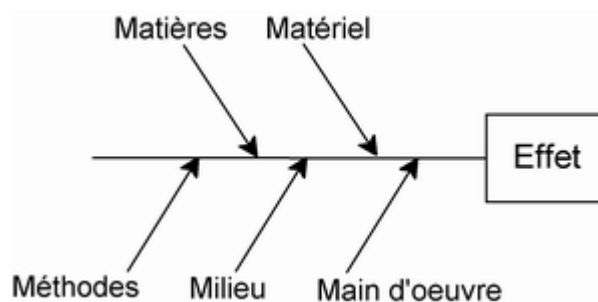


Figure 14 : Diagramme d'Ishikawa.

C'est un travail de groupe qui consiste à :

- Trouver les causes possibles des défaillances par un brainstorming ;
- Classer les causes en grandes familles : Machine, Main d'œuvre, Méthodes, Matières, Milieu et les placer sur le diagramme ;
- Apprécier les causes ;
- Vérifier les opinions ;
- Agir sur les causes pour corriger les défauts.

Comme nous venons de le voir, plusieurs méthodes ou outils de nature très différente ont pour objectif l'amélioration continue dans l'entreprise. Ces méthodes ou outils participent à la bonne gestion de la boîte noire organisationnelle. Nous nous trouvons donc ici au cœur d'une approche basée sur les ressources même si cette notion de ressource est appréhendée dans sa conception la plus large. A côté de ces outils que l'on a qualifiés d'amélioration continue, il existe un deuxième niveau d'outils et de dispositifs de gestion dont l'objectif est de favoriser la gouvernance organisationnelle.

<sup>11</sup> Source : <http://qualite.univ-lyon1.fr/diagrammeishikawa.htm>

## 9. Les outils « intermédiaires » ou référentiels de bonnes pratiques

Un référentiel est une cartographie de bonnes pratiques relatives à une fonction ou à un métier. C'est une description précise des pratiques professionnelles de référence.

Nous en présenterons ici quelques uns des plus utilisés : CobiT, ITIL, CMMI ; Ces référentiels ont en commun leur volonté (*implicite*) de renforcer les capacités d'un domaine ou de plusieurs domaines de l'organisation : systèmes d'information, production, organisation, etc.

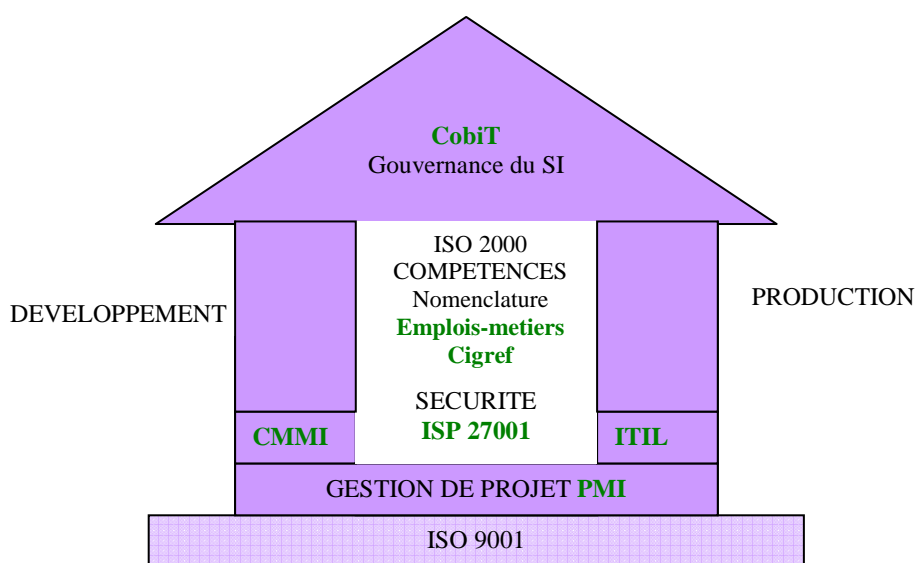


Figure 15 : Principaux référentiels de différents domaines de l'organisation, source : itSMF.

### 9.1. CobiT pour la gouvernance des systèmes d'information (source AFAl)<sup>12</sup>

Le CobiT (Control objectives for information and Technology), initié par l'ISACA, a été conçu pour prendre en charge la gestion des risques liés au domaine informatique.

CobiT est considéré comme l'intégrateur des meilleures pratiques en technologies de l'information et le référentiel général de la gouvernance des SI qui aide à comprendre et à gérer les risques et les bénéfices qui leur sont associés. Les bonnes pratiques formalisées par CobiT sont issues d'un consensus des experts. Ces bonnes pratiques sont axées plus sur la maîtrise que sur l'exécution : elles permettent d'aider à l'optimisation des investissements informatiques, d'assurer la fourniture des services et de fournir des métriques auxquelles se référer pour évaluer les dysfonctionnements.

**CobiT distingue plusieurs catégories d'utilisateurs :**

<sup>12</sup> Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques : <http://www.afai.fr>

- les Directions générales : pour que l'investissement informatique produise de la valeur et pour trouver le bon équilibre entre risques et investissements en contrôles dans un environnement informatique souvent imprévisible ;
- les Directions métiers : pour obtenir des assurances sur la gestion et le contrôle des services informatiques fournis en interne ou par des tiers ;
- les Directions informatiques : pour fournir les services informatiques dont les métiers ont besoin pour répondre à la stratégie de l'entreprise, et pour contrôler et bien gérer ces services ;
- les auditeurs et consultants : pour justifier leurs opinions et/ou donner des conseils au management sur les contrôles internes et la gouvernance des SI.

**Le cadre de référence de contrôle de CobiT vise la mise en place d'une gouvernance des SI en :**

- établissant un lien avec les exigences métier de l'entreprise ;
- structurant les activités informatiques selon un modèle de processus largement reconnu ;
- identifiant les principales ressources informatiques à mobiliser ;
- définissant les objectifs de contrôle à prendre en compte.

L'orientation métier de CobiT consiste à lier les objectifs « métier » aux objectifs informatiques, à fournir les métriques (définir ce qui doit être mesuré et comment) et les modèles de maturité pour faire apparaître leur degré de réussite, et à identifier les responsabilités communes aux responsables de processus métier et de processus informatiques.

L'orientation processus de CobiT est illustrée par un modèle de processus qui subdivise l'informatique en 34 processus répartis entre les quatre domaines de responsabilités que sont planifier, mettre en place, faire fonctionner et surveiller, donnant ainsi une vision complète de l'activité informatique. Les concepts d'architecture d'entreprise aident à identifier les ressources essentielles au bon déroulement des processus comme les applications, l'information, les infrastructures et les personnes. Pour fournir les informations dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs, les ressources informatiques doivent être gérées par un ensemble de processus regroupés selon une certaine logique.

Les dirigeants ont besoin d'objectifs de contrôle pour fournir l'assurance raisonnable que les objectifs de l'entreprise seront atteints et que des dispositifs sont en place pour prévenir ou

détecter et corriger des événements indésirables. Les entreprises ont besoin de pouvoir mesurer objectivement où elles en sont et où elles doivent apporter des améliorations, et elles ont besoin d'implémenter des outils de gestion pour surveiller ces améliorations. La réponse à ce besoin de déterminer et de surveiller les niveaux de contrôle et de performance de l'informatique appropriés est apportée par CobiT sous forme de :

- Tests comparatifs de la capacité des processus informatiques présentés sous la forme de modèles de maturité inspirés du Capability Maturity Model du Software Engineering Institute ;
- Objectifs et métriques des processus informatiques pour définir et mesurer leurs résultats et leurs performances (capacité à atteindre les objectifs métiers et informatiques) selon les principes du tableau de bord équilibré de Robert Kaplan et David Norton ;
- Objectifs des activités pour mettre ces processus sous contrôle en se basant sur des objectifs de contrôle détaillés.

L'évaluation de la capacité des processus au moyen des modèles de maturité de CobiT est un élément clé de la mise en place d'une gouvernance des SI. Lorsque l'on a identifié les processus et les contrôles informatiques essentiels, le modèle de maturité permet de mettre en évidence les défauts de capacité et d'en faire la démonstration au management. On peut alors concevoir des plans d'action pour amener ces processus au niveau de capacité désiré.

CobiT concourt à la gouvernance des SI en aidant à s'assurer que :

- Les SI sont alignés sur le métier de l'entreprise ;
- Les SI apportent un plus au métier, et maximisent ses résultats ;
- Les ressources des SI sont utilisées de façon responsable ;
- Les risques liés aux SI sont gérés comme il convient.

La mesure de la performance est essentielle à la gouvernance des SI. Elle est un élément de CobiT et consiste entre autres à fixer et à surveiller des objectifs mesurables pour ce que les processus informatiques sont censés fournir (résultat du processus) et pour la façon dont ils le fournissent (capacité et performance du processus).

Pour que cette gouvernance soit efficace, les dirigeants doivent obtenir des directions opérationnelles qu'elles mettent en place des contrôles dans un cadre de référence défini pour tous les processus informatiques.

**Les promoteurs de CobiT revendiquent un certain nombre d'avantages à l'utiliser :**

- Un meilleur alignement de l'informatique sur l'activité de l'entreprise du fait de son orientation métier ;
- Une vision compréhensible par le management de ce que fait l'informatique ;
- Une attribution claire de la propriété et des responsabilités, du fait de l'approche par processus ;
- Un préjugé favorable de la part des tiers et des organismes de contrôle ;
- Une bonne compréhension de toutes les parties prenantes grâce à un langage commun ;
- Le respect des exigences du COSO<sup>13</sup> pour le contrôle de l'environnement informatique.

### **Le modèle de référence de CobiT :**

Chacun des 34 processus met en œuvre des ressources informatiques (applications, informations, infrastructures et personnes au sens compétences), fournit une information destinée à satisfaire les besoins métiers exprimés sous formes de critères (efficacité, efficacité, confidentialité, intégrité, disponibilité, conformité, fiabilité) et concerne un ou plusieurs des domaines de la gouvernance des SI (alignement stratégique, apport de valeur, gestion des risques, gestion des ressources, mesure de la performance).

---

<sup>13</sup> COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley ou LSF pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises.



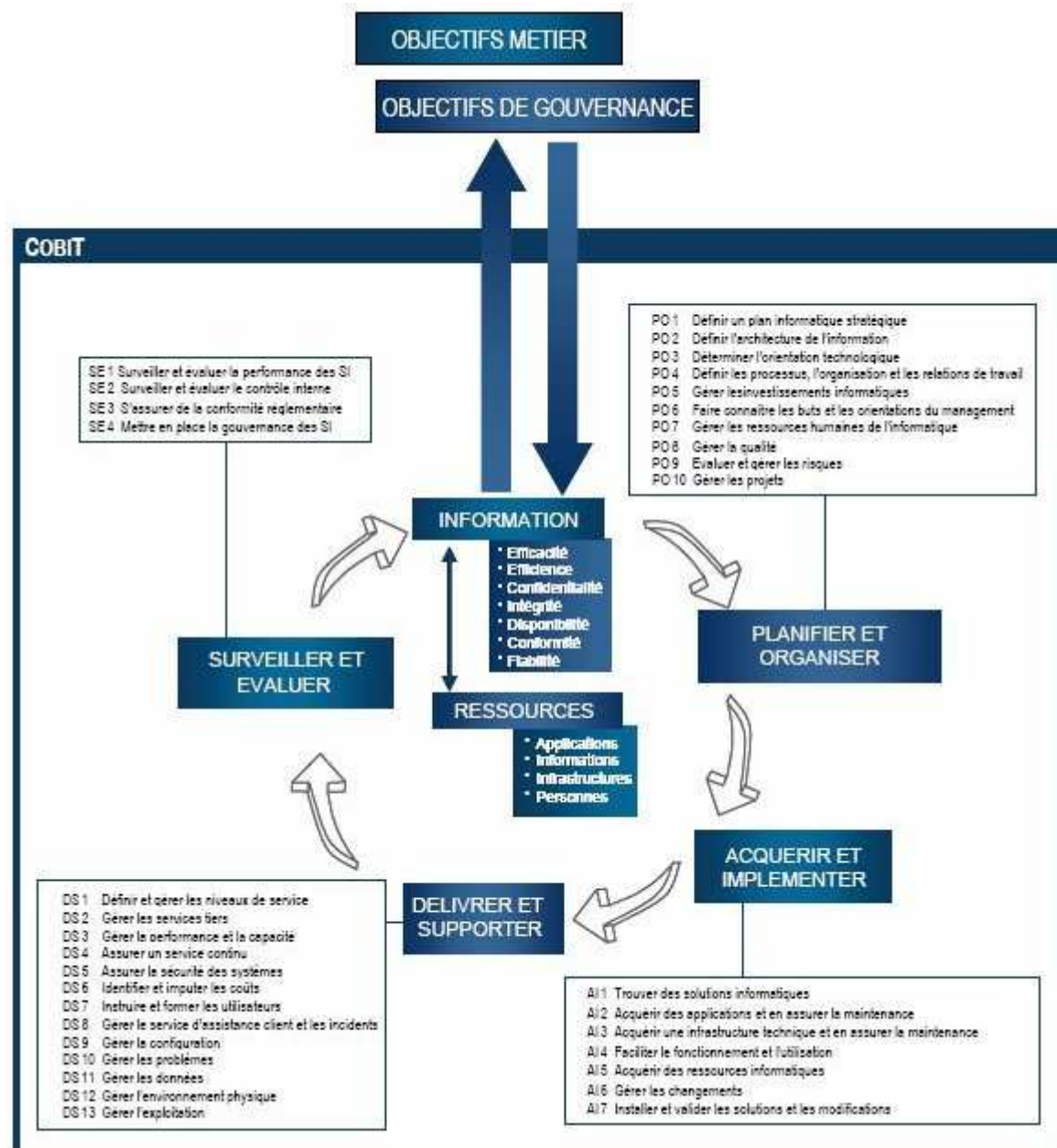


Figure 16 : La mécanique de cobit, source AFAl.

## 9.2. Capability Maturity Model Integration (CMMI)<sup>14</sup>

Le CMMI est une approche d'ingénierie des systèmes. Elle repose sur le postulat suivant : « De la maîtrise des processus d'ingénierie découle la maîtrise de la qualité des produits et des services issus de ces processus ».

<sup>14</sup> Sources : <http://www.afaq.org>  
<http://www.q-labs.fr>  
[http://www.journaldunet.com/solutions/0306/030624\\_faq\\_cmm.shtml](http://www.journaldunet.com/solutions/0306/030624_faq_cmm.shtml)  
 Sivi J, Hallowell D, «bridging the gap between CMMI and six sigma», carnegie Mellon University, 2005

Dans les années 1980, le Department of Defense américain a demandé l'élaboration d'un référentiel de critères lui permettant d'évaluer ses fournisseurs de logiciel. Le résultat fut la présentation en 1991 du CMM (Capability Maturity Model) par le SEI (Software Engineering Institute), institut financé par le Department of Defense américain. En 2001, le SEI a proposé une nouvelle version de son modèle, le CMMI (Capability Maturity Model Integration) qui englobe cette fois ci les bonnes pratiques des autres modèles, sauf la gestion des ressources humaines qui n'est pas encore prise en compte.

Le CMMI (Capability Maturity Model Integration) est un modèle de maturité d'évaluation pour le développement de systèmes, de produits matériels et/ou de logiciels. Il a pour objectif la maîtrise des processus d'ingénierie et par conséquent la maîtrise de la qualité des produits et des services issus de ces processus. Le modèle CMMI s'appuie sur 25 domaines (process areas) dans sa version complète, permettant à tout service/entreprise d'initier un travail de réflexion et d'action sur ces processus organisationnels.

Les 25 secteurs clés (process areas) sont regroupés par niveaux de maturité sur une échelle de 1 à 5. Les niveaux de maturité ont les caractéristiques suivantes (l'atteinte de chaque niveau de maturité peut être officiellement reconnue par AFAQ AFNOR Certification) :

- Niveau 1 « initial » : le processus de développement n'est pas défini. La réussite des projets dépend du savoir-faire de quelques personnes clés dans l'organisation. Ce savoir-faire n'est pas formalisé ni partagé par les différentes équipes projet de l'organisation ;
- Niveau 2 « reproductible » : les entrées et les sorties des différentes activités sont gérées et contrôlées. Les règles sont connues et appliquées par les équipes. Le développement est planifié et suivi. Les produits sont vérifiés par rapport aux exigences initiales ;
- Niveau 3 « défini » : les meilleures pratiques mises en œuvre au niveau 2 sur les projets sont généralisées à toute l'organisation. Un projet instancie le processus standard afin de définir la meilleure solution répondant à ses propres objectifs. L'efficacité de chacun des processus est mesurée et renforcée ;
- Niveau 4 « maîtrisé » : chaque processus est systématiquement mesuré. Les données sont consolidées et exploitées pour la prise de décision et l'anticipation des risques ;
- Niveau 5 « optimisé » : les processus sont totalement maîtrisés et optimisés en permanence. Toute évolution est anticipée et gérée.

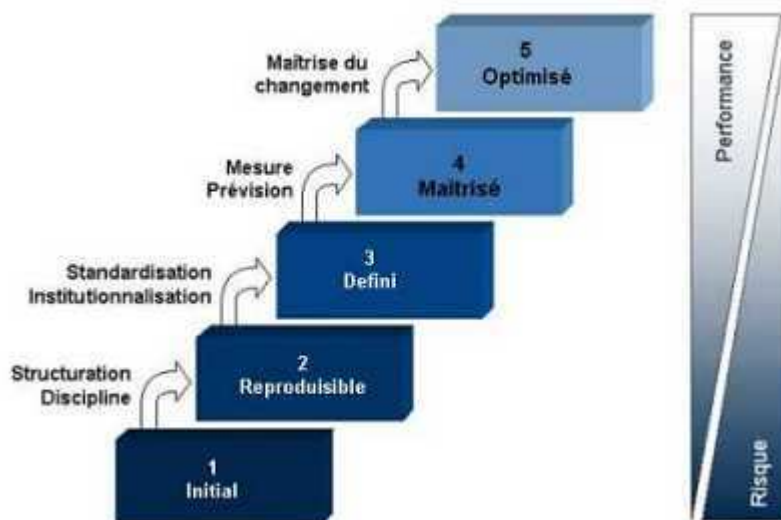


Figure 17 : Le modèle de maturité du CMMI.

La méthode formalise un vrai projet d'entreprise. En effet, c'est un processus itératif, que l'entreprise doit répéter autant de fois qu'il le faut pour passer au niveau supérieur. Le modèle CMMI n'induit pas d'organisation particulière. Seules les pratiques doivent satisfaire aux exigences du modèle. Son champ d'action n'est pas non plus la qualité du produit fini. Seuls les procédés sont concernés.

### 9.3. *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*<sup>15</sup>

L'Information Technology Infrastructure Library regroupe l'ensemble des meilleures pratiques dans le domaine informatique.

ITIL a été créé à l'initiative de l'agence centrale des télécommunications de Grande-Bretagne à la fin des années 80.

Il s'agissait alors de faire un recueil des meilleures pratiques de management des services informatiques pour en améliorer l'efficacité et la qualité. Un club utilisateur d'ITIL appelé itSMF (IT Service Management Forum) s'est internationalisé depuis 1997.

Les objectifs du référentiel consistent à :

- Aligner les services liés aux technologies de l'information (IT) avec les besoins présents et futurs de l'entreprise et de ses clients ;
- Améliorer la Qualité des Services liés aux technologies de l'information ;

<sup>15</sup> Sources : Dubie D, "American ITIL : best practises win converts", network world fusion, 2004  
<http://www.afai.fr>  
[http://solutions.journaldunet.com/0410/041025\\_chro\\_bpms.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0410/041025_chro_bpms.shtml)

- Maîtriser les coûts liés aux prestations de service et contribuer à la performance de l'entreprise (Business) ;
- Augmenter la productivité par une utilisation optimale des capacités et de l'expérience (Best practices).

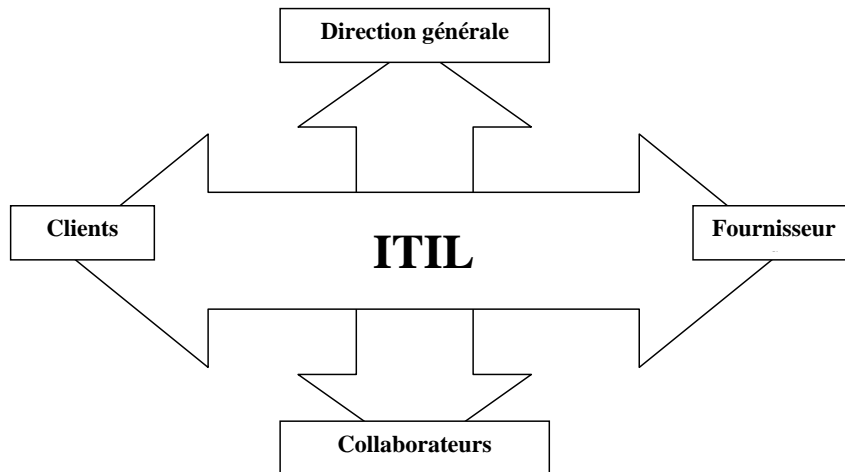


Figure 18 : Positionnement du référentiel ITIL, d'après l'AFAI.

**La philosophie ITIL s'appuie sur plusieurs concepts :**

- Customer focus et Business justified : on entend par « client » l'utilisateur. Le client et son métier doivent être au centre des préoccupations de la direction informatique ;
- Cycle de vie : la gestion des services doit être prise en considération en amont des projets informatiques, dès la phase d'étude et de conception ;
- Processus : la qualité de service se fonde sur une approche par les processus ;
- Qualité : la mesure de l'excellence. La capacité à répondre aux attentes des clients en matière de produits et services en relation avec la pratique de leur métier.

**ITIL couvre différents domaines alliant métier et technologie :**

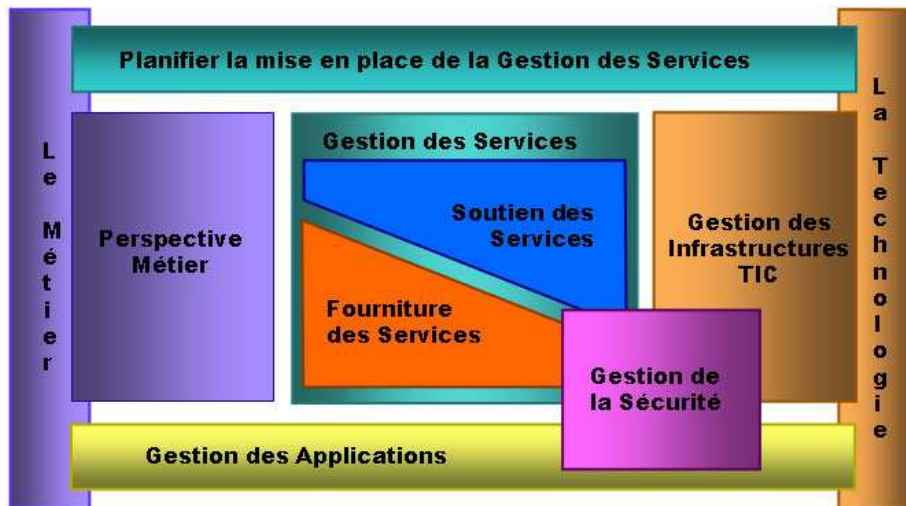


Figure 19 : Principales briques d'ITIL, source AFAI.

Chaque module ITIL décrit un domaine / processus selon une approche projet.

**Le plan-type d'un module est constitué de :**

- Etude,
- Implémentation,
- Post-implémentation et audit,
- Bénéfices, coûts et difficultés potentielles,
- Outils,
- Synthèse et recommandations.

**Le modèle de maturité d'ITIL est construit suivant la logique ci-dessous :**



Figure 20 : Modèle de maturité d'ITIL, source : AFAI.

Il est possible de commencer à appliquer ITIL sur un domaine précis de la gestion des services informatiques avant de poursuivre son utilisation dans d'autres domaines.

Toutefois, deux domaines de la gestion des services informatiques sont souvent jugés prioritaires : l'assistance aux utilisateurs et le pilotage des systèmes.

Ces deux domaines révèlent les dysfonctionnements les plus visibles de services informatiques.

Il reste que traiter un symptôme ne signifie pas toujours éliminer les causes profondes.

L'intérêt d'ITIL est de faire le lien entre ces symptômes et les autres domaines. Ce qui permet la mise en place d'actions curatives et proactives dans la gestion des services informatiques.

Il est difficile de mettre en œuvre cette approche sans outils complémentaires (certains outils de modélisation intègrent des structures de processus qui respectent la méthode ITIL). ITIL ne propose pas de modèle global et d'outils de travail (workshops, modélisation).

En outre, ITIL donne des objectifs et des "bonnes pratiques" mais n'explique pas les moyens de les atteindre et de les mettre en œuvre.

#### 9.4. Quelques exemples de combinaisons de référentiels :

- ITIL et CMMI :

Les deux modèles ITIL et CMMI permettent tous deux à l'entreprise d'aborder la question du découplage et de l'amélioration continue de ses processus. L'un comme l'autre prônent une amélioration progressive, a contrario par exemple de la

norme ISO, pour laquelle l'entreprise est déclarée conforme ou non. Complémentaires, ITIL et CMMI fournissent chacun des briques essentielles pour couvrir l'ensemble des processus IT dans une gestion complète du cycle de vie. En conjuguant les deux modèles, l'entreprise doit toutefois veiller à éviter la redondance d'activités, là où les modèles se recoupent (par exemple sur la gestion des configurations, le point de correspondance le plus important entre CMMI et ITIL) et à surtout maximiser le potentiel de synergies (Songo 2005<sup>16</sup>) ;

- CobiT et ITIL :

De nombreux processus CobiT (particulièrement ceux du domaine distribution et support) s'associent bien avec un ou plusieurs processus d'ITIL comme niveau de service, configuration, problème, incident, version, capacité, gestion de la disponibilité ou gestion financière. ITIL met l'accent sur la cohérence des communications et la participation des utilisateurs. De la même manière, les principes de gestion de la qualité de CobiT sont cohérents avec l'approche qualité d'ITIL. ITIL ne couvre pas la gestion des projets, mais ceci est réalisé par Projects in Controlled Environments (au départ PRINCE, maintenant PRINCE2) sa méthodologie de gestion de projet sœur. PRINCE2 est un standard reconnu utilisé par le gouvernement du Royaume Uni et des entreprises privées. Les processus liés au développement des deux référentiels n'ont aucun lien et pourraient tirer profit d'une collaboration plus étroite. Cependant, ils ne semblent pas se contredire de façon importante. CobiT et ITIL ne s'excluent pas l'un l'autre et peuvent être associés pour former un cadre de référence puissant de gouvernance des technologies de l'information, de contrôle et de bonnes pratiques de gestion des services informatiques. Les entreprises qui veulent élargir le cadre de contrôle et de gouvernance de leur programme ITIL peuvent utiliser CobiT (Mingay, Bittinger 2002<sup>17</sup>) ;

- CMMI et Six sigma :

Le CMMI est un modèle ( focus on what), le six sigma une méthode (focus on how). Ces deux approches d'amélioration des processus ont cependant le même but : les processus doivent être définis, les données doivent être collectées, ces mêmes données doivent être utilisées pour améliorer les processus. Une organisation basée

---

<sup>16</sup> Source : [http://www.nomia.com/IMG/pdf/NL\\_Nomia\\_0305\\_V1\\_VF-2.pdf](http://www.nomia.com/IMG/pdf/NL_Nomia_0305_V1_VF-2.pdf)  
Dossier Itil et CMMI : la qualité au coeur des DSI

<sup>17</sup> Source : [http://www.web4all.com.fr/bouhot\\_legendre/ip/IP\\_208\\_40\\_42.pdf](http://www.web4all.com.fr/bouhot_legendre/ip/IP_208_40_42.pdf)  
Allier CobiT et itil

sur CMMI niveau 5 est « théoriquement » une organisation six sigma et une organisation six sigma est dans l'esprit une organisation CMMI niveau 5.

Empiriquement on peut intégrer six sigma et CMMI après avoir atteint le niveau 3 (après que les processus aient été définis) comme on peut utiliser les techniques six sigma pour définir les processus durant les premières étapes de définition des processus. Des entreprises comme Motorola, Tata Consultancy Services (TCS) utilise conjointement six sigma et CMMI. Ainsi Motorola a atteint le niveau 5 de CMMI sur certains dispositifs et est l'inventeur de la méthode six sigma.



## 10. Les outils « corporate » ou de déploiement de la stratégie

Dans la littérature, nous avons recensé des méthodes qui se veulent dynamiques et qui ont pour prétention le déploiement de la stratégie via les capacités organisationnelles ou par le développement des ressources nécessaires: le Balanced Scorecard (BSC), la démarche St-Amant, le CBEA, le CPX framework, l'ingénierie des capacités. Cependant, à part le BSC et la démarche St-Amant de développement des capacités organisationnelles (appliquée notamment à l'administration électronique) les autres méthodes restent soit confidentielles (CBEA, CPX framework), soit très contextuelles (l'ingénierie de la capacité pour l'industrie de la défense).

### 10.1. *Le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif :*

Le balanced scorecard (BSC) est issu des travaux de Kaplan et Norton (1992), chercheurs américains. Le BSC est né dans un contexte américain fortement imprégné par une culture de reporting dû au poids des actionnaires et de la bourse avec la prééminence du reporting financier sur les autres types de reporting.

*Le BSC est donc issu « d'une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon, des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan et Norton écrivirent un article qui évoquait la perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation des mesures de performance sur des aspects seulement financiers. A partir de ce constat, ils développèrent, en utilisant des études empiriques menées entre 1984 et 1992, un outil qui intégrait des dimensions financières et non financières et dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre. Les mesures financières permettaient plutôt d'appréhender les effets d'actions déjà entreprises (indicateurs de performance retardés ou a posteriori), alors que les mesures non financières permettaient à la fois d'élargir la vision de la performance de l'entreprise dans une approche multicritère et de mieux anticiper ce que pourrait être la performance future de l'entreprise (Choffel et Meyssonier, 2005).*

Le Balanced Scorecard repose sur quatre axes qui formalisent une vision multidimensionnelle de la performance agissant sur la performance future de l'entreprise :

- L'axe « finance » qui mesure le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise) ;

- L'axe « clients » qui correspond aux indicateurs qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client (Indicateurs degré de satisfaction, taux de réclamation, part de marché, rentabilité sur des segments de marché...);
- L'axe « processus internes » pour prendre en compte la façon dont les processus peuvent contribuer à l'obtention d'un avantage concurrentiel à l'entreprise (innovation, production et SAV);
- L'axe « apprentissage organisationnel » correspond à la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

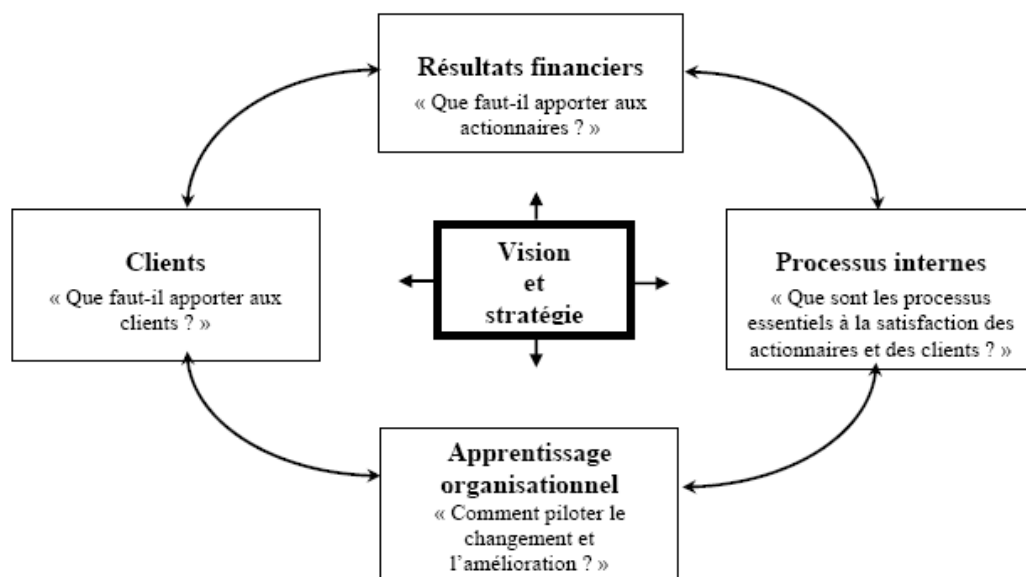


Figure 21 : les 4 axes du BSC

Le BSC a été conçu pour traduire la stratégie : « à partir d'une stratégie donnée à l'avance, il convient de concevoir et de mettre en œuvre l'outil multidimensionnel traduisant au mieux cette stratégie » (Choffel et Meyssonier, 2005). Le tableau de bord est donc en aval de la conception de la stratégie. Le BSC est ainsi un outil d'alignement stratégique. En effet, « la logique fondatrice du Balanced Scorecard est d'aligner les comportements opérationnels sur les objectifs stratégiques selon une logique top-down (Kaplan et Norton, 1998). Selon les auteurs, la conception de la stratégie est, avant tout, l'affaire des dirigeants et doit ensuite être déployée à tous les niveaux de l'organisation avec une bonne communication selon un processus descendant. Cependant, cette approche est loin de faire l'unanimité ».

Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre du BSC, sur sa mécanique comme sur sa philosophie :

Sur la mécanique, les critiques sont :

- Un déploiement fortement top down ;
- Une notion d'équilibre difficile à appliquer : les finances demeurent souvent dominantes dans les BSCs ;
- Une complexité accrue si l'entreprise a plusieurs niveaux hiérarchiques ;
- Une approche top down entraîne un manque de réactivité ;
- Une non prise en compte des aspects intangibles de la performance ;
- Le BSC exclut l'environnement externe qui impacte nécessairement sur la performance de l'entreprise ;
- Certaines perspectives sont plus ou moins maîtrisées, c'est la cas des processus internes ;

Sur le plan philosophique :

- Le pilotage peut être concomitant avec la formulation de la stratégie. Ce qui veut dire qu'il peut y avoir « co-construction » entre le pilotage et la stratégie (Simons 1995 par exemple) ;
- Le choix des indicateurs de pilotage ne sont ni choisis bottom-up ni top-down. Pour Lorino (2003) « les indicateurs de pilotage ne sont pas choisis bottom-up « à l'inspiration », en fonction de logiques locales, ni top-down, en fonction de l'humeur du chef, mais ils traduisent l'élaboration collective des objectifs stratégiques et des principaux leviers d'action associés » ;
- Il est paradoxal dans un même outil de modéliser les facteurs clés de succès et de déployer la stratégie en même temps, de faire cohabiter des relations de cause à effet et une logique de responsabilisation des acteurs (Saulpic 2003).

### *10.2. La démarche de développements des capacités formalisée par St-Amant*

St-Amant (2003) a formalisé une démarche de développement des capacités organisationnelles qui d'emblée est orientée « administration électronique ». Cette précision importante donne à la démarche conçue un caractère contextuel. Il veut donc « identifier et structurer les connaissances relatives aux capacités organisationnelles nécessaires pour implanter les diverses phases de la prestation électronique de services et en favoriser le succès ». Le référentiel de St-Amant décrit l'évolution de l'administration électronique et les capacités organisationnelles nécessaires pour « gérer efficacement les divers aspects de l'implantation de services électroniques ».

Le référentiel comprend :

- Un modèle d'évolution de l'administration électronique

C'est un guide qui permet à l'administration de définir ses objectifs de prestation de services électroniques. Ce modèle d'évolution de l'administration électronique tient compte du système d'information (intégré ou par application), des technologies (simples ou complexes), de l'organisation (structure, culture, personne), des prestations électroniques de service (simples ou intégrées).

Administration électronique				
1. Phase d'information	2. Phase d'interaction	3. Phase de transaction	4. Phase d'intégration intra-organisationnelle	5. Phase d'intégration inter-organisationnelle et autres paliers de gouvernement

Tableau 17 : Modèle d'évolution de l'administration électronique, selon St-Amant (2003).

- Un cadre (« framework ») des capacités organisationnelles

Ce cadre définit l'ensemble des capacités organisationnelles de l'administration électronique. Ainsi, les capacités sont de cinq classes : 1-Gouvernance métiers (affaires) & ressources informationnelles, 2-Gestion par projet, 3-Gestion des ressources informationnelles (RI), 4-Gestion des métiers (affaires) et 5-Gestion du développement des capacités organisationnelles. Chaque classe sera subdivisée en domaine de gestion et détaillée en disciplines c'est-à-dire en domaines de connaissances.

Classes	Capacités	Disciplines
GO - Gouvernance Métiers (Affaires) & RI de l'administration électronique	GO1- Gestion de l'alignement stratégique Métiers (Affaires) Ressources informationnelles de l'administration électronique	GO1.1 - Gestion de la communication GO1.2 - Gestion de la mesure GO1.3 - Gestion du partenariat GO1.4 - Gestion des ressources humaines GO1.5 - Gestion des ressources informationnelles GO1.6 - Gestion de la gouvernance
	GO2 - Gestion des bénéfices du portefeuille de projets de l'administration électronique (valeur ajoutée)	GO2.1 - Gestion de la sélection de projets GO2.2 - Gestion des investissements en cours GO2.3 - Gestion de l'évaluation des investissements TI GO2.4 - Soutien à la gestion des investissements technologiques
	GO3 - Gestion des risques de l'administration électronique	GO3.1 - Gestion de la gouvernance et du leadership GO3.2 - Gestion de la confidentialité GO3.3 - Gestion de la sécurité

		GO3.4 - Gestion de la technologie GO3.5 - Gestion des aspects légaux GO3.6 - Gestion des clients et de l'accessibilité GO3.7 - Gestion des applications GO3.8 - Gestion des compétences
	GO4 - Gestion de la sécurité et de la confidentialité des renseignements personnels de l'administration électronique	
	GO5 - Gestion de la gouvernance	GO5.1 - Organisation de la gouvernance GO5.2 - Suivi de la gouvernance
	GO6 - Gestion de la transformation organisationnelle	GO6.1 - Gestion stratégique du changement
GP - Gestion par projet	GP1 - Gestion de projet	GP1.1 - Gestion du contenu du projet GP1.2 - Gestion des délais GP1.3 - Gestion de l'intégrité du projet GP1.4 - Gestion des coûts GP1.5 - Gestion des ressources humaines GP1.6 - Gestion des approvisionnements GP1.7 - Gestion de la communication GP1.8 - Gestion de la qualité GP1.9 - Gestion des risques
	GP2 - Gestion du plan de déploiement de la transformation	
	GP3 - Organisation par projet	GP3.1 - Gestion de projet de changement de processus GP3.2 - Facteurs clés de succès
	GP4 - Gestion de projet de changement de processus	

Tableau 18 : Exemple de capacités organisationnelles de l'administration électronique, selon St-Amant et Renard (2004)

- Un modèle de maturité de l'administration électronique

Ce sont cinq niveaux de maturité « auxquels une organisation peut se situer. Ils vont du niveau 1, où les capacités sont mal connues et peu définies jusqu'au niveau 5, où les capacités sont non seulement connues, mais mesurées et adaptables ».

Niveau	Description
<b>Niveau 5</b> Les capacités sont adaptables	Les capacités sont adaptées en fonction des contraintes environnementales
<b>Niveau 4</b> La performance est mesurée	La performance est mesurée et exploitée pour la prise de décision et l'anticipation des risques
<b>Niveau 3</b> Les capacités sont reproductibles et exécutables	Automatisation et productivité accrue Management par exception Collaboration accrue
<b>Niveau 2</b> Les capacités sont décrites	Formaliser le savoir-faire et le diffuser
<b>Niveau 1</b> Les capacités ne sont pas définies	

Tableau 19 : Modèle de maturité des capacités organisationnelles, selon St-Amant (2003)

- Des outils d'évaluation des capacités en fonction des niveaux de maturité qui comprennent :
  - Des questionnaires pour évaluer le niveau de maturité atteint pour chaque classe, domaine et discipline ;
  - Des outils normatifs pour comparer le niveau atteint à un niveau cible établi en fonction du niveau d'évolution d'administration électronique souhaité.

Outils normatifs		Objectif (évolution)				
Domaines	Disciplines	Information	Interaction	Transaction	Intégration intra-organisationnelle	Intégration inter-organisationnelle
GO1- Gestion de l'alignement stratégique Métiers (Affaires) – ressources informationnelles de l'administration électronique	GO1.1 - Gestion de la communication	3 ou 4	4	4 ou 5	4 ou 5	5
	GO1.2 - Gestion de la mesure		1 à 3	3 ou 4	4 ou 5	4 ou 5
	GO1.3 - Gestion du partenariat				4 ou 5	5
	GO1.4 - Gestion des ressources humaines	2 ou 3	3	3 ou 4	4	4 ou 5
	GO1.5 - Gestion des ressources informationnelles	2 ou 3	3 ou 4	3 ou 4	4	5
	GO1.6 - Gestion de la gouvernance	2 ou 3	3 ou 4	3 ou 4	4	5

Tableau 20 : Outils normatifs, selon St-Amant (2003).

- Des ressources complémentaires comme les référentiels de meilleures pratiques

Domaine	Référentiel
Gestion des ressources informationnelles (RI)	CobiT
Gestion des RI (Gestion du développement de systèmes informatiques)	Macroscopie (DMR)
Gestion de projet (Gestion de projet)	PMBok
Gouvernance (Gestion des risques en sécurité)	Méhari
Gestion des RI (Gestion des infrastructures de services)	iTiL
Gestion de Métier (Gestion de la qualité)	Qualimètre
Gouvernance (Gestion de la sécurité et de la protection des renseignements personnels)	ISO/IEC 17799

Tableau 21 : Référentiels retenus en complément du dispositif.

- A partir des points ci-dessus, St-Amant élabore une démarche structurée de développement des capacités organisationnelles :

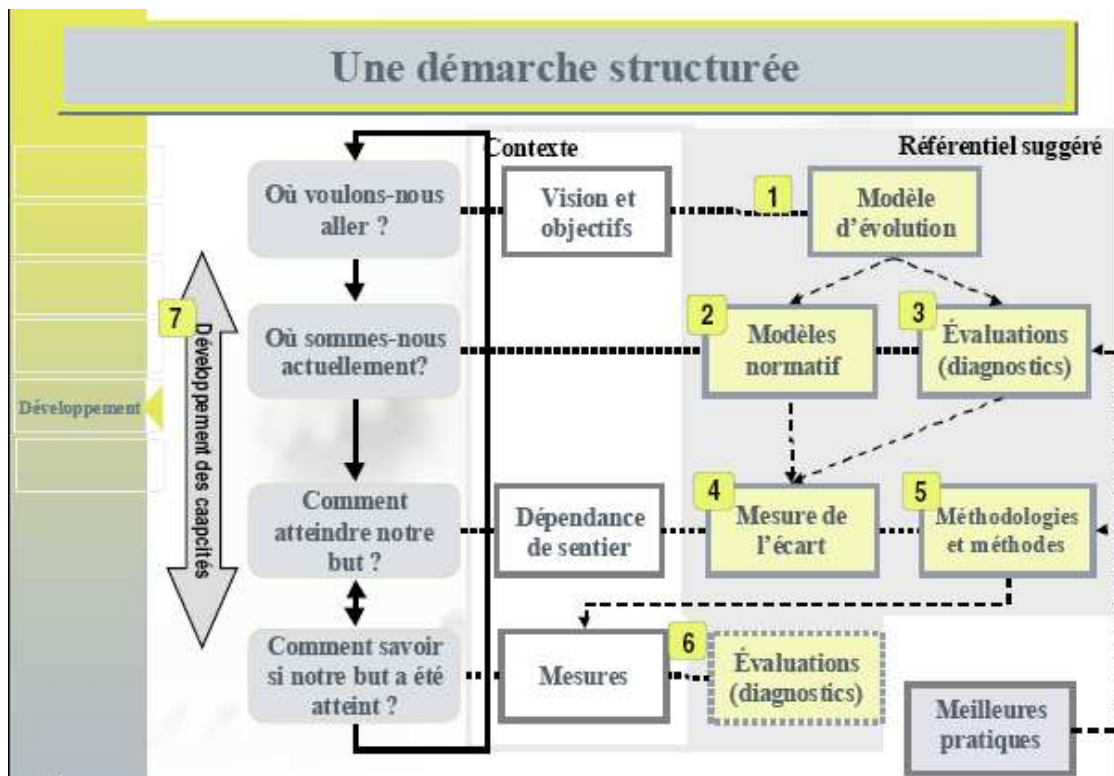


Figure 22 : Démarche structurée de développement des capacités organisationnelles, selon St-Amant (2003).

1) *Étape 1 : déterminer la cible*

Il s'agit de comprendre la cible c'est à dire préciser « le type de projet d'administration électronique visé en tenant compte de sa stratégie organisationnelle, de ses contraintes et du modèle d'évolution proposé par le référentiel » ;

2) *Étape 2 : déterminer les capacités requises*

Il s'agit pour l'organisation de déterminer « le niveau de capacité nécessaire pour mettre en œuvre son projet. Elle s'appuie pour ce faire sur un modèle normatif » ;

3) *Étape 3 : s'évaluer*

Il s'agit pour l'organisation d'évaluer son niveau de capacité actuel à l'aide de questionnaires diagnostiques ;

4) *Étape 4 : analyser les écarts*

Il s'agit d'interpréter les écarts et de déterminer les domaines insuffisamment développés ;

5) *Étape 5 : planifier l'apprentissage*

Il s'agit de la planification d'un projet d'apprentissage pour corriger ses capacités déficientes avant de commencer son projet d'administration électronique. Pour faire ce travail, St-Amant propose de se baser sur des référentiels de bonnes pratiques existantes ;

6) *Étape 6 : évaluer l'apprentissage*

Il s'agit d'évaluer le projet d'apprentissage pour savoir si les objectifs sont atteints. L'utilisation d'indicateurs et de diagnostics actualisés, l'organisation évalue ses progrès. Ainsi elle peut continuer ou rectifier le processus ;

7) *Étape 7 : capitaliser*

Il s'agit de capitaliser le retour d'expérience c'est-à-dire « le développement des capacités organisationnelles en capitalisant sur retour d'expérience ». Ce travail repose « d'une part sur un domaine de gestion des connaissances qui vise à accumuler des connaissances issues de l'action pour l'action , d'autre part, sur la gestion du processus de résolution de problème qui vise à capitaliser sur des connaissances pour rehausser dans l'action le niveau de maturité d'une capacité organisationnelle. Ces deux domaines de gestion sont inter-reliés ».

En résumé, St-Amant a formalisé une démarche de déploiement de la stratégie via les capacités organisationnelles mais celle-ci reste contextuelle c'est-à-dire adaptée à l'administration électronique. Néanmoins, cette conception de la capacité organisationnelle



comme courroie de transmission de la stratégie y est fortement présente. La démarche part des objectifs stratégiques de l'administration électronique (modèle de développement de l'administration électronique) avant de se poser la question des capacités nécessaires pour atteindre chaque phase de développement. Cependant, la notion de capacité dans cette démarche reste floue et peu précise. En effet, tout ce qui participe à la performance de l'administration électronique est qualifiée de « capacités » : gestion de l'alignement stratégique métiers, gestion de la gouvernance, gestion de la transformation organisationnelle, gestion de la sécurité et de la confidentialité des renseignements personnels de l'administration électronique (exemples de capacités organisationnelles de l'administration électronique selon St-Amant et Renard 2004).

### 10.3. Le CBEA (Capabilities-Based Engineering Analysis)

Le Capabilities-Based Engineering Analysis (CBEA) est méthode d'ingénierie des capacités organisationnelles conçue par Mike Webb au sein de la Mitre Corporation. La Mitre Corporation est une organisation privée à but non lucratif (plus de 5000 personnes) qui a son siège social à Bedford au Massachusetts. MITRE Corporation offre des services techniques et d'ingénierie aux gouvernements et à ses partenaires à travers le monde.

Le CBEA est un cadre de développement des capacités organisationnelles de l'entreprise en lien avec la stratégie. C'est une approche d'ingénierie des capacités organisationnelles pour satisfaire les objectifs stratégiques. L'objectif de cette approche est de permettre à l'entreprise de développer et de suivre ses capacités critiques dans un environnement complexe et dynamique pour créer de la valeur pour ses clients.

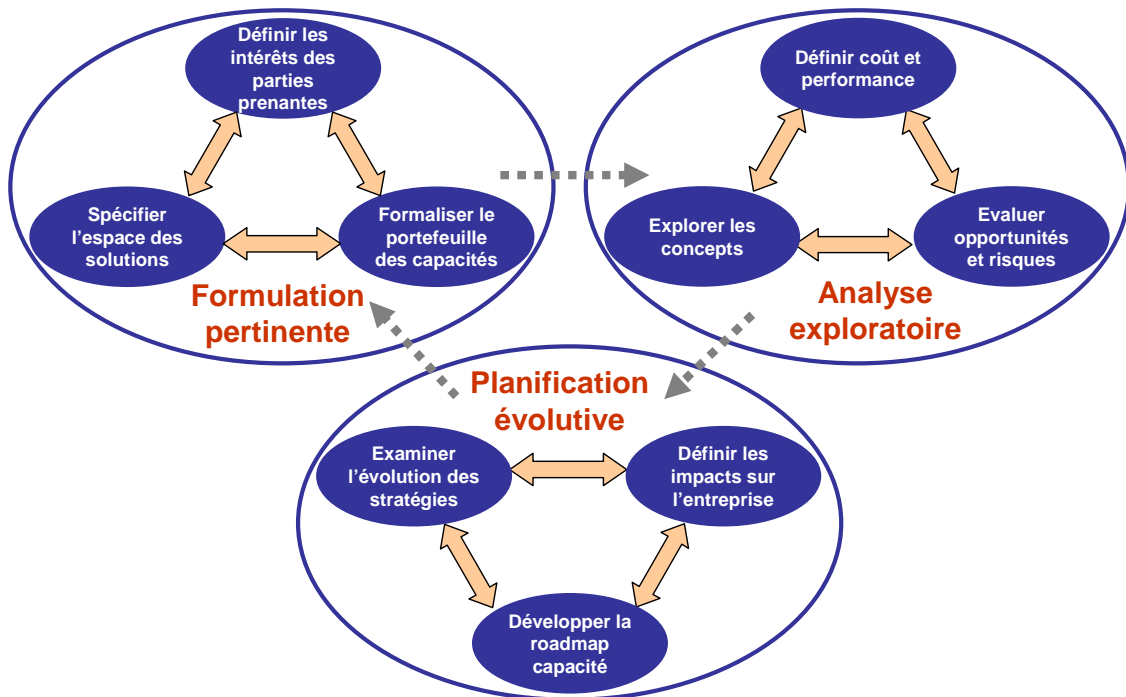


Figure 23 : Principes du Capabilities-Based Engineering Analysis (CBEA) selon Webb 2006

La démarche CBEA repose sur trois phases : une phase d'analyse des besoins des parties prenantes et de l'existant, une phase d'exploration des concepts pour savoir ce qu'il faut faire en fonction des contraintes et des opportunités et une phase de planning pour le développement des capacités requises. Ces trois phases permettent une certaine dynamique et une prise en compte des changements dans le système.

Le CBEA est basée sur le principe que l'entreprise et ses capacités peuvent être vues comme des systèmes adaptatifs complexes. Cette version permet de passer d'une vision orientée fonctions et programmes à une vision orientée capacités facilitant une intégration horizontale. Ainsi le CBEA permet l'analyse de l'entreprise en termes de capacités, il permet de lier les capacités aux portefeuilles de ressources et de processus mais aussi d'identifier les reconfigurations pour une adaptation efficace de l'entreprise.

Le CBEA est basé sur un certain nombre de principes :

- Il se focalise sur les effets opérationnels souhaités c'est-à-dire sur les résultats ;
- Il est tourné vers une perspective de portefeuille ;
- L'approche est holistique et s'attache à étudier tous les aspects : structure, conduite et effets ;
- Il examine les liens complexes d'interdépendance ;
- L'analyse des risques y a une part prépondérante ;
- Approche adaptative pour prendre en compte les changements de l'environnement ;
- Gestion de la relation capacités et contraintes de ressources.

Cette publication de Mike Webb d'après des travaux de la Mitre Corporation a pour intérêt de poser la gestion des capacités organisationnelles comme un mécanisme non statique mais dynamique devant être capable de prendre en compte des changements d'objectifs en cours de route. Néanmoins aucun exemple d'opérationnalisation de la méthode n'est fourni du moins dans la seule publication disponible. La mise en place d'une telle méthode dans une entreprise nécessiterait une prise en compte d'une pléthore de paramètres dont la gestion peut ne pas être aussi simple que sur le papier. En outre, Mike Webb ne définit pas ce qu'il entend par capacité ni ce qu'il entend par roadmap de capacité qui sont les deux mots clés du dispositif.

#### *10.4. Le CPX Framework*

Le CPX Framework a été formalisé par Stephen Duhan de l'université d'Oxford, Margi Levy de l'Université de Warwick et par Philip Powell de l'université de Bath. L'objectif de ce dispositif est de permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) de construire une stratégie des systèmes d'information. En effet, les auteurs, Duhan et al. (2005) font le constat suivant : les méthodes de développement des stratégies en systèmes d'information sur le marché sont très peu adaptées aux PME. Ils pointent aussi du doigt le fait que les PME évoluent dans des environnements concurrentiels où ils n'ont pas le pouvoir d'influencer les prix ou les quantités contrairement aux théories de Porter (1980) . Dans cette optique, les stratégies en systèmes d'information jouent un rôle primordial dans la performance des PME.

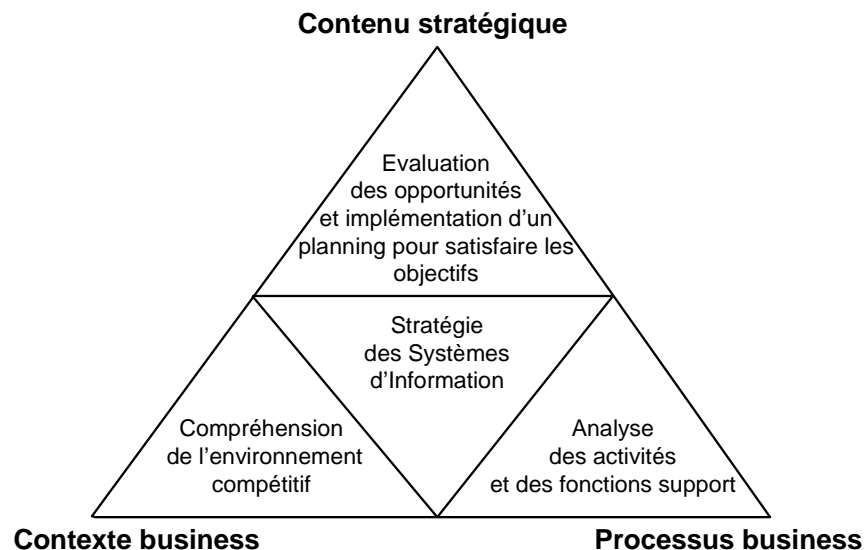


Figure 24 : Approche stratégie des systèmes d’information par Levy et Powell (2000).

Pour les auteurs, travailler sur les capacités organisationnelles est un moyen efficace pour générer des produits et des services. Plus que les technologies ou les habiletés, les capacités organisationnelles sont la source des avantages compétitifs. Ainsi pour élucider des capacités organisationnelles, Duhan et al. (2005) propose la méthode du CPX framework.

Capacité : identifier et formaliser les caractéristiques essentielles	
Compétence	Habilités clefs, technologies, connaissances au cœur de cette capacité
Processus	Comment les compétences sont-elles déployées, organisées, coordonnées et intégrées dans les processus business ?
Effet externes	Comment cette capacité est-elle connectée aux clients et/ou aux fournisseurs ?
Evaluation :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⚡ Qu’est-ce qui différencie cette capacité de celles des concurrents ?</li> <li>⚡ Comment cette capacité donne-t-elle un avantage compétitif dans le marché ciblé ?</li> </ul>	

Tableau 22 : Le CPX framework selon Duhan, Levy, Powell (2005).

Les auteurs entendent par compétence : les ressources, les capitaux, les habiletés et les technologies. Ces derniers sont activés et coordonnés au travers de processus. L’externe (external) consiste à voir comment la capacité réagit au « marché » selon les critères de Barney 1991 (valeur, rareté, inimitabilité, non substitualité).

L’opérationnalisation de cette démarche consiste, dans un premier temps, à appliquer la grille (CPX framework) pour déconstruire les capacités organisationnelles d’une entreprise puis à partir de la grille déconstruite obtenue, réutiliser le CPX framework pour déconstruire les capacités organisationnelles liées aux systèmes d’informations. A partir de cette dernière

grille, on peut imaginer les capacités organisationnelles futures liées au système d'information en cas de changement.

### 10.5. L'ingénierie des capacités

L'ingénierie des capacités est définie par Pagotto et Walker (2005) comme une « nouvelle méthodologie offrant la possibilité de transformer la planification et les acquisitions pour la défense ».

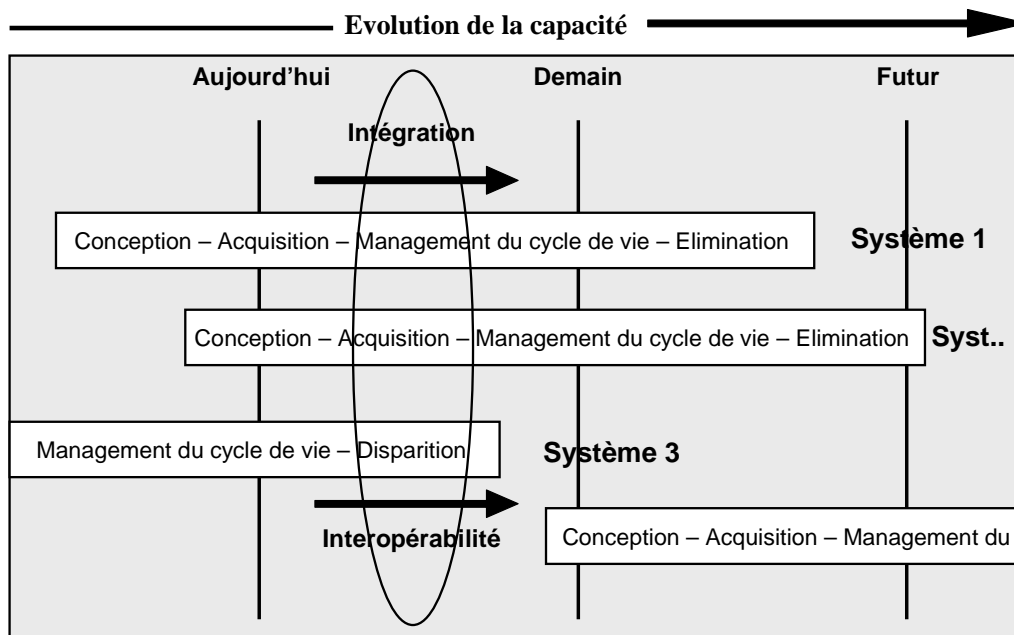


Figure 25 : Illustration conceptuelle du contexte d'ingénierie de la capacité, selon Pagotto et Walker (2005)

Selon les auteurs, l'ingénierie de la capacité part d'une mise en correspondance de l'orientation stratégique en matière de défense avec les capacités de défense au moyen de modèles architecturaux qui prennent en compte les gens, les processus et les besoins en matériel à l'égard de chaque capacité, considérée comme un système de systèmes. Pour une capacité donnée, on applique avec rigueur la métrologie à ces modèles afin d'évaluer leur aptitude à apporter les résultats voulus au regard de la capacité militaire, tels que déterminés en fonction d'un ensemble de tâches prédéfinies et de scénarios de planification de la force. La programmation de la modification de ces tâches et la planification de scénarios au fil du temps en fonction de l'évolution des objectifs liés aux capacités rend possible la détermination de lacunes quantifiables dans les capacités, ce qui permet d'orienter le processus vers les options à retenir pour combler ces lacunes. Le plan de mise en œuvre de ces options constitue une feuille de route pour l'évolution des capacités, à l'appui de la prise de décisions concernant les investissements en matière de défense ».

Pour expliquer leur méthodologie, les auteurs commencent par définir ce qu'ils entendent par « gestion des capacités ». Pour eux, la gestion des capacités est « le fait de gérer les capacités en fonction d'un cadre intégré qui englobe les fonctions interdépendantes que sont la création, le maintien, la préparation et l'utilisation. La création de capacités renvoie à la conceptualisation de capacités nouvelles par le biais du développement, de la planification, de l'acquisition et de la gestion du cycle de vie sous les aspects des capacités qui ont trait aux personnes, au processus et au matériel. L'horizon temporel pertinent va du moment présent à environ 10 à 15 ans plus tard, ou plus. Le maintien et la préparation des capacités renvoient au fait de maintenir une capacité à un niveau adéquat de préparation, le plus souvent dans un horizon temporel allant du moment présent à environ cinq ans plus tard. L'utilisation des capacités s'entend de la planification et de la réalisation d'opérations militaires faisant appel aux capacités en question ».

<b>Ingénierie des capacités</b>		
Trois fonctions distinctes mais inter-reliées		
Création de capacités	Maintien et préparation des capacités	Utilisation des capacités
Identifier, définir, acquérir, développer, améliorer	Maintien au niveau adéquat	Opérations

Tableau 23 selon Pagotto, Walker (2005).

Pour les auteurs, ce glissement vers une ingénierie de la capacité répond à un besoin essentiel : gérer des capacités qui « font intervenir de façon inhérente des systèmes de systèmes conjoints ». En effet, auparavant, « les organisations du secteur de la défense avaient attribué la responsabilité des fonctions de gestion des capacités à des niveaux variés, suivant des axes organisationnels ou de service, et en fonction plus particulièrement des modèles d'utilisation et de fonctionnement interarmées des forces de la nation concernée ».

Ainsi l'ingénierie des capacités repose sur quatre activités :

- Évaluation de l'état actuel de la capacité : il s'agit pour les auteurs de « comprendre, modéliser (schématiser) et faire valider par les parties intéressées l'état actuel des forces qui sont chargées de fournir les capacités militaires autorisées » ;
- Définition des options pour le niveau de capacité souhaité : il s'agit pour les auteurs de « modéliser les différentes options d'architecture souhaitée qui s'avèrent

prometteuses pour la réalisation des objectifs en matière de capacité, comme celles qui sont tirées du processus de développement et expérimentation de concept » ;

- Solutions pour combler l'écart : il s'agit ici de réaliser « une analyse du risque et des options pour créer un programme d'acquisition évolutive qui permettra d'apporter à l'architecture dans son état actuel les changements identifiés de sorte qu'elle évolue de façon mesurable vers le niveau souhaité. Les domaines du maintien et de l'utilisation des capacités doivent retourner rapidement l'information au domaine de la création de capacités pour que les changements nécessaires en matière de métrologie et d'architecture puissent être apportés afin d'obtenir les résultats attendus » ;
- Évolution des capacités : il s'agit pour les auteurs de développer un processus itératif qui se prolonge dans le temps. Ainsi, avec l'ajout de nouvelles directives stratégiques dans le domaine de la planification basée sur les capacités, les changements concomitants en matière d'architecture des capacités seront réalisés en fonction des modifications qui doivent être apportées aux listes de tâches interarmées, aux scénarios de planification de la force et à la métrologie des capacités, éléments qui sont utilisés pour évaluer l'état actuel des capacités et pour déterminer leur niveau souhaité.

Cette ingénierie de la capacité doit satisfaire trois exigences :

- Favoriser l'agilité stratégique dans la planification fondée sur les capacités : pour les auteurs, le processus d'ingénierie de la capacité « doit pouvoir s'adapter à un environnement en évolution rapide, caractérisé par des modifications des objectifs stratégiques plus fréquentes que ce que nous avons observé par le passé. Il pourra par exemple s'agir d'identifier les changements concrets à apporter au carnet de route pour l'évolution de la capacité en vue de donner suite le plus rapidement possible à une nouvelle intention stratégique. La capacité de respecter une échelle temporelle restreinte dans le contexte de la planification stratégique et de la mise à exécution sur le terrain de capacités adéquatement modifiées renforcera l'agilité du processus de planification dans son ensemble » ;
- Appuyer les équipes de projet intégrées : il s'agit « d'inclure des intervenants de nations alliées et qui sont responsables de la création de capacités, au moyen d'une méthodologie collaborative répartie d'ingénierie de système de systèmes. Au moyen d'un cadre architectural, cette méthodologie décompose une capacité en modèles

représentant les gens, le processus et le matériel, qu'il est possible de partager par le biais de répertoires en ligne permettant de concevoir les capacités futures en mettant à profit les connaissances acquises dans le passé. Une telle approche fondée sur un système de systèmes remplit un rôle crucial dans la mise en place de concepts réseau essentiels à la transformation ;

- Passer d'un processus d'acquisition pour la défense centré sur une plate-forme et orienté en fonction des services en un mécanisme géré en fonction des capacités.

En résumé, nous avons avec l'ingénierie des capacités initiée par le secteur de la Défense canadienne un véritable corpus de connaissances pour la gestion des capacités. Cette nécessité d'un passage à la gestion des capacités voire à l'ingénierie des capacités répond à une complexification des activités de défense, au besoin d'assurer le présent tout en préparant l'avenir, mais aussi à la nécessité d'une meilleure intégration des fondamentaux de la défense. La gestion par les capacités organisationnelles est ainsi appliquée à une problématique complexe qui est celle de la défense. Une démarche en 4 étapes (que nous avons essayé de résumer ci-dessus) est proposée, accompagnée d'un corpus théorique. Il y a dans cette démarche d'ingénierie des capacités organisationnelles, la volonté de mieux accompagner la réalisation des objectifs stratégiques du secteur de la défense, secteur hautement stratégique pour la défense des territoires et des nations dans un contexte politique hautement sensible et imprévisible. Il demeure néanmoins quelques trous noirs comme la juste définition de ce qu'est une capacité, comment celle-ci se matérialise. Ces critiques, nous les avons déjà adressées à la démarche St-Amant de développement des capacités organisationnelles. Tous les acteurs de la recherche sur les capacités organisationnelles ont ceci de commun : appréhender l'organisation comme un ensemble de capacités organisationnelles permet de réfléchir sur des façons plus efficaces de déployer les stratégies des organisations dans des environnements à risques et/ ou hautement concurrentiels. Néanmoins, il y a une certaine hétérogénéité des sujets de recherche même s'ils s'inscrivent tous dans une approche par les capacités organisationnelles. Ainsi, le CBEA est focalisé sur le déploiement de la stratégie via les capacités organisationnelles dans une optique plutôt généraliste : il s'agit d'une méthode générique de déploiement des stratégies via les capacités organisationnelles mais aucune définition claire et actionnable n'est donnée de la capacité organisationnelle. C'est un corpus intéressant qui reste cependant très théorique. Le CPX framework a des prétentions plus limitées en se focalisant sur les capacités organisationnelles des systèmes d'information des PME. Il s'agit de doter les PME, qui sont dans des marchés où elles ne peuvent ni imposer



leurs prix ni jouer sur les quantités, des facultés leur permettant de développer les capacités organisationnelles nécessaires pour leurs systèmes d'information porteurs potentiellement d'un vrai avantage concurrentiel. La méthode repose sur un processus astucieux de déconstruction des capacités organisationnelles pour travailler sur ses composants essentiels. Avec cette méthode, nous n'échappons pas aux problèmes de définition des mots clés comme « compétence ». Enfin la démarche St-Amant, fruit des travaux de recherche de St-Amant et Renard de l'université du Québec sur les capacités organisationnelles, est une des méthodologies les plus abouties. Bien que très contextuelle au départ, il s'agit du déploiement des capacités organisationnelles de l'administration électronique, cette démarche propose un canevas de déploiement des stratégies via les capacités organisationnelles très construit. Néanmoins, la démarche proposée reste peu intégrée et très étagée. Il s'agit d'un ensemble d'activités à réaliser avec des outils différents (modèle d'évolution, modèle de maturité, modèles normatifs...), ce qui nécessite du temps et des ressources. Cette démarche est-elle facilement transposable dans un contexte concurrentiel et mouvant comme le monde des entreprises ?

En conclusion, nous avons un concept « capacité organisationnelle » qui depuis ces dix dernières années intéresse de très près les chercheurs et les praticiens du management.

Néanmoins, si nous considérons les capacités organisationnelles comme les conditions nécessaires pour une action performante (une définition très large), les entreprises ou les organisations n'ont pas attendu une approche formalisée pour répondre à ces exigences.

Il va de soi que toutes les méthodes de type « outils d'amélioration continue » ou « outils de gouvernance organisationnelle » que nous avons traités ci-dessus, participent à la création des conditions pour une action efficace.

Pour les chercheurs et les praticiens du management, l'intérêt de ce concept réside dans le fait qu'il peut servir de courroie de transmission pour les objectifs stratégiques, opérationnels ou tactiques.

Cet intérêt est d'autant plus grand quand on voit que le déploiement des stratégies reste une activité à fort taux d'échec dans les sociétés privées (plus de 60 % des stratégies de changement ne créent pas les bénéfices escomptés selon le McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives, juin 2006). En outre, les nouvelles formes d'organisation et la rapidité des changements (technologiques, politiques, économiques etc.) nécessitent une gestion d'entreprise favorisant une exploitation optimale des ressources, des compétences et des connaissances (des capacités) mais aussi une exploration des nouvelles ressources, des

nouvelles compétences et des nouvelles connaissances pour préparer l'avenir et suivre les « caprices » du marché.

De plus, pour les chercheurs, l'approche par les capacités organisationnelles permet de pallier les insuffisances de l'approche basée sur les ressources (du moins sa version pure) en ne partant plus « d'hypothèses héroïques » mais d'un travail de gestion, de pilotage et de maturation des capacités organisationnelles.

La richesse du concept de capacité organisationnelle (dimension intégratrice, caractère dynamique, courroie de transmission de la stratégie, relais entre les objectifs stratégiques et les résultats) et ses diverses tentatives ou niveaux d'opérationnalisation (économie du développement pour la gestion des pays en voie de développement, gestion des politiques de défense dans un monde intégré à risques omniprésents, le passage de l'administration à l'e-administration, la gestion des capacités organisationnelles des systèmes d'information des PME) permettent de voir dans l'étude de cas une étape importante pour la recherche : *il s'agit, en effet, de mettre à l'épreuve la question du management des capacités organisationnelles au sein d'une grande entreprise multinationale multisite insérée dans un environnement très concurrentiel avec des exigences sans cesse renouvelées en termes de coûts et de qualité.*

Nous sommes d'autant plus fondés à utiliser cette expérience comme l'étude de cas centrale en appui de notre thèse que l'entreprise étudiée a inventé, expérimenté et déployé un dispositif formalisé de pilotage du progrès et ce n'est qu'ensuite qu'il a été qualifié, par nous qui accompagnions et analysons l'expérience, comme dispositif de gestion des capacités. D'un point de vue méthodologique, on limite ainsi, en particulier, le risque de tautologie : risque de premier niveau sur le fait que tout soit « capacité » dans une organisation, risque de second niveau que le filtre « capacités organisationnelles » ne biaise l'analyse ou n'amène le chercheur qu'à des conclusions déjà contenues dans les prémisses (le dispositif est fait pour gérer des capacités, il gère effectivement des capacités).

Cette étude de cas, sur une entreprise pionnière, nous permet de revenir à une discussion sur le concept même de capacité, ainsi mis à l'épreuve de l'actionnabilité. Elle nous permet d'explorer les propriétés structurantes de la capacité organisationnelle comme « objet de gouvernement », dans l'objectif de mieux cerner sa « gestion », et faire des hypothèses sur la nature de l'avantage concurrentiel qui peut en découler.

## **DEUXIEME PARTIE :**

### **RADIOSCOPIE D'UN DISPOSITIF PIONNIER DE GESTION SYSTEMATISE DU PROGRES PAR LES CAPACITES ORGANISATIONNELLES CHEZ VALEO: LE ROADMAPPING DE MANAGEMENT**

## Chapitre 4 : Pilotage du progrès au sein d'une grande entreprise internationale multisite

Dans ce chapitre, nous allons vous présenter la genèse de la collaboration entre MNM Consulting et Valeo dont l'output sera la conception et le déploiement d'un dispositif de pilotage du progrès que j'ai qualifié de roadmapping de management : « roadmapping » parce qu'il me rappelait les mécanismes du roadmapping technologique dans le sens où on cherche à orienter et à planifier des actions pour satisfaire des exigences et « management » parce que le dispositif accorde une place importante au pilotage et au suivi des actions.

## 11. Genèse d'une collaboration « créatrice »

Deux entreprises vont collaborer pour mettre au point une méthode dite de « pilotage du progrès ». Ces deux entreprises sont : MNM Consulting et Valeo.

### 11.1. MNM Consulting

L'entreprise MNM Consulting est un cabinet de conseil ayant le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) qui est habilité par le Ministère de la Recherche à effectuer des activités de recherche.

Son activité est centrée sur le pilotage de la performance auprès des directions générales. Ce cabinet est structuré en deux grands pôles :

- Le conseil : amélioration de la performance, conduite du changement, mise en œuvre pertinente des outils et des systèmes d'information ;
- La R&D : modélisation des entreprises, création de méthodes de management innovantes, prototypage d'outils logiciels.

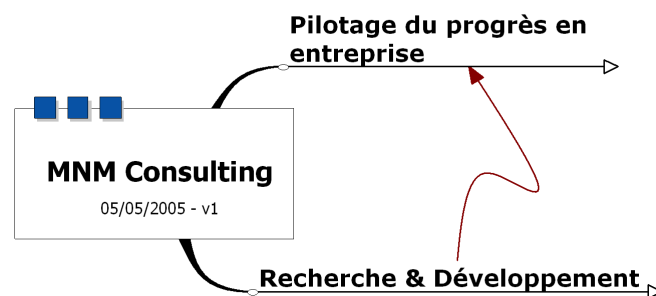


Figure 26 : les activités de MNM Consulting

### 11.2. Valeo

L'entreprise Valeo est un équipementier automobile de rang 1 inséré dans un environnement fortement concurrentiel.

**Elle est spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes de modules pour l'automobile et les poids lourds, en première comme en deuxième monte.**



Figure 27 : Quelques exemples de produits Valeo.

Valeo est un groupe industriel indépendant et international. Il se classe parmi les premiers équipementiers automobiles mondiaux et travaille avec tous les grands constructeurs automobiles et poids lourds.

En 2007, Valeo est présent dans 28 pays et dispose de 125 usines, 62 centres de Recherche et Développement, et 9 plates-formes de distribution. En 2006, le groupe a réalisé 69% de son chiffre d'affaires en Europe, 13% en Amérique du Nord, 13% en Asie et autres, et 5% en Amérique du Sud.

Valeo compte dix branches (familles de produits) et une branche Service (source Valeo) :

Branches	Caractéristiques de la famille de produits par branche
Thermique Moteur	La Famille de Produits Thermique Moteur a pour ambition d'occuper une position de leader mondial en matière de gestion de l'énergie thermique des groupes motopropulseurs des véhicules. Dans le but de réduire les émissions polluantes et d'améliorer le confort, elle développe et produit des composants et modules qui couvrent l'ensemble des besoins en refroidissement du moteur et de sa transmission.
Thermique Habitacle	La Famille de Produits Thermique Habitacle propose des systèmes intelligents de chauffage, de ventilation et de climatisation, contribuant au confort de chaque passager, en toutes circonstances, avec une consommation énergétique optimale.
Eclairage Signalisation	La mission de la Famille de Produits Eclairage Signalisation est d'améliorer la vision du conducteur ainsi que la signalisation du véhicule et de ses changements de direction ou d'allure, quelles que soient les conditions climatiques.

Systèmes Electriques	L'énergie électrique à bord est un élément clé pour la satisfaction des besoins de l'automobiliste et du citoyen. Générer et gérer cette électricité de façon optimale et assurer le démarrage et le redémarrage rapide et silencieux du moteur constituent la mission de la Famille de Produits Systèmes Electriques
Systèmes d'Essuyage	<p>La Famille de Produits Systèmes d'Essuyage développe et produit l'ensemble des systèmes visant à assurer un essuyage des pare-brise et lunette arrière pour donner au conducteur une visibilité parfaite, quelles que soient les conditions climatiques. Le confort et la sécurité s'en trouvent ainsi améliorés.</p> <p>La Famille de Produits ajoute du contenu technologique non seulement au travers de fonctions sans cesse enrichies (système de lavage chauffant, gicleurs performants, moteurs synchronisés, balais d'essuie-glaces ultra-plats) mais aussi par la combinaison de fonctions en sous-ensembles tels que le e-module™ arrière complet, comprenant le moteur d'essuie-glace arrière, le troisième feu stop et la serrure de vitre ouvrante.</p>
Contrôles intérieurs	<p>La Famille de Produits Contrôles Intérieurs conçoit et produit des solutions visant à améliorer la maîtrise de l'environnement du véhicule par le conducteur.</p> <p>Efficaces en toutes circonstances, faciles d'utilisation, ces technologies et systèmes permettent au conducteur de "garder l'œil sur la route et les mains sur le volant", au profit de la sécurité et du confort de conduite.</p>
Transmissions	La mission de la Famille de Produits Transmissions est de développer, fabriquer et commercialiser les systèmes qui permettent de transférer la puissance du moteur à la transmission, pour les voitures de tourisme et les véhicules industriels. Les solutions proposées intègrent des systèmes innovants de filtration des bruits, vibrations et à-coups, dont les performances sont adaptées aux demandes spécifiques du marché.
Sécurité Habitacle	La Famille de Produits Sécurité Habitacle développe et fournit des systèmes garantissant un accès autorisé, sécurisé et confortable aux véhicules, en toutes circonstances. Le savoir-faire de la Famille de Produits est particulièrement reconnu dans les systèmes d'accès et de démarrage sans clef (dits "mains libres") et les systèmes d'ouvrants motorisés (coffre et hayon).
Compresseurs	La Famille de Produits fabrique des compresseurs à la pointe de la technologie, qui permettent d'économiser de l'énergie, d'améliorer le confort de conduite et de protéger davantage notre environnement. Elle développe également des compresseurs R744, qui utilisent un réfrigérant non polluant, afin de contribuer à la prévention du réchauffement planétaire.
Systèmes de Contrôle Moteur	<p>Les systèmes de contrôle électronique augmentent la performance spécifique du moteur, permettant ainsi de réduire la consommation de carburant et les émissions.</p> <p>La mission de la Famille de Produits Systèmes de Contrôle Moteur est de concevoir des systèmes et des composants moteur participant à la réduction de l'impact environnemental des véhicules tout en améliorant le plaisir de conduite.</p>
Valeo Service	<p>Valeo Service offre aux clients de la deuxième monte une large gamme de produits et de services performants (catalogues, outils de formation, de diagnostic et d'aide à la vente) destinés à accroître l'efficacité du travail des garagistes.</p> <p>Le monde automobile devenant toujours plus complexe, les clients exigent, au-delà de la seule fourniture de pièces, des services et des compétences techniques d'un niveau de qualité toujours supérieur.</p>

L'entreprise doit s'adapter en permanence à un environnement très concurrentiel par des rachats d'entreprises, des cessions d'entreprises et des partenariats.

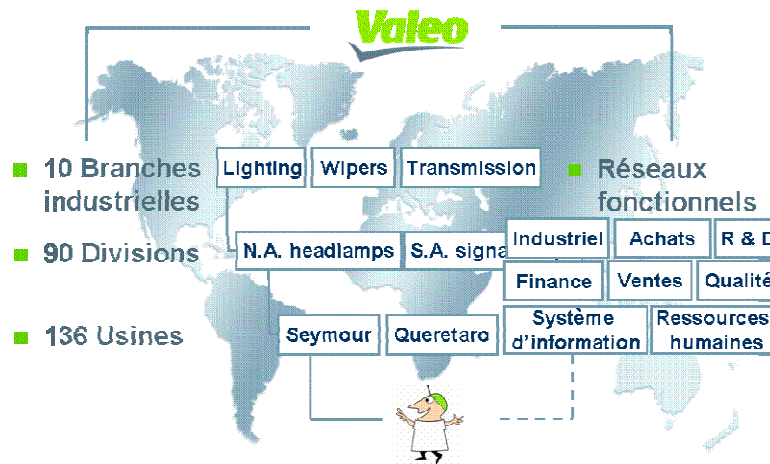


Figure 28 : l'organisation Valeo, Source Valeo

### 11.3. Brève histoire de l'entreprise

Valeo est aujourd'hui un groupe industriel indépendant et international qui se classe parmi les premiers équipementiers automobiles mondiaux. Ce positionnement est le fruit d'une longue histoire.

On peut remonter jusqu'en 1923 pour dater la création du groupe. En effet, c'est en 1923, à Saint-Ouen, que l'activité de l'entreprise a commencé par la production de garnitures de freins et d'embrayages par Eugène Buisson, distributeur des garnitures de freins Ferodo en France, qui fabriquait ses produits sous licence.

En 1932, la société rentre en Bourse et possède la quasi-totalité des brevets sur les embrayages.

Entre 1950 à 1980, l'entreprise va faire des vagues d'acquisitions d'entreprises, va créer des filiales en Espagne et en Italie, va construire des structures et devenir ainsi un acteur majeur dans l'industrie de l'équipement automobile. Dans cette même période, elle va se développer sur le marché du thermique automobile avec les rachats de Sofica et une prise de participation dans les usines Chausson. Le Groupe va aussi racheter SEV-Marchal pour s'ouvrir à de nouveaux marchés : l'électrique et l'électronique, le premier se trouvant renforcé par l'achat de Cibié-Paris-Rhône et de Ducellier.

C'est en 1980 que l'entreprise adopte le nom « Valeo », qui signifie « Je vais bien » en latin, pour réunir les différentes équipes sous un même nom et de fédérer les marques.

En 1987, le groupe choisit de faire une poussée à l'international. Dans cette optique Valeo va rajouter un nouveau métier à sa palette en faisant l'acquisition de Neiman et de sa filiale Paul



Journée : Sécurité Habitacle. Le groupe va aussi renforcer ses activités d'essuyage et de signalisation. La société affirme sa position de leader dans l'essuyage et les systèmes d'aide au stationnement par le rachat des systèmes électriques d'ITT Industries. Le groupe va cependant céder ses activités jugées non stratégiques (garnitures de frein, allumage, avertisseurs) et va mettre en place la « méthodologie 5 Axes » visant la satisfaction client par la qualité totale.

En 2000, Valeo ajoute le métier du câblage en faisant l'acquisition des activités automobiles de Labinal.

En 2001, le groupe mène une stratégie de redressement financier et de renforcement technologique.

Valeo a pour objectif d'apporter des solutions innovantes en matière de sécurité, de bien être et de protection de l'environnement. Elle inaugure ainsi sa nouvelle stratégie technologique, fondée sur les Domaines transverses aux Branches.

Parmi les clients du groupe Valeo figurent les principaux constructeurs automobiles : BMW , DaimlerChrysler , Fiat , Ford , General Motors , Honda , Iran Khodro , Porsche ,PSA : Peugeot - Citroën , Renault : Nissan - Samsung Motors - Dacia, Tata , Toyota, Groupe Volkswagen : Volkswagen - Audi - Seat – Skoda.

#### *11.4. Le groupe Valeo comme groupe à « stratégie intégrée différenciée »*

Valeo est un « groupe ». Un groupe est ainsi un ensemble d'entreprises ayant des personnalités morales distinctes mais ayant des liens financiers (participations ou contrôle), des liens organisationnels (dirigeants, stratégies...), des liens économiques (mise en commun de ressources) ou des liens commerciaux (ventes et achats de biens ou de services).

Les entités du groupe bénéficient d'une autonomie contrebalancée par un contrôle et une coordination garants de la pilotabilité de l'ensemble.

Le groupe Valeo regroupe, outre les coentreprises, dix branches correspondant à dix familles de produits. La direction générale du groupe dispose de directions fonctionnelles dotées d'un effectif restreint avec un rôle d'impulsion et de support aux directions fonctionnelles des branches. Les branches et les divisions ont une « grande autonomie » : les décisions devant se prendre au plus près du terrain, c'est le principe de subsidiarité qui s'applique. Cette autonomie (relative) a comme contrepartie l'obligation des branches et des divisions de déployer un certain nombre de « procédures » ou de « standards » formalisés par la direction générale du groupe. Pour s'assurer du respect des procédures et des standards de l'entreprise, la direction générale dispose d'un service d'audit interne dont l'objectif est de visiter tous les

sites de l'entreprise pour s'assurer de la mise en place des outils voulus par la direction générale.

Le groupe Valeo que nous venons de décrire est proche d'une des cinq configurations idéales-typiques formalisées par Denis et al (2000) en fonction de l'interaction du contexte et des options stratégiques, de la structure et du mode de gouvernement, des dispositifs et instruments de gestion : **la configuration « stratégie intégrée ».**

La configuration « stratégie intégrée » caractérise un groupe dont le développement est organisé autour d'un métier uniforme ou d'un service standardisé étendus géographiquement : *« La clé du succès repose alors sur la capacité à assurer une excellence opérationnelle et à profiter d'un effet de réputation cumulatif. Cette stratégie de développement impose dès lors de donner la primauté à l'atteinte de l'objectif collectif (l'excellence) et de limiter totalement les initiatives locales qui pourraient être sources de déstabilisation. On comprend alors aisément qu'un tel contexte et de telles options stratégiques imposent une maîtrise complète des unités. Cette configuration attire des groupes dont l'activité exercée se caractérise par une forte sophistication du système technique ou par un contexte réglementaire strict qui impose des normes précises quant à la nature des offres qui doivent être fournies ».*

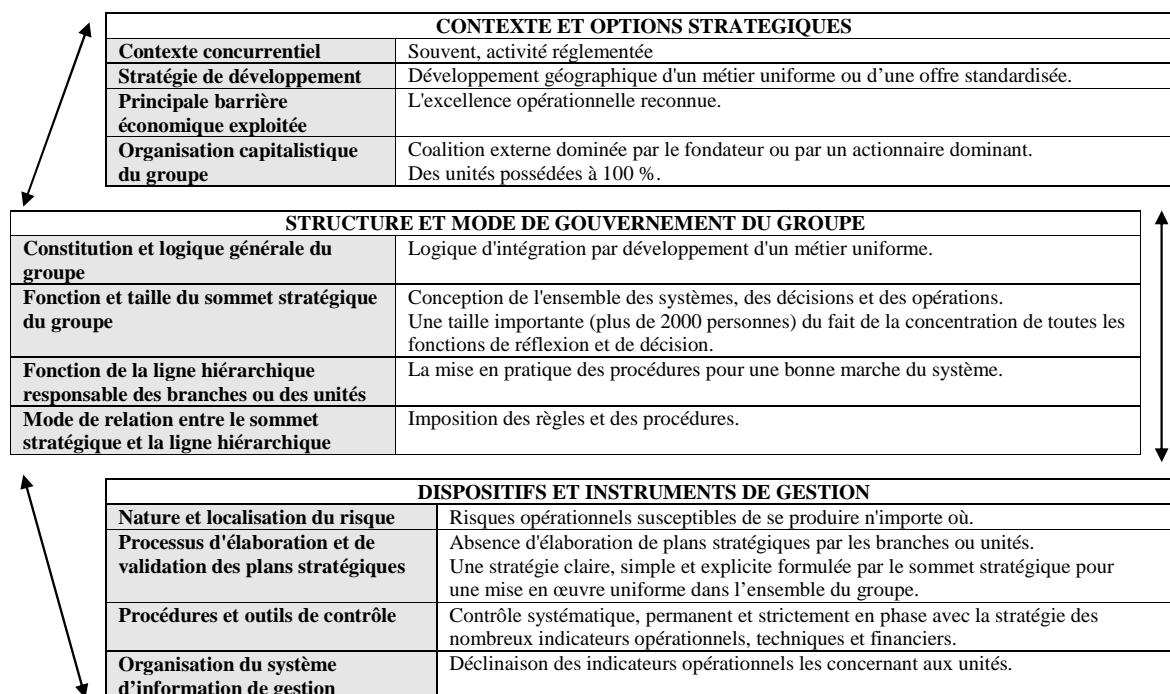


Figure 29 : La configuration « stratégie intégrée » d'après Denis et al (2000)

Pour mémoire, les 4 autres configurations sont :

**La configuration « Contrôle de la Déclinaison Stratégique »** : Elle consiste à mettre en œuvre « une stratégie globale liée par exemple au souhait de satisfaire un besoin de marché identifié (santé pour les uns, confort pour d'autres... ou encore alimentation, séduction, luxe, etc.). Une telle stratégie globale s'accompagne en général de la mise en œuvre d'une stratégie de marque dans le but d'associer la notoriété du groupe au besoin qu'il cherche à satisfaire. Plusieurs systèmes stratégiques (liés à la segmentation par types de clientèle retenue) peuvent progressivement être développés et se caractérisent par leur proximité en termes de facteurs clés de succès puisque la « colonne vertébrale » du système stratégique repose sur le besoin de marché identifié ».

**La configuration « Développement Stratégique Décentralisé »** : Elle consiste à mettre en œuvre « un développement de métiers caractérisés par des contextes et des facteurs clés de succès très divers. Cette logique correspond à une volonté de privilégier, à un centrage en termes de métiers, un positionnement sur des segments précis de marchés où le groupe construit des avantages concurrentiels et, le cas échéant, cherche à développer des synergies entre ses activités. La forte diversité du portefeuille d'activités qui en résulte a pour conséquence directe que les espaces de concurrence, et plus généralement d'opérations, peuvent être très différents selon les activités exercées. Cependant, une telle option permet également de diversifier les risques encourus en se positionnant sur des segments précis de marché tandis que Par ailleurs, il est à mentionner qu'au cours de leur développement, les unités peuvent être amenées à nouer des alliances capitalistiques, ce qui impose au sommet stratégique de mettre en œuvre une gestion stratégique des partenariats ».

**La configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement »** : Elle consiste à assurer « le déploiement géographique d'une palette d'activités ou de services selon une logique multi-domestique. Il s'agit en fait de mener une stratégie de prises de position géographiques à long terme pour déployer l'activité. Des groupes qui développent une telle stratégie peuvent donc devenir mondiaux, non par le fait d'une volonté initiale de mettre en œuvre une stratégie globale, mais en conséquence de la multitude des positions géographiques acquises au cours de leur histoire. La configuration « Gestion Stratégique de l'Investissement » trouve alors son terrain de prédilection dans des industries à forte intensité capitalistique et à temps de retour sur investissements longs. Industries par ailleurs souvent concentrées ou en voie de concentration, où le caractère local de l'activité implique que le jeu concurrentiel ».

**La configuration « Gestion Financière de Portefeuille »** : plusieurs motifs peuvent expliquer un tel choix : *« soit, parce que le sommet stratégique s'estime incompetent pour développer ses participations et délègue l'ensemble des responsabilités à ses unités moyennant un objectif ferme de rentabilité ; soit parce que cette logique fait écho à une volonté de prendre des participations dans de nouvelles activités où le groupe ne dispose que de peu de compétences, voire d'aucune ; soit parce que la prise de participation financière est un but en soi et constitue le cœur de l'activité ; soit encore parce que le financement de l'activité principale nécessite de prendre des participations dans des activités qui génèrent des profits importants à court terme. Dans tous les cas, les bénéfices recherchés sont par nature très spécifiques puisque liés à la volonté d'obtenir des retours financiers conséquents. La principale barrière économique exploitée dans le cadre de cette configuration concerne une double capacité, d'une part à lever rapidement des fonds, d'autre part à raisonner en termes d'entrées / sorties ».*

Ces configurations sont idéales-typiques dans le sens où elles représentent cinq formes « *qui circonscrivent le problème du contrôle dans le groupe. Une seconde propriété mérite d'être soulignée. Interroger la conception d'une logique de contrôle de groupe revient en premier lieu pour des dirigeants à opérer un choix politique d'un schéma abstrait de référence. Dès lors, l'élaboration théorique et conceptuelle des configurations de contrôle contribue à la mise en mots et en images des schémas politiques de référence possibles pour les dirigeants. En effet, chaque configuration définit une forme d'attraction et qualifie une logique particulière sur les différents points suivants : les synergies et interdépendances entre unités ; la nature du partage de valeurs et de représentations souhaitable quant à la direction poursuivie par l'organisation (efficacité) et aux moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (efficience) ; la nature des compétences clés à développer et des apprentissages possibles/souhaitables ; la nature des stimuli environnementaux sur lesquelles doit être focalisée l'attention limitée des acteurs. Les configurations élaborées et présentées peuvent alors aider les acteurs à choisir en leur permettant de s'interroger sur leurs attractions / répulsions vis-à-vis de chacune des configurations. Tandis qu'un non-choix présente le risque pour tout groupe d'être prisonnier d'un choix implicite mal maîtrisé* ».

Pour qualifier le groupe Valeo, nous ne parlerons pas strictement de stratégie intégrée (logique produit unique ou service unique étendu géographiquement) mais de « **stratégie intégrée différenciée** ».

Dans la configuration « stratégie intégrée », le développement est organisé autour d'un métier uniforme ou d'un service standardisé étendu géographiquement. Dans la configuration stratégie intégrée différenciée, le développement est organisé autour de plusieurs métiers ou de plusieurs services du même domaine d'affaires étendus géographiquement. Néanmoins, dans l'un comme dans l'autre configuration, « la clé du succès repose alors sur la capacité à assurer une excellence opérationnelle et à profiter d'une effet de réputation cumulatif ». Dans la configuration « stratégie intégrée », l'objectif est « de limiter totalement les initiatives locales qui pourraient être sources de déstabilisation » d'où la nécessité d'une maîtrise complète des unités. Dans la configuration « stratégie intégrée différenciée », les initiatives locales participent à la vie du système ; en effet, de ces initiatives locales peuvent découler des standards pour l'ensemble du groupe. La configuration « stratégie intégrée » caractérise des groupes à forte sophistication du système technique ou par un contexte réglementaire fort. La configuration « stratégie intégrée différenciée » concerne des groupes à multiples métiers à forte concurrence sur les coûts, les délais et la qualité et une normalisation très développée.

Pour Denis et al (2000), « *la logique d'intégration qui prévaut dans la stratégie intégrée facilite une conception centralisée des systèmes de gestion. Le système est alors soumis à un pilotage par des procédures issues du sommet, ce dernier étant de taille importante (plus de 2000 personnes) puisqu'il concentre l'ensemble des responsabilités en son sein. Le mode de gouvernement relève d'une logique de commandement tandis que les branches – à vocation plutôt fonctionnelle – ont pour rôle essentiel de s'assurer du respect des règles et des décisions prises par le sommet stratégique* ». Dans la stratégie intégrée différenciée, le système est soumis entre autres à un pilotage par les standards issus du sommet stratégique. Les entités qui rejoignent le groupe, pour se mettre aux normes de l'entreprise, doivent mettre en place les standards du groupe.

En outre, les risques inhérents à la configuration stratégie intégrée « sont de nature opérationnelle et susceptibles de se produire n'importe où, il est logique que l'attention du sommet se focalise sur le respect des procédures opératoires », les risques inhérents à la configuration « stratégie intégrée différenciée » sont autant managériaux (contrôle et coordination des entités) que strictement opérationnels.

Par ailleurs, pour Denis et al (2000) « *dès lors que la stratégie est exclusivement formulée au niveau central et que les unités du groupe ont pour seule mission de la mettre en œuvre, il n'est pas nécessaire de mettre en place un processus d'élaboration de plans stratégiques qui engendrerait inutilement des coûts. Il est alors important que la stratégie élaborée au sommet soit claire et simple afin de favoriser une appropriation par l'ensemble du groupe. Le suivi exercé est finalement pointilleux, portant sur de nombreux indicateurs opérationnels, tandis que la diffusion aux unités d'une synthèse concernant les erreurs effectuées et les progrès accomplis permet de renforcer la cohésion d'ensemble* ». Dans une configuration « stratégie intégrée différenciée », les orientations stratégiques dessinées par le sommet stratégique sont aussi importantes que les impératifs de contrôle et de coordination : coordination des différentes entités en fonction des standards formalisés par le sommet stratégique.

	<b>Stratégie intégrée</b>	<b>Stratégie intégrée différenciée</b>
	(secteurs très réglementés et ou très sophistiqués)	(secteurs soumis à une concurrence sur les coûts, la qualité et les délais)
<b>Développement</b>	Métier uniforme et/ou Service standardisé étendus géographiquement	Plusieurs métiers ou plusieurs services dans le cadre d'un même domaine d'activité (exemple, l'équipement automobile) étendus géographiquement
<b>Gestion</b>	Limiter les initiatives locales sources de déstabilisation	Canaliser les initiatives locales pour faire vivre le système
<b>Contrôle</b>	Maitrise complète des entités	Contrôle et coordination pertinents des entités

Tableau 24 : Différences entre la configuration « stratégie intégrée » et une configuration stratégie « intégrée différenciée »

Nous pouvons donc parler avec la configuration « stratégie intégrée différenciée » d'une 6ième configuration qui viendrait s'ajouter aux 5 configurations formalisées par Denis et al.



Figure 30 : La configuration « stratégie intégrée différenciée » avec la grille de Denis et al (2000)

La structure de l'organisation Valeo notamment au travers d'une stratégie intégrée différenciée (SID) appelle donc un pilotage adapté. La Direction générale doit manager un ensemble d'entités n'ayant pas les mêmes métiers mais partageant les mêmes exigences

notamment la production de biens de qualité à des coûts économiquement acceptables dans des délais raisonnables. Ce pilotage des entités par la Direction générale du groupe est d'autant plus ardu que le groupe dispose d'entités dans les cinq continents.

### *11.5. Valeo et ses concurrents*

Valeo est le 9e équipementier mondial (source 2007, Automotive news) derrière :

- Bosch, Allemagne 69 milliards de chiffre d'affaires
- Delphi, États-Unis
- Denso, Japon
- Magna, Canada
- Johnson Controls, États-Unis
- Aisin Seiki, Japon
- Lear, États-Unis
- Faurecia, France
- Valeo, France (9,7 milliards d'euros)

La concurrence sur le marché de l'industrie automobile est très forte. Cette concurrence est basée sur les prix, la qualité, le service et la technologie. Cependant chaque branche a ses propres concurrents.

### *11.6. La stratégie Valeo à l'horizon 2010*

Valeo a pour ambition de fournir à ses clients, première et deuxième monte, dans le monde entier, des solutions et services innovants à forte valeur ajoutée, de parfaite qualité et à un coût compétitif, dans les trois domaines :

- Aide à la Conduite : les technologies dans ce domaine sont destinées à surveiller les abords du véhicule, informer le conducteur et les autres usagers de la route sur l'environnement immédiat du véhicule et déclencher les actions correctives nécessaires ;
- Efficacité de la Propulsion : dans ce domaine, Valeo développe tout système qui améliore les performances du véhicule, le plaisir de conduite et minimise la consommation de carburant ainsi que les émissions polluantes ;
- Amélioration du Confort : ce domaine vise à rendre l'utilisation du véhicule plus pratique et plus confortable. Il se consacre aux accès et à la sécurité du véhicule, au confort et au bien-être de tous ses occupants ;

Pour Thierry Morin, Président-Directeur Général de Valeo, ces trois domaines d'innovation sont stratégiques : ils permettent « de mettre rapidement sur le marché des systèmes innovants tels que le système 'Start-Stop' et le système de surveillance de trajectoire latérale ».

Pour l'horizon 2010, Valeo compte donc :

- Réduire les coûts grâce à un outil de production performant et toujours plus compétitif ;
- Privilégier la qualité au travers de la méthode 5 Axes, pierre angulaire de la culture d'entreprise ;
- Enrichir son offre de solutions visant à améliorer la sécurité, le bien-être et la protection de l'environnement, dans trois Domaines : Aide à la Conduite, Efficacité de la Propulsion et Amélioration du Confort. Le but étant de favoriser les synergies entre les différentes Familles de Produits industriels et d'accroître la recherche, le développement et la commercialisation des innovations ;
- Poursuivre son développement international et plus particulièrement en Amérique du Nord et en Asie. Etre encore plus proche de l'ensemble des constructeurs en les accompagnant dans leur mondialisation ;
- Renforcer sa présence dans la deuxième monte. Valeo Service offre aux clients du marché de la deuxième monte de larges gammes de produits et de services performants. L'objectif est de donner les moyens au garagiste d'être plus efficace et de l'aider à appréhender l'importance croissante de la technologie dans chaque véhicule.

### *11.7. Les 5 axes Valeo*

Les 5 axes sont un des piliers de la performance de l'entreprise Valeo.

Noël Goutard, ancien PDG de Valeo et instigateur du système 5 axes témoigne en préface de la deuxième édition française de Système Lean (Penser l'entreprise au plus juste, de Jim Womack et Dan Jones 2005) :

*« Les Cinq Axes de Valeo sont nés, à la fin des années 80, d'une stratégie de croissance qui était vitale pour l'avenir du Groupe. En effet, Valeo devait s'émanciper des constructeurs français qui, avec 7% du marché mondial, ne lui assuraient ni sécurité, ni innovation, ni internationalisation, ni références de qualité de haut niveau, ni volumes, ni donc prix de revient et productivité optima.*

*Le groupe devait surmonter ces handicaps en commençant par faire sa révolution culturelle interne. D'une part, je connaissais l'approche qualité des précurseurs Deming et Juran*



*auprès des Japonais dans les années 50, et, venant de Thomson, les méthodes (et leurs résultats) de la politique qualité de l'industrie électronique japonaise, puis, avec Valeo, celles de Toyota. D'autre part, j'avais conscience de l'incontestable légitimité, sinon popularité, auprès de l'ensemble du personnel et des syndicats d'une stratégie de qualité inconditionnelle. J'y voyais même le ciment d'un groupe qui avançait à coup d'acquisitions en Europe, en Amérique et déjà en Asie, lui permettant de fédérer des cultures différentes. Souhaitant définir une approche spécifique à Valeo fondée sur une compréhension détaillée du Système de Production Toyota, j'ai œuvré avec Aimé Jardon puis, et surtout, avec Freddy Ballé à la mise en œuvre du « Système de Production Valeo » au sein de toutes les usines du groupe.*

*Pour conquérir des parts de marché aux dépens des oligopoles de fournisseurs, souvent captifs, de la construction automobile allemande, américaine et japonaise qui représentait 90% du marché mondial, Valeo devait offrir des produits de qualité et innovants irréprochables, à des prix de dumping (moins 20 ou 30 %). C'était la condition pour commencer à être écouté des directions générales et des bureaux d'achats des clients, engagés depuis des décennies avec leurs fournisseurs traditionnels.*

*Les restructurations, regroupements et rationalisations permanentes du groupe ont permis de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de façon spectaculaire. Cependant ce sont les 5 Axes, dont l'Axe Qualité Totale, qui ont été la boussole permettant de maintenir, au cours des années, le cap à travers un groupe devenu un des grands acteurs internationaux de l'automobile. Les méthodes, les pratiques, les formations, les matériels, la configuration des ateliers, les benchmarks ont ainsi pu être unifiés dans quelques 150 établissements, comptant 70 000 salariés, dans une vingtaine de pays, sur trois continents.*

*Les résultats sont éloquentes de 1986 à 2000 (période qui me concerne). Le chiffre d'affaires a été multiplié par 5, de 1 800 à 9 100 millions d'euros. Les ventes internationales sont passées de 15 % à 85 % du CA. Rien n'aurait été possible sans l'engagement total sur les Cinq Axes du Président, et de l'ensemble de la direction générale, dont Freddy Ballé était l'infatigable moteur ! »*

Les 5 axes (Qualité totale, Innovation constante, Intégration des fournisseurs, Système de production, Implication du personnel) sont donc un instrument de la quête d'un progrès permanent mais aussi de la standardisation des pratiques au sein d'un groupe.

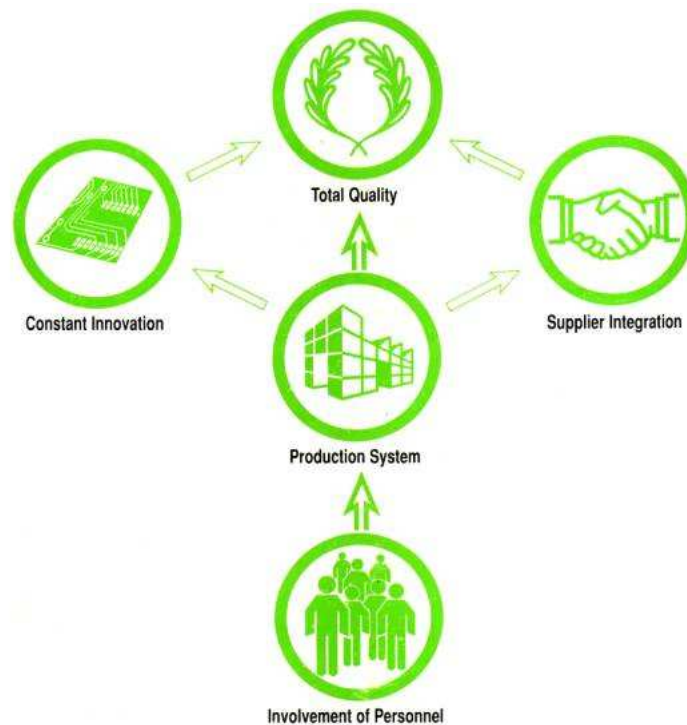


Figure 31 : Les 5 axes illustrés par Valeo

Les 5 axes Valeo représentent une vraie avancée dans le management chez Valeo. Leur traduction en procédures, souvent via des « templates », a permis leur application dans l'ensemble du groupe. Cette façon de piloter les 5 axes, bien qu'efficace pendant des années a néanmoins montré ses limites.

#### 11.8. Les difficultés rencontrées par l'entreprise Valeo nécessitant une intervention

Tout commence par une demande de Valeo adressée à MNM Consulting, cabinet de conseil en stratégie et organisation auprès des Directions générales. Valeo rencontrait plusieurs difficultés qu'un cadre supérieur de l'entreprise résumait ainsi:

- Des stratégies lancées, mais non suivies d'effets : Plan A, Plan B, Plan C, etc. ;
- Des usines aux niveaux de maturités différents : Pays industriels, émergents, nouvelles acquisitions ;
- Des objectifs clairs, mais sans méthode claire pour les atteindre ;
- Des reportings peu exploitables s'appuyant sur des chiffres différents ;
- Des bonnes idées non réutilisées ;
- Un besoin trop important de formation.

Le directeur de l'audit interne du groupe nous explique ci-dessous, la nécessité qu'il y avait à trouver des solutions à ces problèmes :

«... Les 5 axes<sup>18</sup> existent depuis les années 90..... Pour pouvoir mesurer le degré d'application des 5 axes, il y avait un questionnaire qui servait de référentiel d'audit. Il existait des roadmaps pour aider les gens à comprendre comment implanter telle ou telle méthodologie, tel ou tel processus sur un axe donné mais il n'y avait pas de relation entre les roadmaps et les questionnaires d'audits. Sur le terrain, on regardait les roadmaps de temps en temps mais ce n'était pas un outil de management quotidien ».

Comment vous est venue l'idée de changer vos pratiques ?

« D'abord le référentiel précédent avait vieilli, des méthodologies avaient évolué, il fallait donc le mettre à jour ; les résultats que l'on obtenait sur les audits (une note sur 100 c'est-à-dire les nombres de questions positives sur l'ensemble des questions), **n'étaient pas toujours en phase avec les résultats opérationnels des sites et des divisions.**

Le management du groupe se posait des questions sur la pertinence du référentiel parce qu'on avait des résultats d'audit qui semblaient être bons dans certains cas et des résultats opérationnels, financiers, de qualité qui n'allaient pas dans le même sens.

Nous nous sommes donc dit que les méthodologies, les processus décrits par le référentiel avaient vieilli et qu'il fallait donc mettre le référentiel à jour ; le référentiel dans son état actuel entraîne une différence entre les résultats des audits et les résultats opérationnels.

Progressivement, on s'est dit que le questionnaire (servant d'instrument de contrôle du référentiel) tel qu'il est formalisé aujourd'hui, ne permettait pas de saisir la progression et ou la maturité dans les domaines visés ».

Nos entretiens avec des acteurs clés du dispositif au sein de Valeo ainsi que des entretiens avec le directeur du cabinet de conseil nous permettent de définir de manière plus précise les objectifs assignés à ce nouveau dispositif de gestion :

- permettre à la Direction générale d'avoir une vision réelle des processus vitaux de l'entreprise : avoir une vision fidèle des usines, de leurs niveaux de maturité dans de tel ou tel domaine ... ;
- uniformiser les exigences de progrès dans le groupe : avoir les mêmes niveaux d'exigence dans toutes les branches du groupe et les faire appliquer efficacement ;
- guider les usines à satisfaire les exigences d'amélioration : il ne s'agira plus seulement de dire aux usines ce qu'elles doivent faire, mais il faudra leur montrer comment faire ;
- permettre aux usines de se positionner sur une échelle de progrès pour se fixer des objectifs et s'autoaméliorer ;

<sup>18</sup> La méthode 5 Axes est la pierre angulaire de la culture d'entreprise de Valeo. Elle a pour objectif de permettre à l'entreprise d'atteindre l'excellence et la satisfaction du client, au travers: de l'implication du personnel, du système de production Valeo (SPV), de l'innovation constante, de l'intégration des fournisseurs et de la qualité totale. Pour que cette méthode puisse être appliquée partout dans le monde, chaque collaborateur de Valeo suit une formation "5 Axes".(Source Valeo)

- repositionner le métier d’auditeur interne pour améliorer la pertinence et l’efficacité des audits.

Les méthodes disponibles sur le marché sont jugées inadaptées par la Direction générale pour répondre aux besoins « spécifiques » de l’entreprise. Pour un des cadres supérieurs de l’entreprise, le Directeur des systèmes d’information du groupe, les méthodes de type CMMI par exemple « sont beaucoup plus détaillées et donc le travail administratif pour mettre en ordre ces méthodes me paraît lourd. Elles ne prennent pas assez en compte les **problématiques managériales** ». Ci-dessous un extrait d’un entretien avec le directeur des systèmes d’information du groupe.

Pourquoi ne pas utiliser les méthodes de types CMMI<sup>19</sup>, CobiT<sup>20</sup> ou ITIL<sup>21</sup> ?

*« Les trois ont une logique processus. Pour CobiT, on liste les 40 processus de l’informatique et on les met sous contrôle ; pour ITIL, c’est pareil, c’est un sous ensemble orienté exploitation ; le CMMI est plus orienté développement.*

*Elles sont beaucoup plus détaillées et donc le travail administratif pour mettre en ordre ces méthodes me paraît plus lourd.*

*Elles n’adressent pas bien les problématiques managériales. Mais ce ne sont pas des mauvaises méthodes ; ce qu’elles ne font pas du tout, c’est une homogénéisation des différents processus. En effet, ce qui est important pour une division (les usines), c’est d’être homogène, ne pas être excellent dans un domaine et mauvais dans l’autre. Ce qu’il faut, c’est se caler par rapport aux standards Valeo ».*

A la suite du constat ci-dessus, l’entreprise a entamé un travail collaboratif avec le cabinet de conseil MNM Consulting dont l’output devait être :

- Le déploiement **d’un dispositif de progrès** permettant au sommet stratégique d’avoir une vision réaliste de la progression des sites sur des « standards » de l’entreprise ;
- Aux sites d’autoprogresser dans la mise en place des standards de l’entreprise ;
- Aux audits de refléter fidèlement « l’état » des sites.

<sup>19</sup> Le Cmmi (Capability Maturity Model Integration) est un modèle de maturité d’évaluation pour le développement de systèmes, de produits matériels et/ou de logiciels. Il a pour objectif la maîtrise des processus d’ingénierie et par conséquent la maîtrise de la qualité des produits et des services issus de ces processus

<sup>20</sup> Cobit est considéré comme l’intégrateur des meilleures pratiques en technologies de l’information et le référentiel général de la gouvernance des SI qui aide à comprendre et à gérer les risques et les bénéfices qui leur sont associés. Les bonnes pratiques formalisées par Cobit sont issues d’un consensus des experts.

<sup>21</sup> L’Information Technology Infrastructure Library regroupe l’ensemble des meilleures pratiques dans le domaine informatique. ITIL a été créé à l’initiative de l’agence centrale des télécommunications de Grande-Bretagne à la fin des années 80.

## 12. La « mécanique » du dispositif conçu, résultat de la collaboration entre Valeo et MNM Consulting

Le résultat de la collaboration entre Valeo et MNM Consulting a abouti à la conception d'une méthode et d'un dispositif dits « de pilotage du progrès ». La méthode est baptisée « roadmapping de management » et déposée sous la marque 5 steps<sup>22</sup>. Elle est basée sur des roadmaps de management. Elle doit permettre un déploiement efficace des bonnes pratiques (qualifiées par la Direction générale de « standards » de l'entreprise), de l'auto-progression autour de ces bonnes pratiques et un contrôle plus efficace de l'appropriation par l'organisation de ces bonnes pratiques.

Trois types de roadmaps de management sont formalisés chez Valeo:

- Les roadmaps « Solution » pour le déploiement d'une solution technique (exemple : mise en place d'un ERP). Le temps de parcours d'une roadmap Solution est estimé à 2 ans.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Prerequisites	Deployment	Support	Business adoption	Be autonomous & improve

Tableau 25 : Modèle de maturité d'une roadmap « Solution »

- Les roadmaps « Efficiency » pour le développement d'un processus (exemple : sélection des fournisseurs dans les pays *low cost*). Le temps de parcours d'une roadmap Efficiency est estimé à 2 ans.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Initial process	Repeatable but intuitive	Defined process	Managed & measurable	Optimized

Tableau 26 : Modèle de maturité d'une roadmap « Efficiency »

- Les roadmaps « Excellence » pour le déploiement de packages de bonnes pratiques notamment dans des entités nouvellement rachetées ou nouvellement créées afin de les mettre aux « normes » de l'entreprise. Le temps de parcours d'une roadmap Excellence (du niveau 1 au niveau 5) est estimé à 5 ans.

Note<sup>22</sup> : 5 steps est le nom commercial de la méthode telle que présentée dans l'ouvrage « La méthode 5 steps : Pour déployer efficacement une stratégie », de F.Blanc, N.Monomakhoff, AFNOR Editions

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Start up	Entreprise minimum requirement	Standard level	Managed level	Excellence

Tableau 27 : Modèle de maturité d'une roadmap « Excellence »

Chaque type de roadmap de management correspond à une problématique donnée :




Type roadmap	Excellence	Efficiency	Solution
<b>Portée</b>	<b>Stratégie</b> 	<b>Processus</b> 	<b>Solution</b> 
<b>Motif</b>	Déployer une nouvelle stratégie d'organisation	Améliorer un processus opérationnel	Déployer une nouvelle solution technique
<b>Objectif</b>	Franchir un palier décisif	Il faut que le processus soit 100 % efficace	Réduire le temps du déploiement
<b>Durée</b>	3 à 5 ans 1 niveau par année	2 à 3 ans 1 niveau par semestre	1 à 2 ans 1 niveau par semestre
<b>Exigences type</b>	Résultats d'activité successifs à atteindre	Documents méthodologiques ou procédures	Avancement technique
<b>Indicateurs</b>	Chiffres liés à l'activité	Performance, délai, qualité	Indicateurs physiques et financiers
<b>Périmètre</b>	Organisation	Plusieurs fonctions	Limité à une fonction
<b>Facteur clé de succès</b>	Richesse et profondeur de l'analyse	Zéro défaut	Rapidité

Tableau 28 : Les différences entre les trois types de roadmaps de management selon les concepteurs du dispositif

Les roadmaps de management sont des schémas de pilotage bâtis sur deux dimensions structurantes : la dimension « évolution » (niveau d'amélioration) et la dimension « objets à améliorer » ou leviers. Pour mieux appréhender les leviers, ceux-ci sont rattachés à des thèmes transversaux à prendre en charge. L'interaction entre un levier à piloter et le niveau de progression ou d'évolution permet de franchir un palier dans le progrès voulu (c'est une situation donnée) : il s'agit d'un état obtenu après la réalisation de différentes tâches.

THÈME	Niveaux	1	2	3	4	5
	Leviers					
THÈME A	Levier 1	• Exigence 1	• Exigence 5	• Exigence 10	• Exigence 15	• Exigence 19
	Levier 2		• Exigence 6	• Exigence 11	• Exigence 16	• Exigence 20
THÈME B	Levier 3	• Exigence 2	• Exigence 7	• Exigence 12		• Exigence 21
THÈME C	Levier 4	• Exigence 3	• Exigence 8	• Exigence 13	• Exigence 17	
	Levier 5	• Exigence 4	• Exigence 9	• Exigence 14	• Exigence 18	• Exigence 22

Tableau 29 : L'architecture de la roadmap de management

#### 8) Les thèmes

Pour les concepteurs du dispositif, les thèmes correspondent à un domaine transversal d'action et de management, critique pour l'organisation, que les plans d'actions stratégiques doivent couvrir à l'aide des leviers d'actions décrits dans les roadmaps. Certains de ces thèmes sont propres à l'organisation et son contexte. Telle organisation introduira un thème « réglementation », telle autre « intelligence économique » ou « environnement ». Néanmoins, la méthode formalise un certain nombre de thèmes génériques :

<b>Environnement général</b>	
<b>Politique</b>	Ce thème regroupe les exigences préparant l'application de la stratégie et son exécution. Il s'agit en particulier de la rédaction des chartes ou des standards, de leur communication, de leur application
<b>Les moyens</b>	
<b>Organisation</b>	Ce thème regroupe les exigences qui décrivent les tâches d'organisation et les moyens de conduite du changement
<b>Technique</b>	Il regroupe les exigences qui recensent les moyens techniques (machines et infrastructure) nécessaires et décrivent leur mise en œuvre
<b>Informatique</b>	Il regroupe les moyens informatiques (applications et données), car les plans de progrès reposent très souvent sur des outils informatiques et sur des informations qu'ils contiennent. Ces outils ont des processus propres qu'il convient de respecter
<b>Profitabilité</b>	Ce thème regroupe les ressources et les outils financiers nécessaires au plan. On y précisera les méthodes de calcul de la rentabilité
<b>Partenaires</b>	Il regroupe les exigences qui concernent les collaborateurs externes à l'organisation (en particulier les fournisseurs), dont la contribution est nécessaire pour l'achèvement du plan
<b>Les éléments qualitatifs</b>	
<b>Efficacité</b>	Ce thème regroupe les exigences qui permettent aux employés d'utiliser au mieux les moyens qui leur sont fournis (animation, formation du personnel, outils de capitalisation...)
<b>Innovation</b>	Il regroupe les exigences garantissant que les entités conservent une capacité d'innovation et de progrès
<b>Qualité</b>	Ce thème regroupe les exigences de normalisation et les références aux standards), qui servent à mesurer et à améliorer la qualité des produits ou des services
<b>Sécurité</b>	Il regroupe les exigences qui visent à la sécurité des personnes, des biens ou des informations
<b>Le contrôle</b>	
<b>Contrôle</b>	ce thème regroupe les outils de mesure et de pilotage du sujet de la roadmap, mais aussi les exigences qui mesurent si le plan avance conformément aux attentes

Tableau 30 : 11 thèmes génériques selon les concepteurs du dispositif

- Les leviers d'action

Les leviers d'action sont considérés comme « les composantes clés sur lesquels les opérationnels devront focaliser leur attention pour augmenter leur aptitude stratégique ». Ainsi des règles sont édictées pour leur formalisation :



Cohérence et autonomie : « Chaque levier d'action doit avoir sa propre cohérence et pouvoir être traité de façon autonome. À l'intérieur d'un levier d'action, les étapes de progrès sont logiques » ;

Exigences pouvant être non essentielles à tous les niveaux : « Il n'est pas obligatoire d'avoir des exigences à tous les niveaux. Par exemple, certains leviers d'actions méritent d'être traités dans les premiers niveaux d'un plan d'action, alors que d'autres imposent d'avoir déjà atteint une certaine maturité pour être évoqués » ;

Levier rattaché à un thème : « Chaque levier d'action est rattaché à un et un seul thème ».

T H È M E	Niveaux	1	2	3	4	5
	Leviers	L'objectif à atteindre est compris	Le processus cible est documenté	Les premiers éléments sont mis en place et les autres sont planifiés	Le processus est opérationnel	Les objectifs sont atteints et des améliorations sont identifiées
O R G A N I S A T I O N	Organisation					
	Ressources humaines					
P A R T E N A I R E S	Fournisseurs et contrats					
C O N T R Ô L E	Indicateurs					

Tableau 31 : La définition de quatre leviers d'actions pour la roadmap processus « Refonte des achats de production » selon Blanc et Monomakhoff (2008)

- Les exigences

Une exigence se situe au croisement d'un levier d'action et d'un niveau : elle « doit expliquer, en deux ou trois phrases, l'objectif à atteindre pour un niveau et un levier d'action donnés. Un responsable opérationnel doit le comprendre, sans connaître la « technique sous-jacente ».

Une exigence présente 4 types de statuts : non applicable, non commencée, en cours, satisfaite.

Par ailleurs, la méthodologie prévoit des exigences critiques c'est-à-dire sujets qui demandent une attention particulière. Il s'agit de focaliser «les forces de l'organisation sur des sujets importants, il est possible d'attribuer un statut particulier, dit «critique» (en rouge dans la roadmap de management ci-dessous), à certaines exigences. Elles feront alors l'objet de tableaux de bord spécifiques ». Blanc et Monomakhoff (2008) énumèrent un certain nombre d'objets qui peuvent demander la mise en place d'exigences critiques : sécurité des personnes, obligations légales, mobiliser l'organisation sur des actions ponctuelles et rapides, focaliser les compétences sur un progrès technique.


T H È M E	Niveaux	1	2	3	4	5
	Leviers	L'objectif à atteindre est compris	Le processus cible est documenté	Les premiers éléments sont mis en place et les autres sont planifiés	Le processus est opérationnel	Les objectifs sont atteints et des améliorations sont identifiées
O R G A N I S A T I O N	Organisation	Un responsable achats est nommé	 Toutes les ressources sont en place	Une revue des fournisseurs peu performants est organisée tous les trimestres		L'organisation est un centre de formation
	Ressources humaines	Les managers sont formés	Les plans de formation sont prêts	Les personnels sont formés	Les compétences sont doublées pour garantir 100 % de disponibilité	

Tableau 32 : La mise en valeur d'une exigence critique sur la roadmap processus « Refonte des achats de production »

- Les livrables

Les livrables servent à rendre les exigences opérationnelles. Ainsi, « Autant le libellé d'une exigence est général, autant le libellé d'un livrable est précis ». Un livrable présente 4 types de statuts : non applicable, non commencé, en cours, validé.

Un livrable peut aussi être de plusieurs natures :

Assertion : une réponse à une exigence par « oui » ou « non » ;

Document : exigence à présenter pour justifier que le livrable est bien fourni ;

Lien : pointer un lien vers des exigences d'autres roadmaps pour démontrer un état d'avancement ;

Indicateurs : à atteindre pour satisfaire une exigence.

Thème	Sujets	L'objectif à atteindre est compris	Le processus cible est documenté	Les premiers éléments sont mis en place et les autres	Le processus est opérationnel	Le objectifs sont atteints et des améliorations sont identifiées
Organisation	Organisation	• Un responsable « achats » est nommé.	① Toutes les ressources sont en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a reçu la liste des formations standard.</li> <li>• Chaque poste possède la liste des compétences requises.</li> <li>• Les compétences sont conformes aux standards.</li> <li>• Chaque personne a passé un entretien de formation.</li> <li>• Les plans de formations permettent au personnel d'atteindre les compétences requises.</li> <li>• Les budgets de formation ont été validés.</li> </ul>		L'organisation est un centre de formation
	Les ressources humaines	• Les managers sont formés.	• Les plans de formations sont prêts			
Partenaires	Les fournisseurs et les contrats	• La liste des fournisseurs est fiable • Le nombre est publié	• Une convention fournisseurs a été faite • Les nouveaux contrats ont été diffusés.	des contrats respectent la nouvelle stratégie		
Contrôle	Indicateurs	• Le nouveau calcul de l'indice est connu	• L'indice achat est publié mensuellement.	• L'indice est en baisse de 5 % par rapport au début du plan	• L'indice est en baisse de 10 % par rapport au début du plan	• L'indice est en baisse de 5 % par an

Tableau 33 : Le libellé des livrables pour une exigence de la roadmap processus « Refonte des achats de production » selon Blanc et Monomakhoff (2008)

- Les indicateurs de pilotage

Blanc et Monomakhoff (2008) distinguent deux types d'indicateurs :

Les indicateurs dits d'avancement : pour mesurer le niveau d'avancement, « il peut être demandé aux opérationnels de mettre en œuvre une mesure qui permettra de savoir si une action progresse ou si elle est terminée. Cette mesure ne fait pas l'objet d'une consolidation ni d'un reporting auprès des niveaux hiérarchiques. Elle ne se justifie que pour les sujets complexes ».

Les indicateurs dits de performance : ces indicateurs sont nécessaires pour suivre les impacts sur l'organisation. Ainsi, « chaque roadmap doit définir un (ou plusieurs) indicateur(s) de performance pour mesurer son impact réel sur l'organisation et réconcilier son parcours avec les autres outils de pilotage existant par ailleurs ». Chaque roadmap doit avoir identifié au moins un indicateur de performance. A contrario, si une roadmap n'est pas capable d'identifier et de faire évoluer un indicateur opérationnel physique ou financier, on se posera la question de son utilité. Les roadmaps sont un outil destiné à changer l'organisation du travail. Ce changement peut et doit être mesuré. L'identification des indicateurs de performance est donc aussi une aide pour définir le périmètre de la roadmap. Elle doit contenir tous les leviers d'actions nécessaires pour que l'indicateur puisse changer.

Le suivi de l'évolution d'un indicateur de performance est instructif pour le rédacteur de la roadmap. Si l'indicateur ne change pas selon une vitesse ou des proportions souhaitées, le rédacteur doit alors remettre en cause son plan de travail ».

Thème	Sujets	L'objectif à atteindre est compris	Le processus cible est documenté	Les premiers éléments sont mis en place et les autres sont planifiés	Le processus est opérationnel	Le objectifs sont atteints et des améliorations sont identifiées
Organisation	Organisation	• Un responsable « achats » est nommé.	① Toutes les ressources sont en place.	• Les revues trimestrielles « bottom 10 » fonctionnent		• L'organisation est un centre de formation
	Les ressources humaines	• Les managers sont formés. Indicateur d'avancement.	• Les plans de formations sont prêts	• Les personnels sont formés	• Les compétences sont doublées pour garantir 100 % de disponibilité	
Partenaires	Les fournisseurs et les contrats	• La liste des fournisseurs est fiable • Le nombre est publié	• Une convention fournisseurs a été faite • Les nouveaux contrats on été diffusés	• Les fournisseurs assurant plus de 50 % des la no Indicateur de performance.		
Contrôle	Indicateurs	• Le nouveau calcul de l'indice est connu	• L'indice achat est publié mensuellement.	• L'indice est en baisse de 5 % par rapport au début du plan	• L'indice est en baisse de 10 % par rapport au début du plan	• L'indice est en baisse de 5 % par an

Tableau 34 : Indicateurs : illustration

En résumé, le roadmapping de management, par sa mécanique, se positionne comme un outil permettant le passage d'objectifs stratégiques aux actions nécessaires pour satisfaire ces objectifs.

Pour les concepteurs du dispositif, les roadmaps doivent aider les directions générales à mesurer le progrès de leurs unités opérationnelles sur un certain nombre de roadmaps.

En effet, « les organisations modernes fondent leurs performances sur la synergie entre les hiérarchies opérationnelles, qui disposent des pouvoirs de décision, et les hiérarchies fonctionnelles, qui représentent les différents métiers (achats, ventes, finance, ressources humaines, etc.), et en définissent la politique et les bonnes pratiques. Les entités opérationnelles reçoivent des directives de la hiérarchie opérationnelle mais doivent aussi appliquer celles de la hiérarchie fonctionnelle ». Ainsi, l'opérationnel doit agir pour atteindre des objectifs fixés par la hiérarchie opérationnelle et le fonctionnel doit appliquer les méthodes et les outils définis par la hiérarchie fonctionnelle.

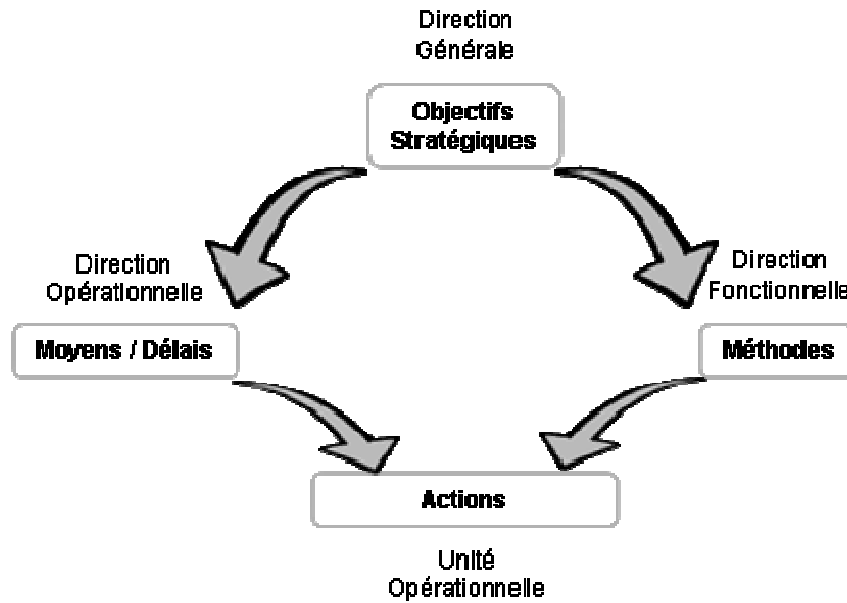


Figure 32 : Synergies opérationnels-fonctionnels d'après Blanc et Monomakhoff (2008)

Dans cette quête de synergies entre opérationnels et fonctionnels, la roadmap de management joue un rôle d'équilibre.

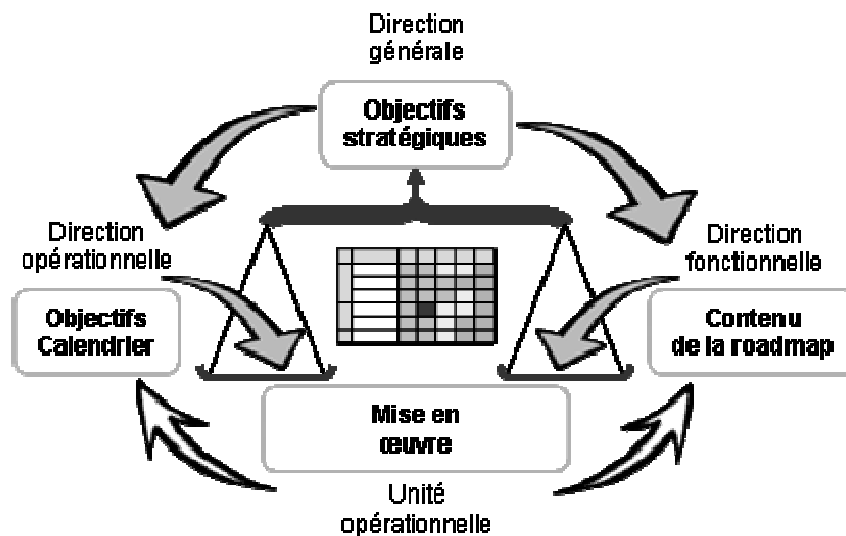


Figure 33 : Equilibre du pilotage stratégique par la roadmap de management selon ses concepteurs

La logique d'équilibrage s'articule ainsi : la direction générale qui cadre et qui fixe les objectifs stratégiques et d'autre part les directions fonctionnelles ou les directions métier qui ont pour objectif de rédiger les roadmaps qui traduisent concrètement les attentes. Le point clé du dispositif est, lorsque la roadmap arrive sur le terrain, qu'elle soit « directement exploitable par les opérationnels » et « qu'elles correspondent concrètement à des choses auxquelles ils

sont capables de répondre par oui ou par non, ou bien à des livrables qu'ils sont capables de fournir ».

Chez Valeo, six réseaux fonctionnels de la direction générale ont formalisé des roadmaps de management : les 5 axes (qualité, production, achats, projet, ressources humaines) mais aussi les systèmes d'information.

Aujourd'hui, chaque réseau fonctionnel (5 axes et les systèmes d'information) a décliné sous forme de roadmaps de management les « standards » de sa fonction, c'est-à-dire les pratiques identifiées comme étant celles que l'entreprise devrait maîtriser dans le cadre de ses activités. Chaque standard est ainsi formalisé sous forme de roadmap de management. Le nom de la roadmap de management est donc le standard dont le réseau fonctionnel juge la maîtrise nécessaire. Le standard ou la bonne pratique sont soit le fruit d'un benchmarking soit issu de l'intelligence collective des responsables fonctionnels. Une fois la bonne pratique identifiée, il s'agit pour les responsables fonctionnels d'imaginer la meilleure façon de faire en sorte que l'organisation se l'approprie. La première tâche consiste à identifier les composants de la bonne pratique. Il s'agit d'une segmentation de la bonne pratique en composants structurants. Chaque composant structurant ou levier de la bonne pratique est rattaché à un thème. Dès lors, il faut imaginer pour chaque levier structurant, un processus à 5 niveaux à la fois d'appropriation mais aussi pédagogique. L'intersection entre l'item, c'est-à-dire le levier, et un niveau d'appropriation ou de progression, donne la situation à atteindre dès lors qu'un certain nombre d'exigences sous forme de livrables auront été validées.

Ces six réseaux fonctionnels ont formalisé au total 90 « templates ». 210 sites répartis sur 18 pays doivent utiliser les roadmaps de management (environ 20000 roadmaps de management en tout).

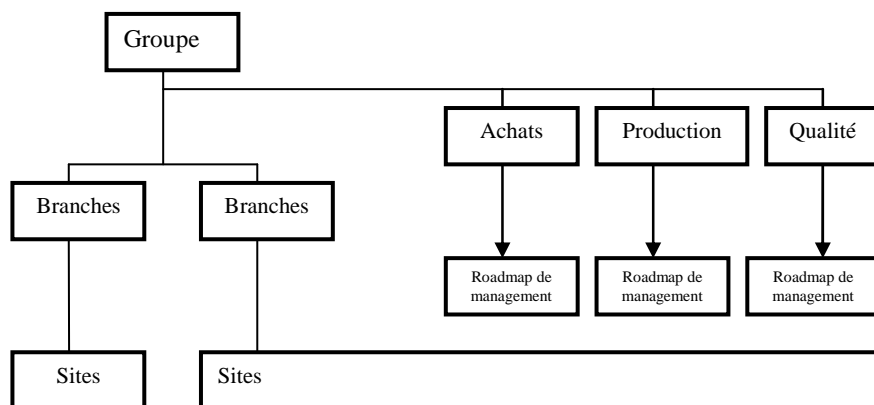


Figure 34 : Architecture du dispositif, source Valeo

### Les roadmaps de management suivant les réseaux fonctionnels (5 axes) :

Nous reprenons ici la façon dont l'entreprise présente formellement les roadmaps. Les chapitres représentent les objectifs généraux que chaque réseau fonctionnel doit satisfaire. Les roadmaps permettent d'atteindre ses objectifs grâce à des leviers (items).

Chapters	Roadmaps	Items
Respect/ maximize and ergonomics	Environmental health, safety et ergonomics	QRQC safety Work environment and ergonomics
Empowerment/ Empower teams	Production organisation	Autonomous production units Supervisors Autonomous production teams
	Project organization	Project team
Empowerment/ Develop skills	Work certification and flexibility	Production and direct logistic teams Other teams
	Multiskills	Multiskills (direct production teams) Competence others teams
	Managing training	Managing training
Team work/ respond in real time	Daily meeting	Daily meeting
	Info display et operational monitoring	Info display et operational monitoring
Team work/ define, maintain, improve STDS	Suggestions for improvements	Suggestions for improvements
	Monthly meeting	Monthly meeting
Respect/ Give recognition	Formal interviews	Formal interview
	Financial recognition	Individual performance
		Team performance
	Recognition of team achievements	Recognition of team achievements

Tableau 35 : Les roadmaps "Involvement of personnel"

Chapters	Roadmaps	Items
Foundations	Demand management	Demand knowledge and forecast SIOP MPS MRP & Procurement
	Muda –VPS Culture	7 Muda VPS culture
	Standardized work	Standards in production & support functions 5S
	QCDM Operational follow-up	QCDM Operational follow-up
Auto-quality	Quality of process	Start of production (SOP) Process control Process reliability
	Error of proofing	Processes & people Zero rework Conditional labelling
	Manufacturing QR	QRQC QRMC
	Quality of information	Standard times & Bill of materials Inventory Traceability
Just in time	Production of the Takt time	Takt time
	Continuous flow processing	Diagnosis and plan Continuous flow implementation Management et organization
	Production levelling & flexibility	Shopfloor scheduling Flexibility
	Pull system	Withdrawal Kanban Production Kanban
	Organization of supplain chain	Finish goods delivery Internal material flow Raw material procurement
Kaizen	Managing of continuous improvement	Workshops organization VPS Committee organization
	Kaizen organization	Kaizen organization
	Lean process design	Product & process industrialization Process standardization organization Lean process design methodology

Tableau 36 : Les roadmaps Valeo Production System



Chapters	Roadmaps	Items
Understand market/ Customer needs	Market analysis	Market analysis Market requirements
	Customer requirements analysis	Customer requirements
Product lifecycle management	P3-P2 portofolio management	P3-P2 portofolio management
	P2-P1 transfer	Validated technology
	P1-P0 portofolio and resources management	P1-P0 project portofolio Portofolio resources
General management	Project management committee	Project management committee Phase review
	Project validation committee	Project validation committee
	Project monitoring	SLI + QRQC Project monitoring
Valeo structured development management	Valeo structured development process	Valeo structured development process
	Project risk management	General risk management
	Cost assurance	Cost assurance
	Time and resources management	Project planning Operational management of resources
	Change management	Change management
	Production launch	Production launch
Functional excellence / R&D	Robust design	Design rules and methodologies Design justification & DVP&R FMEA
	Design review  Standardization and standard management Modification process Technical risk analysis Reliability R&D Support	Organization Development monitoring Organization Standardization strategy & monitoring Modification process Modification monitoring Technical risk analysis Organization Data management Warranty problem solver Expertise Training Intellectual property Technology watch

Tableau 37 : Les roadmaps “constant innovation”

Chapter/ domain	Roadmaps	Items
Build the supplier base	Purchasing Policy & Strategy	Purchasing Policy & Strategy
	Purchasing General Rules	Code of Ethics / Liability insurance
		Environmental policy
		General Terms of Purchase
	Purchasing Organisation	Purchasing Organisation
Strategy by Segment through Purchasing Coordination Network	Convergence Organisation	
Foster suppliers to make progress	Foster Suppliers to Make Progress in Industrial Processes	Process flow analysis
		Productivity contract
		Tier 3 Capacity/Capability validation
	Foster Suppliers to Make Progress in Quality	NBOH
		QRQC deployment
		Quality performance improvement
Integrate suppliers into product /process development	Project Purchasing Process	Project Purchasing Process
	PQA Approach - Product Quality Assurance	Full Day Production
		PQA Methodology
		Process Audits
	Supplier Integration into Development (P2/P3 Projects)	Cost target
Designer-Supplier integration		
Integrate supplier into day-today operations	Cross Function Interface Management	Legal & Finance interfaces
		Logistic & Quality interface
		R&D interface
		Raw material cost impacts
	Total Cost Management	Negotiation process
		Tooling on loan

Tableau 38 : Les roadmaps supplier integration

Chapter/ domain	Roadmaps	Items
Deploy QRQC	Total Customer Satisfaction	Implement QRQC step 1 in all functions and obtain results
Manage reality	San Gen Shugi Attitude	San Gen Shugi in problem solving
Be problem solver	Problem Solving	QRQC/PDCA mastering
		Responsiveness
Capitalize and share	Valeo Transversal Expertise Sharing	Capitalization of expertise sharing
Respect basics	4M & System improvement	4M Control
		Improve compliance with ISO/TS 16949

Tableau 39 : Les roadmaps total quality

En outre, il existe 8 roadmaps Information System (à noter que l'IS ne fait pas parti des 5 axes):

- IS management
- Office tools
- Confidentiality
- Document excellence
- Security
- Telecom data
- Windows
- Service delivery

Le dispositif roadmaps couvre ainsi toute l'entreprise. Cette couverture est facilitée par un support informatique.

La plateforme informatique permet d'avoir une vision fractale du travail effectué (ainsi que la progression) pour satisfaire les roadmaps de management dans toute l'organisation. Elle permet de suivre ce travail d'un point de vue géographique c'est-à-dire par pays, par continent ou d'un point de vue croisé par une vision fonctionnelle comme suivre le travail sur les roadmaps qualité dans un site de production en Chine.

La plateforme permet également aux équipes quelque soit l'usine dans laquelle ils sont dans le monde, de se comparer à d'autres sites en allant voir les résultats de ce site dans le système. Le dispositif permet le passage d'injonctions auditées à de l'auto progression contrôlée. En effet, les sites disposent d'un ensemble d'éléments formalisés par les roadmaps de management qu'ils doivent mettre en place. L'outil leur permet de positionner leurs pratiques par rapport aux standards définis par le groupe et de travailler à la satisfaction des roadmaps.

Dès lors, le travail de l'auditeur consiste à vérifier la véracité du positionnement des sites. Pour préparer une mission d'audit sur le terrain, les auditeurs peuvent accéder à la plateforme pour visualiser le positionnement du site qu'ils veulent auditer sur telle ou telle roadmap. C'est en quelque sorte un pré-audit. Une fois sur le site, leur travail consiste à vérifier grâce aux livrables le positionnement réel des sites par rapport aux exigences formalisées dans les roadmaps.

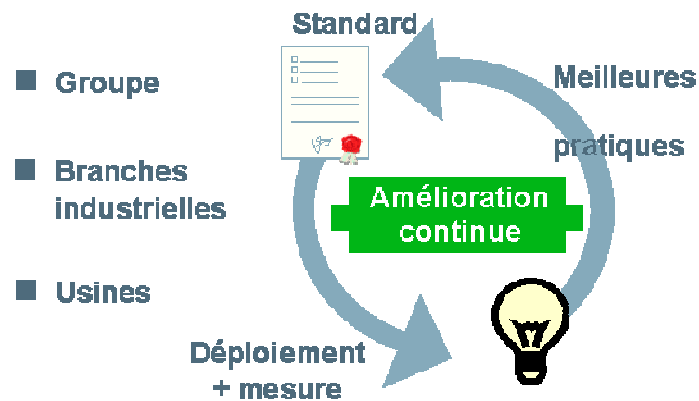


Figure 35 : Le déploiement des roadmaps de management, Source Valeo

### 13. L'architecture technique, support des roadmaps de management chez Valeo

L'architecture du dispositif roadmaps chez Valeo repose sur deux serveurs (Matrix et SAP BW) et un interfaçage entre les deux une fois par semaine.

Cette architecture technique qui supporte les roadmaps de management est un pilier essentiel du dispositif déployé. Matrix permet de « quadriller » l'ensemble de l'organisation avec des roadmaps déployables sur une multitude de sites quelque soit leur localisation quasiment de manière instantanée, une mise à disposition de fonctions de gestion des roadmaps... SAP BW permet l'analyse des données et le reporting.

#### 13.1. Le dispositif Matrix

Il y a un seul serveur Matrix pour tous les sites.



Figure 36 : L'outil Matrix dans le dispositif

Matrix est un outil PLM (Product Lifecycle Management) mis à la disposition des équipes projets.

Matrix a été customisé pour s'articuler avec la philosophie « roadmaps ». Après leur rédaction, les roadmaps sont mises à disposition des sites via Matrix 10. Cette plateforme Matrix supporte tout le cycle de vie des roadmaps.

Les utilisateurs finaux réceptionnent les roadmaps, s'autoévaluent et commencent le travail de satisfaction des roadmaps. A la fin du travail, les résultats des autoprogessions sont rentrés dans la plateforme.

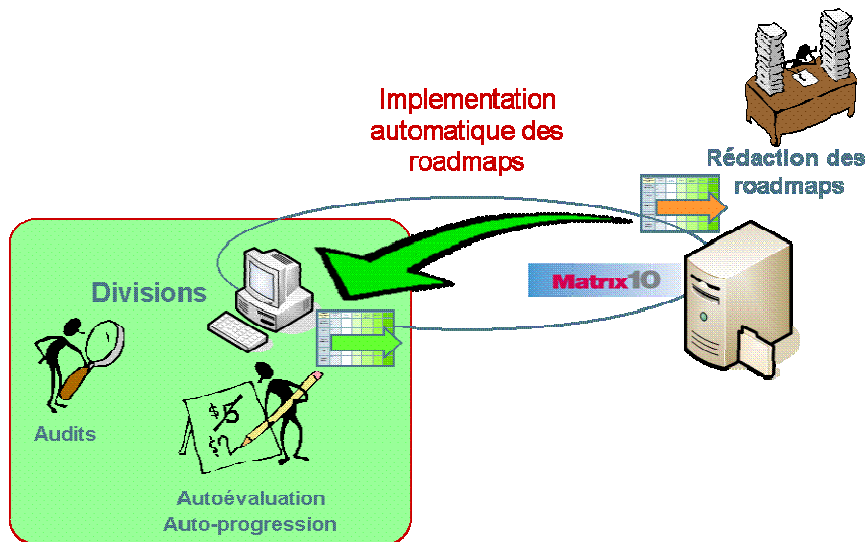


Figure 37 : De la rédaction au déploiement des roadmaps

Chaque utilisateur a une vue en de l'ensemble des roadmaps dans lesquelles il a un rôle et l'avancement de celles-ci.

http://Saxes.valeo:7011/ematrix/common/vrmTree.jsp?treeMenu=XRMTyp... - Microsoft Internet Explorer

Site Organization Dashboard - Systems FRANCE-Nogent le Rotrou

Obsolete template No template Closed template Non FF Mandatory NA Mandatory FF Mandatory

5X

IP VPS CI SI TQ Every RM

Actions 5X

	Code	Alias	Chapter	Assigner	Status	Last Audit Date	Modified	Orga Loc Status	AL1	AL2	AL3	AL4	AL5
2.01	PS-DDMGT-01.004-VCC-SIT-T02NOG1	1.1 - MASTER PLANNING OF RESOURCES	Foundations	alexis.barth	Level 3	27 juin 2006	14 juin 2007	Master T02NOG1 - VPS	👉	👉	👉	👉	👉
2.02	PS-7MUDA-01.004-VCC-SIT-T02NOG1	1.2 - 7 MUDA : VPS CULTURE	Foundations	alexis.barth	Level 2	27 juin 2006	14 juin 2007	Master T02NOG1 - VPS	👉	👉	👉	👉	👉
2.03	PS-STWRK-01.004-VCC-SIT-T02NOG1	1.3 - STANDARDIZED WORK	Foundations	alexis.barth	Level 1	27 juin 2006	20 avr. 2007	Master T02NOG1 - VPS	👉	👉	👉	👉	👉
2.04	PS-QCDMO-01.004-VCC-SIT-T02NOG1	1.4 - QCDM OPERATIONAL FOLLOW-UP	Foundations	alexis.barth	Level 3	27 juin 2006	15 déc. 2006	Master T02NOG1 - VPS	👉	👉	👉	👉	👉
2.05	PS-QDFPR-01.004-VCC-SIT-	2.1 - QUALITY OF THE PROCESS	Autoquality	alexis.barth	Level 1	27 juin 2006	6 avr. 2007	Master T02NOG1 - VPS	👉	👉	👉	👉	👉

Internet

Figure 38 : Vue utilisateur sur les différentes roadmaps dans lesquelles il est contributeur

La vue par roadmap donne l'architecture suivante :

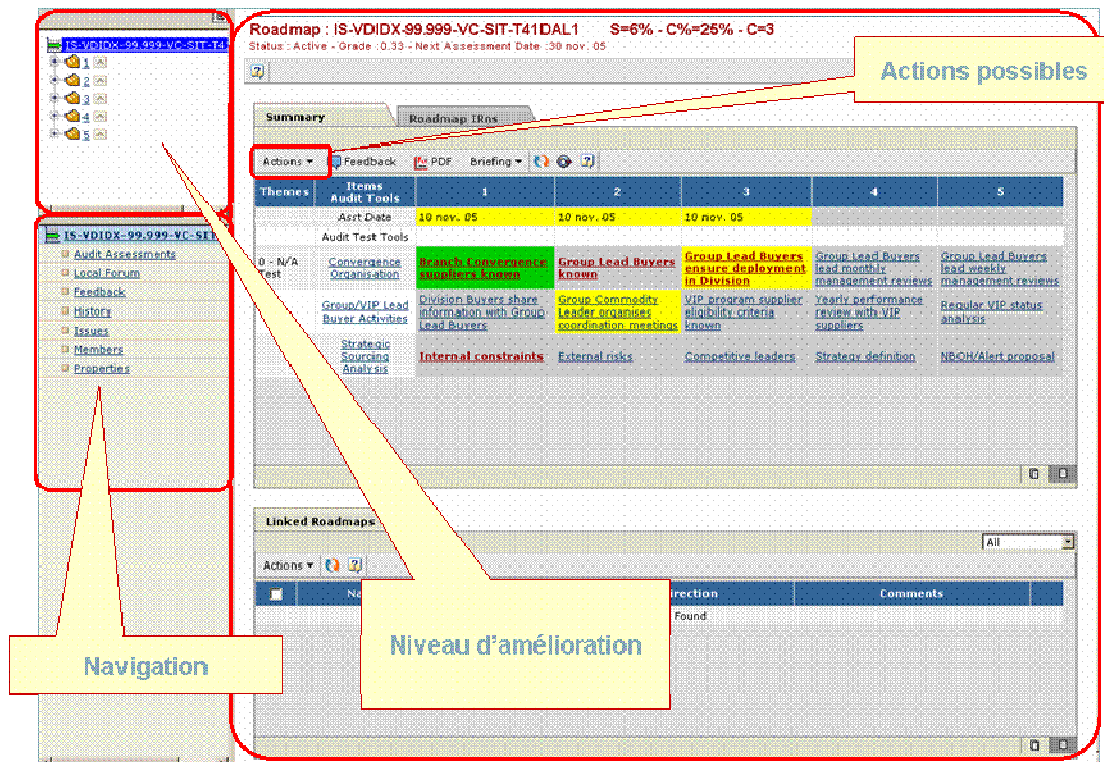


Figure 39 : Navigation dans l'outil

### 13.2. Le dispositif SAP BW

SAP BW est une solution de business intelligence, ou décisionnel, d'analyse et de reporting pour l'entreprise, édité par SAP. Il contient un outil de paramétrage de solution décisionnel (Data Warehouse Workbench) avec des possibilités étendues analytiques, une suite de logiciels de reporting (Bex) et un outil de simulation et de planification avec Integrated Planning.

Chez Valeo, SAP BW est utilisé chaque semaine pour analyser les données relatives à la progression des sites autour des roadmaps. Le suivi du management se fait ainsi par :







Un benchmark des sites :

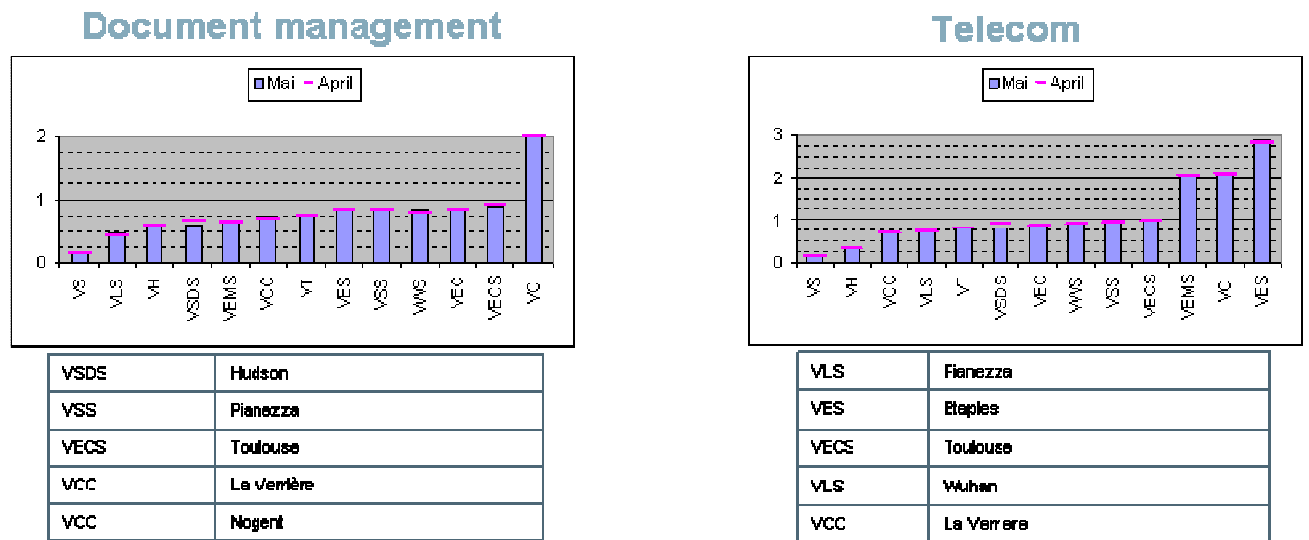


Figure 42 : Classement des meilleures branches pour une roadmap donnée

Un benchmark des réseaux fonctionnels :

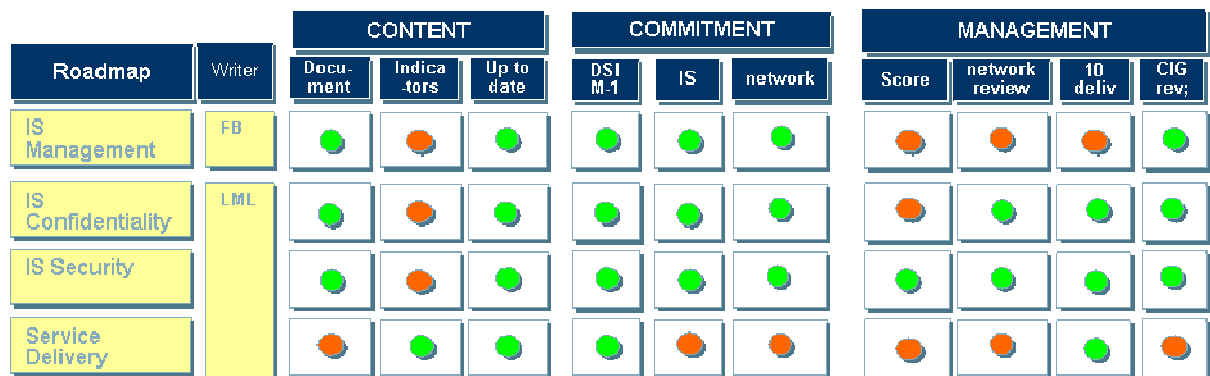


Figure 43 : Exploration des performances d'un réseau fonctionnel donné

#### 14. La roadmap de management comme outil permettant le « passage de la stratégie à l'action » ?

Blanc et Monomakhoff (2008) positionnent le roadmapping de management comme un dispositif permettant de concourir à la réalisation des objectifs stratégiques. Ainsi, il fournit « un cadre formel détaillant les plans d'actions qui concourent à l'exécution d'une stratégie. Elle structure les actions, évalue le travail à fournir et identifie les indicateurs de pilotage ». Par formalisation, les auteurs entendent l'identification des actions à conduire, qu'elles soient de nature organisationnelle, technique, financière, humaine, etc. ; l'association des objectifs à atteindre aux actions et moyens nécessaires ; le séquençage des actions selon un ordre logique, tout en gardant une place aux actions fondamentales et structurantes qui garantissent la pérennité du plan ; l'homogénéisation des étapes du progrès en rendant plus aisé le pilotage du déploiement ; l'identification des meilleures pratiques du terrain et leur communication à tous les acteurs du plan, ce qui améliore d'autant l'efficacité de toute l'organisation ; une formalisation simplificatrice du travail des opérationnels, qui partiront alors d'un « modèle » pour établir leur propre plan de travail.

Pour ses inventeurs, « *le roadmapping de management est une démarche qui redonne une dimension stratégique à l'amélioration des actes quotidiens et permet à chacun de concrétiser sa contribution* ». Il repose ainsi sur plusieurs piliers :

- Un engagement de la direction générale : cet engagement consiste à « impliquer les managers opérationnels et fonctionnels pendant la première phase d'analyse du plan stratégique. Ensemble, ils élaborent une démarche analytique cohérente, afin d'atteindre les objectifs stratégiques attendus par la direction générale » ;
- Une communication et une formation mise en avant : chaque direction de l'organisation concourent à la communication sur la stratégie, les objectifs, les méthodes et les moyens. En outre, les actions de formation conduites par les directions fonctionnelles sont complémentaires de la conduite du changement menée par les directions opérationnelles ;
- Une conduite du changement : les unités opérationnelles n'ayant pas le même niveau de maturité, la structuration de la roadmap de management à 5 niveaux permet à chaque entité de progresser dans la déclinaison de la stratégie selon son rythme. Pour Monomakhoff (2008), la formalisation permet aussi d'intégrer immédiatement de nouveaux entrants (personnes ou entités) dans l'organisation ;

- Des mesures et des réactions : les indicateurs sont ici au centre du dispositif. En effet de la qualité de l'information reçue dépend la pertinence de la réaction du management. Le management dispose néanmoins d'une double visibilité : « D'une part, il suit la progression des résultats, et d'autre part il veille sur l'évolution des moyens mis en œuvre pour y parvenir » ;
- Une préparation de l'avenir : lorsque la direction générale s'oriente vers une nouvelle stratégie, les plans d'actions issus des précédentes stratégies continueront d'avancer. Selon Blanc et Monomakhoff (2008), la direction doit donc jouer sur deux registres : en même temps qu'elle focalise ses efforts sur certaines priorités, elle doit aussi mobiliser son énergie sur de nouveaux sujets dès qu'elle a atteint ses objectifs.

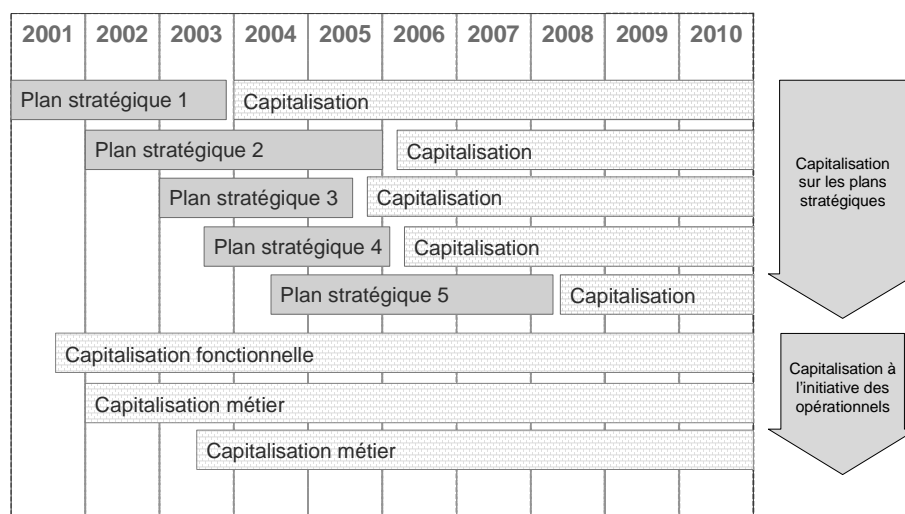


Figure 44 : Le savoir capitalisé fructifie encore, au-delà des plans stratégiques

A partir de ces piliers du roadmapping de management, Blanc et Monomakhoff (2008) formalisent une mise en œuvre de la méthode en 8 étapes allant de la formalisation de la stratégie qui est l'œuvre de la Direction Générale à l'appropriation par les opérateurs.

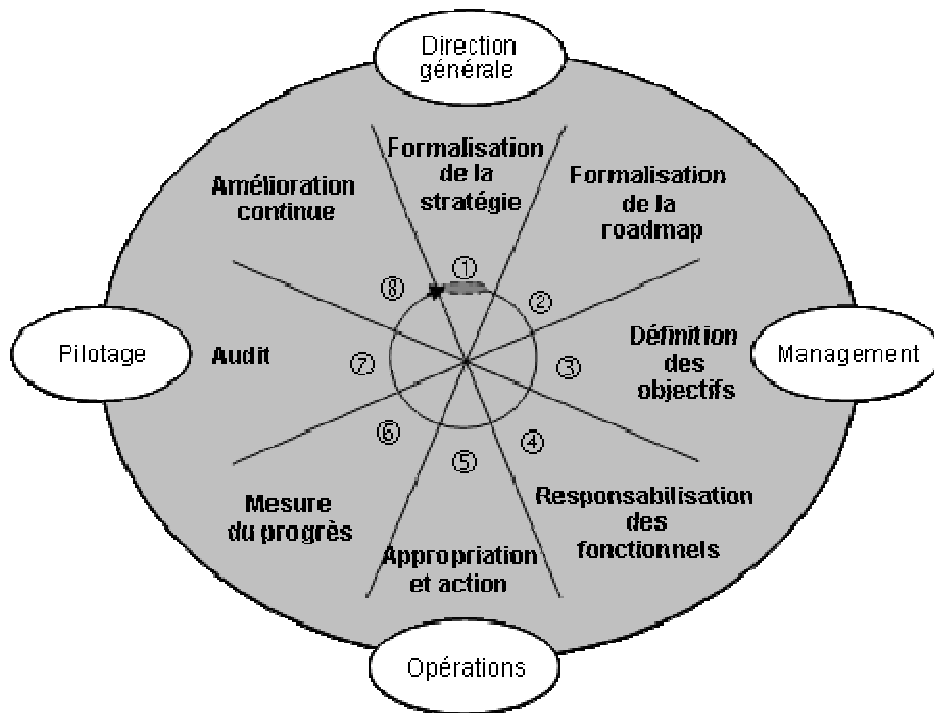


Figure 45 : Les huit étapes de mise en œuvre de la méthode roadmapping de management selon Blanc et Monomakhoff 2008

#### 14.1.1 La formalisation de la stratégie

Pour Blanc et Monomakhoff (2008), les Directions générales fixent généralement les objectifs stratégiques et laissent aux opérationnels la liberté de choisir les moyens pour satisfaire ces objectifs. C'est pourquoi, de par leur formalisme, les roadmaps de management donnent aux opérationnels les moyens pour satisfaire les objectifs stratégiques. On peut dès lors éviter des critiques telles que « les objectifs sont inaccessibles » ou bien « vous n'êtes pas compétents ». La direction générale s'appuie sur la hiérarchie fonctionnelle pour proposer une démarche qui peut être amendée par les opérationnels.

#### 14.1.2 La formalisation des roadmaps de management

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les roadmaps de management sont structurées par axes et par thèmes. La liste des thèmes doit être exhaustive pour couvrir un objectif donné. La non exhaustivité des thèmes peut entraîner un allongement des délais ou des surcoûts dans les dernières phases des plans d'actions.

L'axe étape permet à l'organisation de déployer méthodiquement la stratégie. Il s'agit pour Blanc et Monomakhoff (2008) « de procéder par étapes, comme il convient d'établir les fondations d'une maison avant de la construire »... Plus l'horizon de la stratégie est distant de

la réalité de l'organisation, plus il y aura d'étapes à décrire, l'atteinte de chacune préparant la suivante ».

Une fois les objectifs stratégiques définis par la direction générale, les directions fonctionnelles, après avoir décidé de l'opportunité de créer une roadmap de management, désigne un rédacteur qui doit appartenir à l'organisation en charge du sujet traité par la roadmap.

Ainsi, pour une roadmap « processus », le rédacteur doit être nommé par les directions fonctionnelles ; pour une roadmap « solution », une direction opérationnelle devra prendre en charge la rédaction. Quant aux roadmaps « excellence », étant donné la teneur de celles-ci (adossées à des projets d'envergure) pour lesquels la direction générale désigne un chef de projet, ce chef de projet fera office de rédacteur de la roadmap.

Cette phase de rédaction et de publication sur quelques « pilotes » d'expérimentation dure entre 4 et 6 mois.

Après le choix du rédacteur, il s'agit pour celui-ci de s'organiser pour rédiger une roadmap de management qui permettra d'atteindre les objectifs du plan stratégique. Les règles de rédaction sont celles-ci :

- Définir le périmètre couvert ;
- Identifier les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance ;
- Identifier le type de la roadmap ;
- Définir la signification de chaque niveau ;

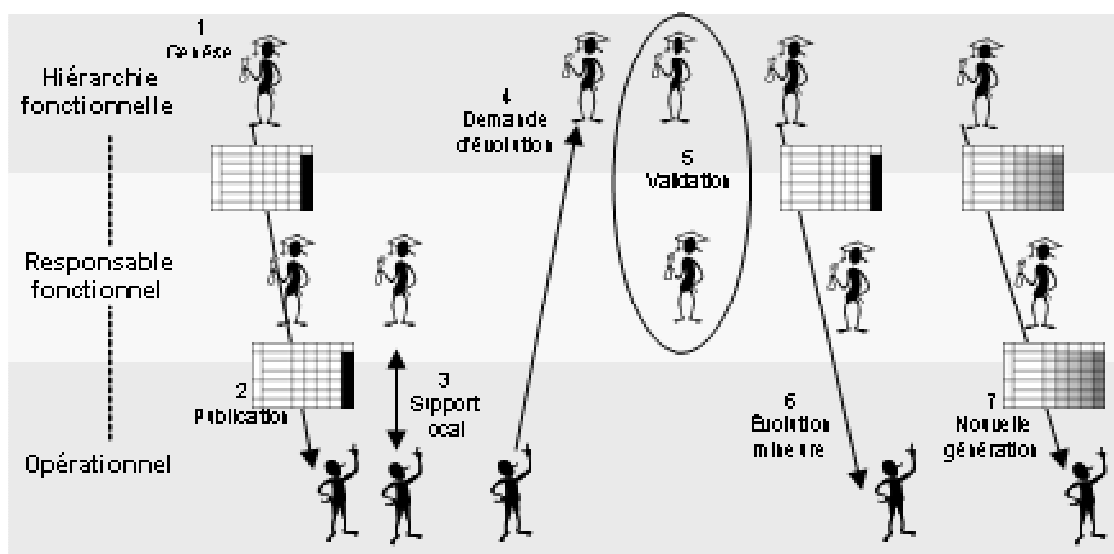


Figure 46 : Les acteurs du cycle de vie d'une roadmap de management selon Blanc et Monomakhoff (2008)

### 14.1.3 . La définition des objectifs

Les priorités de l'organisation permettent au management de fixer le niveau des exigences à atteindre et les délais. Ainsi en fonction de la maturité des entités, les niveaux d'exigences pourront être très ambitieux ou non. Les objectifs sont déclinés et communiqués par les responsables opérationnels même si la hiérarchie fonctionnelle peut donner des orientations, elle ne doit en aucun cas se substituer pas à la hiérarchie opérationnelle. En effet, « l'exécution d'un plan d'action doit servir à l'atteinte d'un objectif opérationnel. L'un ne va pas sans l'autre. Or, les fonctionnels n'ont pas la responsabilité ni le pouvoir de fixer des objectifs opérationnels ».

### 14.1.4 . La responsabilisation des fonctionnels

Pour Blanc et Monomakhoff (2008), « chaque niveau hiérarchique assure la responsabilité des actions de communication et de formation. Ces actions sont adaptées à la responsabilité exercée par le niveau hiérarchique concerné ». La direction générale quant à elle doit communiquer sur la stratégie et ces ajustements éventuels. Les managers et les responsables fonctionnels doivent expliquer le contenu des roadmaps qu'ils ont formalisé.

<b>Direction générale</b>	<b>Direction fonctionnelle et rédacteur de la roadmap</b>
Définir les objectifs stratégiques. Fixe les objectifs. Définir les plans prioritaires.	Structure les plans prioritaires à l'aide de roadmaps. Fournit les modèles d'exigences. Capitalise l'expérience. <b>Suit la qualité des roadmaps.</b>
<b>Hiérarchie opérationnelle</b>	<b>Hiérarchie fonctionnelle</b>
Précise les objectifs, affecte les budgets. Suit l'avancement des indicateurs de l'activité.	Relaie l'information. Filtre des demandes d'améliorations. Suit l'avancement du progrès. Lance les audits.
<b>Manager opérationnel</b>	<b>Manager fonctionnel</b>
Garantit la cohérence des objectifs et des moyens. Gère les priorités.	Assure la formation. Supporte le déploiement.
<b>Opérationnel</b>	
Exécute les plans d'actions. Rédige des feed back	

Tableau 40 : Le partage des responsabilités des acteurs de la roadmap selon Blanc et Monomakhoff (2008)

#### 14.1.5 . L'appropriation de la stratégie par les opérationnels

Avec le déploiement, l'opérationnel dispose d'une obligation de résultats (atteindre les objectifs) mais aussi d'une obligation de moyens. La direction générale fixe les objectifs et délais pour chaque plan d'action stratégique. Les opérationnels s'assurent de leur côté que les entités ont les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs dans les délais. La hiérarchie opérationnelle peut aussi fixer des dates objectives d'atteinte des niveaux intermédiaires pour sécuriser le délai final.

#### 14.1.6 . La mesure du progrès

La méthode propose un système de mesure reposant sur deux points :

- Un système de mesure rapproche les résultats opérationnels et l'avancement des plans de progrès. Le management peut ainsi optimiser en permanence les objectifs et les moyens ;
- Un système de mesure homogène pour tous les niveaux hiérarchiques, garantissant que tous les acteurs de l'organisation parlent le même langage et sont alertés par les mêmes chiffres.

En outre, chaque responsable de roadmap de management est en mesure de dire où il se situe sur la roadmap. C'est ce que Blanc et Monomakhoff (2008) appelle « autoévaluation » c'est-à-

dire le fait que chaque responsable opérationnel d'une roadmap puisse indiquer lui-même son niveau d'avancement.

La mesure du progrès s'appuie dès lors sur deux notes calculées automatiquement pour chaque roadmap :

- La couverture : elle mesure le pourcentage d'avancement de la roadmap par rapport à l'objectif maximal. Elle divise le nombre d'exigences terminées par le nombre total d'exigences attendues sur les cinq niveaux. La couverture maximale possible est 100%.
- Le niveau : il mesure le positionnement d'une roadmap par rapport aux niveaux d'exigence. C'est un chiffre décimal de 0 à 5. Il indique d'une part le premier niveau pour lequel toutes les exigences sont terminées (chiffre entier), et d'autre part le pourcentage d'exigences du niveau en cours qui sont terminées (chiffre décimal). La note maximale possible est 5.

#### 14.1.7 . Les audits

Pour Blanc et Monomakhoff (2008), les audits « sont intégrés dans la démarche 5 STEPS de façon à ce qu'il n'y ait ni ambiguïté ni redondance. L'audit n'est pas ressenti comme une sanction mais plutôt comme un acte d'explications et de formation. Les résultats sont immédiatement communiqués aux opérationnels et des plans d'actions dédiés peuvent rapidement s'ensuivre ». Il s'agit donc d'une autoprogession auditée.

La méthode propose des audits par niveau car il ne sert à rien d'auditer le niveau 5 si l'entité déclare ne pas l'avoir atteint. Les audits servent à s'assurer que les autoévaluations correspondent à la réalité opérationnelle. Ainsi, l'audit est « une opportunité pour l'organisation de vérifier que l'entité a bien compris la signification des exigences attendues sur leur forme, mais aussi sur leur fond ».

#### 14.1.8 . L'amélioration continue

Le dispositif intègre selon Blanc et Monomakhoff (2008) un processus d'amélioration continue, simple, organisé et puissant qui permet : à chacun de contribuer au progrès ; à des groupes d'experts de partager l'information sur des thèmes communs ; à l'organisation de continuer à capitaliser sur les résultats des stratégies (procédures, standards, etc.), et cela, bien après leur déploiement.

Pour faire évoluer le dispositif, 3 types de modifications sont envisagés dans la méthode :



- Les corrections : elles concernent des modifications de forme (libellés, précisions, explications, etc.). Une correction ne doit pas avoir d'impact sur le sens d'une exigence ;
- Les versions : lorsque le sens d'une exigence évolue ou doit évoluer, à la suite ou avec des modifications multiples sur ses livrables ou son libellé, il convient de produire une nouvelle version de la roadmap. Cependant le niveau d'exigence sur la roadmap reste identique ;
- Les générations : une nouvelle génération correspond à un changement de niveau d'exigence et/ou de pratiques sur le sujet de la roadmap.

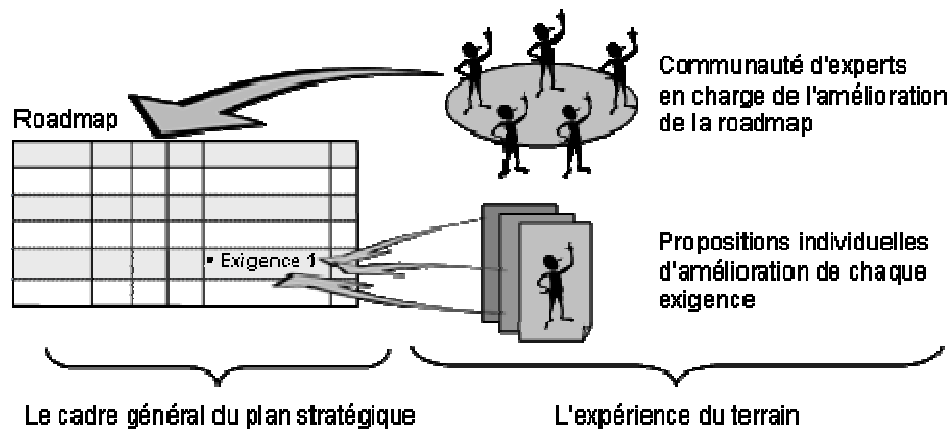


Figure 47 : L'amélioration continue du contenu des roadmaps de management selon Blanc et Monomakhoff (2008)

Nous avons voulu, dans cette partie, décrire la mécanique du roadmapping de management telle qu'elle est conçue et formulée par son inventeur. L'objectif de la méthode est de permettre le déploiement de la stratégie ou du moins des objectifs stratégiques. Il s'agit en effet de structurer le passage des objectifs stratégiques aux actions permettant de satisfaire ces objectifs. La méthode fournit un formalisme et une philosophie sensés aider la direction à décliner les objectifs stratégiques en plans d'action, à suivre le déploiement de ces plans d'action dans l'organisation, à aider les opérationnels à autoprogesser. Pour Blanc et Monomakhoff (2008), le roadmapping de management est un dispositif qui permet de palier les difficultés de déploiement des objectifs stratégiques formalisés par les directions générales. Au-delà d'une obligation de résultat, la méthode veut fournir les moyens pour atteindre les objectifs stratégiques.

## Chapitre 5 : Pourquoi le dispositif déployé chez Valeo peut être qualifié d’outil de gestion des capacités organisationnelles.

Dans ce chapitre, nous allons montrer en quoi le dispositif « roadmapping de management » est un véritable outil de gestion des capacités organisationnelles. Nous allons ainsi expliciter les mécanismes qui sous-tendent cette gestion systématisée des capacités organisationnelles.

## 15. Analyse du dispositif

Pour mieux comprendre la portée et les impacts de la roadmap de management, une analyse de ses composants ainsi qu'une analyse du dispositif global dans laquelle elle est insérée sont essentielles.

- Pris séparément, les différents composants de la roadmap de management (thème, item, niveau d'amélioration, livrables) ne sont pas, en soi, innovants. Ils traduisent une pédagogie par objectifs et une utilisation de modèles de maturité à 5 niveaux.

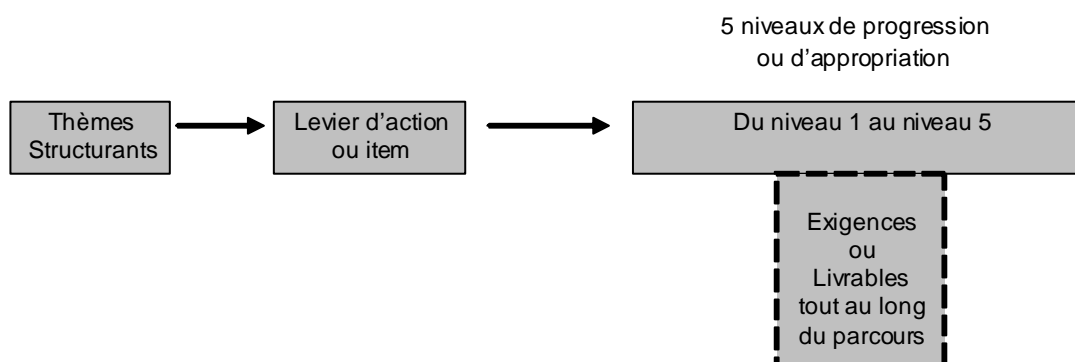


Figure 48 : La mécanique de la roadmap de management

En effet, les 5 niveaux de maturité sont un classique dans l'évaluation de la maturité d'un processus ou de la maîtrise d'un objet. Plusieurs méthodes adoptent ce développement à 5 niveaux parmi lesquelles le CMMI ou la norme ISO/IEC 21827.

Par ailleurs, les différents composants expriment une certaine conceptualisation du progrès : que veut-on améliorer ou mettre en place ? Comment l'améliorer ou le mettre en place ? Quel sera le parcours suivi ou comment atteindre cet objectif ? Comment justifier l'atteinte de notre objectif ?

Nous sommes ici dans une certaine application de la **pédagogie par objectifs**.

La pédagogie par objectifs est née aux Etats -Unis dans un contexte socio-économique fortement marqué par la rationalisation des processus de production industrielle avec notamment Taylor<sup>23</sup>. Elle consiste à définir une tâche à apprendre et de la découper en sous tâches et capacités à mettre en œuvre ou à acquérir pour bien la maîtriser.

Trois notions clés régissent la pédagogie par objectifs : un comportement observable, l'objectif général et l'objectif spécifique. Quelques précisions nous sont données par le Centre Université-Economie d'Education Permanente de Lille (CUEEP) :

<sup>23</sup> Source : Le Centre Université-Economie d'Education Permanente de Lille (CUEEP)

« Un comportement observable s'oppose à une action mentale : c'est la manifestation externe d'une activité interne. Un observateur peut se rendre compte par au moins l'un des cinq sens de l'activité de la personne et attester de sa réalisation.

L'intention pédagogique exprime la direction de changement que le formateur formule pour l'apprenant, ce qu'il sera capable de faire au terme de l'apprentissage, c'est une orientation qui va donner du sens à la séquence pédagogique. Elle ne fournit pas d'indication précise sur les résultats escomptés. L'objectif pédagogique exprime le résultat visible qu'un apprenant doit atteindre, ce qu'il sera capable de faire au terme de l'apprentissage. Il objective l'effet attendu, le rend concret, observable. C'est pourquoi il est libellé avec un verbe d'action et qu'il privilégie les faits. L'intention concerne plus le contenu, l'objectif concerne plus la personne. Intention et Objectif sont deux notions complémentaires, l'objectif matérialise l'intention, l'intention donne du sens à l'objectif qui a besoin d'être mis en perspective dans une vision globale à moyen ou long terme ... La première acceptation (de la pédagogie par objectifs) est celle d'une méthode pédagogique construite rationnellement. Toutes les connaissances, compétences à acquérir sont déclinées en termes d'objectifs généraux et opérationnels. Des niveaux intermédiaires peuvent être introduits (objectifs intermédiaires) quand l'objectif général est important. On se réfère à des méthodes de construction des objectifs pédagogiques, comme on se réfère à des process et méthodes dans l'industrie. Des taxonomies ont été construites pour aider les formateurs à formuler les objectifs. Dans l'apprentissage, seuls sont évalués les comportements observables. La pédagogie Par Objectifs fait partie des méthodes coactives dans le sens où il y a deux actions articulées dont l'une détermine le déroulement de l'autre, celle du formateur et celle de l'élève. L'activité de l'élève est requise mais guidée de l'extérieur. L'élève est actif mais sous un contrôle externe. La deuxième acceptation est plus large et floue. La pédagogie par objectifs est une référence ou une technique ; on parle alors d'approche par objectifs. Elle n'est pas incompatible avec les méthodes qui prennent en compte les opérations mentales, les processus de raisonnement, l'influence de l'environnement social, ... pour lesquelles l'acte d'apprendre est beaucoup plus que l'association d'un stimulus et d'un comportement observable. La définition d'un objectif est une technique qui permet de construire des référentiels de formation ou d'évaluation avec la préoccupation de mettre en évidence les compétences visées en référence à la situation professionnelle, sociale ou culturelle, de rendre explicites les buts de la formation pour tous les partenaires ».

Comme nous l'avons vu, la philosophie et les intentions derrière ce découpage en sous objectifs sont connues. Ce qui est par contre intéressant, c'est le niveau auquel les différents éléments sont exprimés, c'est un niveau qui leur donne d'emblée la propriété

d'être actionnable. Prenons l'exemple d'un thème d'une roadmap « mise en place du flux tendu » : il y aura 5 niveaux à atteindre, le niveau 5 sera le niveau qui permettrait au site de dire qu'il respecte et qu'il a mis en place tous les éléments lui permettant d'assurer un flux tendu conforme au cahier des charges imposé par la Direction générale. Pour atteindre un niveau donné, le site, par l'intermédiaire du responsable de la production, devra accomplir un certain nombre d'actions ou de réalisations décrites dans la roadmap de management.

Ainsi, quand, dans la démarche St Amant, qui est l'une des démarches les plus abouties sur le sujet, le découpage en thèmes et sous-thèmes est générique, ainsi que le modèle de maturité (il est emprunté à l'échelle classique de maîtrise des processus), dans la démarche roadmapping de management, le découpage en thèmes n'est pas générique : il est directement lié au contexte de l'entreprise Valeo. Le modèle de maturité, quant à lui, n'est pas générique non plus – en, tout cas, il est d'un niveau de généralité inférieur à ce qu'il est dans l'échelle classique de maîtrise des processus.

Ainsi, nos analyses des roadmaps déployées Chez Valeo notamment sur les 5 axes, mettent en exergue 5 « types » de progression.

Nous avons analysé dans chaque roadmap, les leviers d'action qui la composent, l'objectif de progrès affiché et la démarche de progrès.

Nous avons constaté que les roadmaps d'un axe donné, s'orientaient majoritairement, vers un type de progrès. Ainsi, nous avons vu que dans les roadmaps « implication du personnel », le type de progression le plus utilisé est le « progrès en périmètre ». Il s'agit pour ces roadmaps, d'insuffler des pratiques à toutes les niveaux de l'organisation (site, branche, groupe par exemple). Dans les roadmaps « système de production », « innovation constate », « Intégration des fournisseurs », « qualité totale », le type de progression le plus utilisé n'est pas le progrès en périmètre mais le progrès en profondeur. On peut faire l'hypothèse que dans ces domaines, les enjeux de qualité étant primordiaux, la quête d'une plus grande maîtrise des procédés est plus que nécessaire. A côté de ces grandes tendances (progrès en périmètre et progrès en profondeur), nous avons rencontré d'autres types de progression (progrès par la formalisation/capitalisation, progrès en réduction du temps d'action, progrès par palier) mais aussi des progrès « hybrides » c'est-à-dire une combinaison de différents types de progrès.

## 1. Progrès par la formalisation/capitalisation



Il s'agit d'identifier les meilleures pratiques, de les formaliser avec l'objectif d'en tirer profit

Exemple:

OTHER TEAMS (Including Project Teams)	1. Processes / tasks / activities identified.	2. Certification process set- up	3. Flexibility developed at team level.	4. Flexibility secured at team level	5. Flexibility updated in real time
--	--	---	---	--	---

## 2. Progrès en périmètre



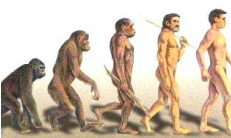
Il s'agit de déployer de bonnes pratiques sur un périmètre organisationnel (site, branche, groupe par exemple).

Exemple:

QRQC Environmental health Safety and Ergonomics Issues	1. QRQC Safety on lost time accidents and major incidents	2. QRQC Safety deployed in at least 1 APU.	3. QRQC safety deployed in all APUs.	4. QRQC safety deployed in support functions to production	5. QRQC safety deployed in all departments.
---	---	--	---	---	---

Exemple:

## 3. Progrès en profondeur (maîtrise)



C'est le « progrès par la maîtrise ». Le progrès en profondeur consiste à développer dans l'organisation un processus de maîtrise d'une technologie, d'un savoir faire etc.

Exemple :

Production launch	1. Production launch done	2. Production launch done complete	3. Production launch efficient	4. Production launch controlled	5. Production launch optimized
-------------------	---------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

#### 4. Progrès en réduction du temps d'action (variation fréquence)



Il s'agit d'agir en réduisant le temps nécessaire à l'action et en augmentant la fréquence.

Exemple :

Convergence Organisation	1. Branch Convergence suppliers known	2. Group Lead Buyers known	3. Group Lead Buyers ensure deployment in Division	4. Group Lead Buyers lead monthly management reviews	5. Group Lead Buyers lead weekly management reviews
--------------------------	---------------------------------------	----------------------------	--	--	---

#### 5. Progrès par palier



Il s'agit ici de progresser dans le déploiement d'un dispositif quantifiable en pourcentage

Exemple:

Pull Flow deployment	1. Pull Flow deployment plan for 50% of flow	2. Pull Flow deployment plan for 80% of flow	3. Regular deployment plan reviews	4. Fixed Batch Kanban for 50% of Category A supplier flow	5. Fixed Batch Kanban for 100% of Category A supplier flow
----------------------	--	--	------------------------------------	---	--

Le niveau auquel s'exprime la roadmap de management paraît donc très opérationnel. Du moins la roadmap de management peut-elle être exécutée sans « l'homme d'étude » (son concepteur) grâce à un niveau de granularité à la fois suffisamment fin et non entièrement contextuel, permettant à la fois comparaison et auto-progression.

Le contenu de la roadmap ainsi formalisée doit être autoporteur. La roadmap doit porter en elle tous les éléments qui doivent permettre son exécution sans l'intervention de la personne l'ayant rédigée.

- L'analyse du dispositif d'ensemble c'est-à-dire des roadmaps de management formalisées par les principaux réseaux fonctionnels pour faciliter la maîtrise des bonnes pratiques pour l'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés, nous permet de constater que la méthode n'est pas utilisée sur tel ou tel projet de changement mais globalement sur l'ensemble de l'entreprise, avec un système de contrôle pour suivre le progrès dans les sites et l'atteinte des objectifs, un support informatisé qui permet un déploiement rapide des roadmaps de management dans toute l'entreprise, l'auto-progression, un benchmark entre sites, un reporting efficace de la base opérationnelle vers le sommet hiérarchique. Il s'agit pour la Direction générale d'aider à l'appropriation des bonnes pratiques qu'elle juge nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. Comme le précise Perrin (2006), une organisation qui n'est pas capable de transférer ses bonnes pratiques entre ses différentes entités ne peut créer de la valeur à partir de son portefeuille de connaissances. Il précise que l'enjeu stratégique ne se situe donc pas uniquement dans la constitution d'un portefeuille de pratiques mais dans la mobilisation de ce portefeuille.

Le dispositif roadmap se veut un outil pérenne de management de l'entreprise « en régime de croisière ». Si nous continuons le parallèle avec la démarche St-Amant, on peut dire que le roadmapping de management a l'ambition de pouvoir être utilisé sur toute l'entreprise et avec du *self assesment* et non sur un projet en particulier comme pour le cas de l'administration électronique.



<i>1<sup>er</sup> Niveau d'analyse : Analyse des composants</i>	<i>2<sup>ème</sup> niveau d'analyse : Analyse du dispositif global</i>
Echelle de maturité à 5 niveaux retenue dans de nombreuses méthodes	Dispositif permanent de management
Niveau de granularité adéquat pour être compris et interprétés (les composants) par les destinataires	Possibilité de contrôle et de suivi de l'exécution des roadmaps
Composants autoporteurs	Dispositif d'appropriation des bonnes pratiques
Possibilités d'exécution sans l'homme de l'étude	Mécanisme d'autoprogession
Logique de pédagogie par objectifs	Possibilité de Benchmarking entre sites
<i>Composants pas innovants en soi mais un niveau de granularité adéquat qui rend la roadmap actionnable</i>	<i>Dispositif pérenne de management de l'entreprise en régime de croisière</i>

Tableau 41 : Résumé des deux niveaux d'analyse

A partir de ces deux niveaux d'analyse, nous pouvons faire plusieurs constats :

- On peut dire que chaque ligne d'une roadmap (thème, item,) donne le chemin à suivre pour atteindre les niveaux successifs de progrès, chaque niveau indiquant un degré de maîtrise supérieur au précédent ; le passage d'un niveau 2 à un niveau 3 formalise le fait que l'on maîtrise mieux l'objet de la roadmap.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Niveaux successifs de progrès				
Niveaux successifs de maîtrise de l'objet de la roadmap				

Tableau 42 : Roadmap et niveaux successifs de progrès

- Dès lors que chaque roadmap regroupe un ensemble cohérent d'items, la progression sur une roadmap représente le franchissement d'étapes successives vers le niveau 5 qui indique – temporairement – les meilleures pratiques. Les meilleures pratiques correspondent très souvent aux pratiques reconnues et admises dans le secteur d'activité. Ainsi pour la plupart des personnes que nous avons interrogées, quelque soit leur fonction dans le dispositif, le contenu des roadmaps est transposable dans une autre entreprise du secteur d'activité.

Le contenu des roadmaps relève-il des best practices du secteur d'activité ?

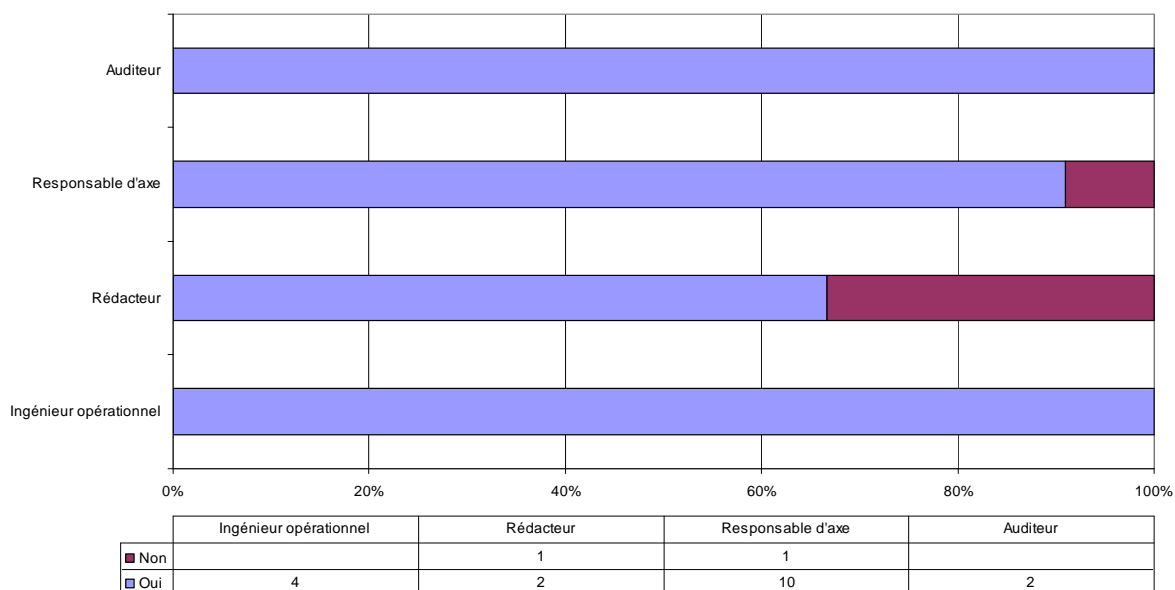


Figure 49 : Best practices et roadmaps

- On peut dire qu'à chaque niveau (*assessment level*) atteint, l'entité cible de la roadmap augmente ses possibilités de déploiement, de combinaison et de coordination de ressources, de compétences et de connaissances, donc ses capacités, si l'on suit les définitions du type de celle de St Amant et Renard. La roadmap de management permet donc d'exprimer les capacités organisationnelles dans le sens de St Amant et Renard. Elle offre une structure qui permet de déployer, de combiner et de coordonner des ressources, des compétences et des connaissances, donc des capacités.
- On peut également dire qu'à chaque étape de la roadmap s'accroît le montant total des services qu'une « source » est susceptible de fournir sur une période donnée, c'est-à-dire la capacité au sens de Marchesnay.
- On peut aussi dire qu'à chaque étape s'accroît la capacité de l'entité à garantir en permanence un certain niveau de qualité, c'est-à-dire sa « capabilité » au sens industriel classique de garantie de production à l'intérieur de marges de tolérance spécifiées.

**Nous pouvons donc dire que les roadmaps gèrent effectivement des capacités. Chaque capacité maîtrisée représente un ensemble autoporteur et homogène de bonnes pratiques contextualisées au bon niveau de maturité, pouvant, une fois actionnée, mettre l'entreprise en position de réaliser ses objectifs stratégiques. L'ensemble des roadmaps de management représente ainsi un référentiel de capacités organisationnelles.**

La notion de capacité organisationnelle au travers de la roadmap de management est intéressante à plus d'un titre.

Sur le plan scientifique, ce concept permet de rompre avec l'hyperspécialisation (Martinet 1990) en permettant de sortir du cloisonnement connaissances, compétences et ressources. Ce cloisonnement est certes pertinent sur le papier mais perd de son « charme » dès lors qu'il s'agit de passer à l'action : peut-on agir sur les connaissances en faisant fi des compétences, agir sur les compétences en faisant fi des ressources ?

L'hyperspécialisation est vecteur d'une perte de pertinence de la discipline comme le rappelle Martinet (1990) « l'excès de découpage en « objets » disjoints risque de transformer la « communauté scientifique » en une collection d'hyperspécialistes incommunicants, chacun, réfugié et solitaire dans son minuscule domaine ». La recherche en stratégie n'échappe pas à cette parcellisation comme le note Aggeri (2008), « la plupart des travaux contemporains sur la stratégie ont renoncé à l'ambition synthétique et prescriptive revendiquée dans les premiers travaux d'Ansoff ».

Sur le plan pratique, à travers les roadmaps de management, l'entreprise dispose d'un référentiel de capacités organisationnelles qui formalise et qui organise l'appropriation des bonnes pratiques nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs. Dans cette optique, les capacités organisationnelles permettent le passage des intentions (objectifs de l'entreprise) aux actions permettant la satisfaction de ses objectifs.

Cette conception, de la capacité organisationnelle comme « moyen » pour l'organisation d'atteindre ses objectifs, rejoint les points clés de la littérature.

En effet, pour St-Amant & Renard (2004) « quand une organisation définit sa stratégie et ses objectifs stratégiques, elle cherche avant tout à définir un résultat à atteindre, mais elle est muette, la plupart du temps, sur la façon dont elle va l'atteindre, c'est-à-dire, qu'elle ne répond pas à la question de comment le faire et des moyens à mobiliser. Envisager le déploiement de la stratégie sous l'angle des capacités organisationnelles permet de pallier ce problème ».

Pour Horton et al (2004), renforcer ses capacités organisationnelles est « un processus continu par lequel une organisation améliore son aptitude à établir et à atteindre des objectifs pertinents. Ce renforcement touche à la fois aux capacités opérationnelles et aux capacités adaptatives. Le renforcement des capacités organisationnelles est entrepris par les organisations elles-mêmes de leur plein gré ».

En outre, nous pouvons dire que le référentiel de capacités organisationnelles formalisé par les roadmaps de management constitue une sorte de mémoire organisationnelle qui, plus qu'un stock de connaissances (Girod-Séville 1996), décrit des schémas d'apprentissage qui

permettent à l'entreprise « à tout moment » de restaurer ou de « tracer » de la manière la plus précise, les capacités théoriques nécessaires pour satisfaire ses objectifs à un moment donné.

## 16. Quelles sont les propriétés de ces capacités ?

Nos entretiens ont montré que la mise en place des roadmaps de management n'était pas due à un changement stratégique mais à une volonté de rationaliser l'organisation et d'en modifier le pilotage. Ainsi, comme le confirme le Directeur de l'audit interne que nous avons interviewé, la nécessité de redynamiser l'organisation pour qu'elle soit en phase avec les exigences de la Direction générale était une des raisons de la mise en place des roadmaps de management.

Extrait d'un entretien avec le directeur de l'audit interne de l'entreprise

« Les méthodologies évoluaient tout simplement et les attendus étaient différents, d'autres outils arrivaient sur le terrain, les managers changent... Ce n'était pas un changement d'activité, c'était plus lié à des méthodologies qu'on mettait à jour et dans certains cas la manière d'expliquer les choses aux gens n'était pas adaptée. Par exemple l'application du flux tendu est une chose qui est dans l'entreprise depuis le début mais il n'est pas implanté dans les sites de manière rigoureuse. Donc là dessus on avait un problème ! On avait un questionnaire qui faisait théoriquement le relais mais au bout du compte on n'avait pas beaucoup d'application. D'autres outils n'avançaient pas suffisamment aussi. C'était peut être un problème de pédagogie, de formation, de présentation. Cette logique de roadmap de management nous paraissait plus appropriée ».

Les roadmaps de management n'étant pas liées à un changement stratégique (modification de positionnement, conquête de nouveaux marchés etc.), celles-ci permettent par contre à la Direction de s'assurer que l'organisation, sur tous ces aspects (production, achats, qualité, systèmes d'information etc.) est en position de marche pour satisfaire les objectifs stratégiques. En effet, l'entreprise V est une entreprise décentralisée, multisite et présente dans des dizaines de pays. Elle doit donc avoir un système de management permettant :

- une diffusion des bonnes pratiques
- un bon niveau d'appropriation des bonnes pratiques
- un contrôle du niveau de maturité des sites
- une progression homogène de tous les réseaux fonctionnels

Remarquons ici que la question des liens entre roadmaps et stratégie s'inscrit dans un débat assez classique en sciences de gestion, qui est celui des relations stratégie-structure : la réalisation effective d'une stratégie suppose que l'organisation soit dotée d'un certain nombre de capacités et, en retour, les capacités d'une organisation à l'instant t conditionnent aussi le genre de stratégie qu'elle est à même d'imaginer et de penser pouvoir mettre en œuvre.

Il s'agit pour Valeo de trouver l'organisation optimale pour satisfaire sa stratégie et conforter son positionnement. Par organisation optimale, il faut comprendre le développement des capacités organisationnelles dont chaque réseau fonctionnel a besoin pour satisfaire les

objectifs qui lui sont assignés, le travail effectif pour l'appropriation de ces capacités organisationnelles, les différentes formes de contrôle pour s'assurer de l'alignement de l'organisation sur la stratégie.

## 17. Comment caractériser ces capacités ?

Comme nous venons de le voir, l'entreprise doit être dotée d'un certain nombre de capacités qui conditionnent le genre de stratégie qu'elle peut mettre en œuvre mais aussi le succès de la stratégie choisie. Comment la roadmap de management participe-t-elle aux développements de ces capacités ?

- En favorisant leur développement effectif dans un processus qui les révèle et soutient leur amélioration : en effet, les roadmaps de management couvrant les réseaux fonctionnels jugés stratégiques par l'entreprise Valeo, elles sont des outils permettant à ces réseaux fonctionnels de traduire en plans d'action, le déploiement des capacités qu'ils jugent indispensables pour l'atteinte des objectifs fixés par la direction générale. Ainsi, elles permettent à l'organisation d'avoir une vision claire de son niveau de maturité sur les capacités qu'elles devraient maîtriser. L'entreprise devient donc consciente de son capital de capacités et peut agir en conséquence. Elle peut agir pour renforcer ses capacités par rapport à un objectif donné ou abandonner des capacités qu'elle juge non essentielles. L'extrait de l'interview avec le Directeur des systèmes d'information de l'entreprise qui suit, montre cette nécessité pour la direction de l'entreprise ou du moins les directions des réseaux fonctionnels d'avoir une vision réelle des capacités de l'organisation avant de proposer des actions.

### *Extrait d'un entretien avec le Directeur des systèmes d'information de l'entreprise*

« Quand vous lancez une nouvelle façon de travailler et que vos divisions ont d'autres problématiques, vous tapez à côté et vous dépensez de l'argent et de l'énergie pour rien. Avoir une vision réelle des divisions dans la partie informatique pour savoir les plans d'action que le groupe doit lancer pour améliorer l'ensemble est très difficile. Prenons la gestion de projet, le groupe a lancé des outils et des méthodes de gestion de projet dont on s'aperçoit en 2006 qu'ils sont très partiellement déployés. Mettre 7 ans à déployer un projet, c'est catastrophique. On s'est trompé. Soit on a mis des méthodes trop compliquées, soit on a mis des outils qui ne correspondaient pas aux besoins. Tous les ans, je réunis les directeurs informatiques de tous les sites. Avant la rencontre de cette année, je leur ai envoyé un questionnaire où je leur demandais de dire les problèmes qu'ils rencontraient. Nous prévoyions de leur parler des ERP, du KM etc. Le questionnaire est revenu... et ils nous disaient qu'ils ne comprenaient pas certaines possibilités offertes par Windows ! Donc il y avait un vrai un décalage entre ce que voulait faire la Direction générale en matière de progrès et le besoin des divisions. C'est pourquoi connaître les vrais besoins du terrain dans une entreprise décentralisée n'est pas facile ».

- En créant une sorte de compacité organisationnelle : dans une organisation multi site comme chez Valeo, toutes les entités de l'entreprise doivent progresser à un rythme suffisant et homogène. La roadmap de management permet cette compacité organisationnelle qui assure à toutes les entités de l'organisation un niveau de

maturité homogène mais aussi un développement simultané de tous les réseaux fonctionnels qui concourent à la réalisation des objectifs. Dans notre étude de cas, l'entreprise Valeo a ainsi déployé 90 roadmaps de management sur six réseaux fonctionnels sur 210 sites. Un site en France déploie les mêmes roadmaps de management qu'au Brésil ou qu'aux Etats-Unis. Le système de notation est le même, le système d'audit est aussi le même. La comparaison entre sites se fait donc sur la base des mêmes critères. Le Directeur de l'audit interne du groupe et un des auditeurs de l'entreprise reconnaissent dans les extraits de discours qui suivent, la compacité organisationnelle, qu'entraîne la mise en place des roadmaps de management.

*Extrait d'un entretien avec le Directeur de l'audit interne de l'entreprise*

« Précédemment, on avait un questionnaire d'audit, il était peu utilisé par les sites pour en faire un outil de progrès.  
Aujourd'hui avec le système en place, on a associé un certain formalisme à une base de données interactive qui couvre tout le groupe. Les roadmaps sont disponibles sur tous les sites dans le monde entier avec une demande du groupe de faire de l'autoévaluation sur ce référentiel. Ce qui n'existait pas avant. On exige de la part des divisions qu'elles fassent du self assessment. On a donc dans chacun des sites, des gens qui sont en charge des différents axes et qui avec les équipes en place positionnent le site sur les différents outils, différentes méthodologies, différents processus de 1 à 5 : l'objectif est de progresser une fois qu'on a le statut de l'existant en tenant compte des objectifs budgétaires ou objectifs tout court fixés sur tel ou tel axe, sur tel ou tel point particulier ».

*Extrait d'un entretien avec un auditeur interne de l'entreprise*

« Les roadmaps ont un rôle moteur : tirer les usines, les divisions vers le haut pour les emmener à progresser pour maintenir la compétitivité dans tous les compartiments de l'entreprise (projets, achats, etc.), pour maintenir l'organisation au niveau de l'état de l'art ("worldwide state of the art" ou "benchmark") par rapport à la compétition, pour standardiser (l'organisation se déploie dans le monde entier) afin de retrouver la même organisation partout ».

La roadmap de management est donc un outil de gestion au sens de David (1998) : « dispositif formalisé permettant l'action organisée ». Elle donne à la Direction générale la capacité d'agir sur les capacités organisationnelles c'est-à-dire une capacité dynamique au sens d'Eisenhardt et Martin (2000) : la capacité dynamique est « tout processus au sein de l'organisation qui peut transformer d'autres processus ». Le choix des ressources, des compétences et des connaissances et leur mise en action c'est-à-dire le choix des capacités organisationnelles peut être dicté par l'expérience, la science mais aussi la croyance. En effet comme le mettent en exergue St-Amant et Seni (1996) « Toute action tire son origine de la croyance qu'un effort particulier réussira, dans les faits, à produire la situation désirée. Si l'agent est raisonnable (rationnel), cette croyance se fondera sur des connaissances. Plus cette connaissance est bien



fondée, plus la théorie sur laquelle elle se fonde est vraie, plus l'action sera efficace, c'est-à-dire que l'effort fournit pour produire un état de la réaliser ».

## 18. Comment ces capacités sont-elles gérées ?

Comme nous l'avons démontré, le roadmapping de management traite bien des capacités organisationnelles. Les roadmaps de management sont les outils qui les révèlent, qui aident à les déployer mais aussi à les développer grâce à un niveau de granularité permettant le « self assessment » et une structure progressive favorisant l'auto-amélioration. Celles-ci (les roadmaps de management) sont le fruit d'un processus à trois temps :

- Un sommet stratégique (la Direction générale et réseaux fonctionnels « corporate » dans notre étude de cas) qui définit les capacités organisationnelles à déployer en fonction des objectifs assignés à l'organisation,
- Un management intermédiaire (les branches et les directions fonctionnelles) qui assure un rôle de coaching et de liaison entre la Direction générale et les sites.
- Une base opérationnelle (les sites) qui développe de manière effective les capacités organisationnelles suivant le rythme adapté aux objectifs qui leurs sont assignés.

Nous pouvons en déduire que la capacité est un véritable objet de gestion qu'il faut :

- Identifier et formaliser : il s'agit de recenser les capacités dont l'entreprise a besoin c'est-à-dire des ensembles autoporteurs et homogènes de bonnes pratiques pour les déployer. Il peut aussi s'agir d'identifier les capacités qui font défaut à l'organisation afin de renforcer les capacités déjà présentes dans l'organisation ;
- Déployer et piloter : il s'agit de déployer les capacités organisationnelles théoriques (c'est-à-dire non encore contextualisées) pour permettre leur appropriation (les contextualiser et les élever au bon niveau de maturité). Ce travail se fait grâce à un modèle de maturité où sont positionnées les bonnes pratiques. Ce qui permet un apprentissage méthodique et mesurable ;
- Gérer : c'est la recherche permanente de l'adéquation entre les besoins en capacités organisationnelles et les capacités organisationnelles disponibles. Cela consiste aussi à assurer la vigilance sur le dispositif tant sur le contenu (réactualisation, changements d'objectifs, capitalisation, corrections...) que sur la forme (périmètre de déploiement ...).

La gestion de la capacité met en exergue l'indispensable participation de toutes les strates de l'organisation à la recherche de la performance. Ce n'est pas un travail d'une partie de l'entreprise : en principe, l'engagement de tous est de rigueur.

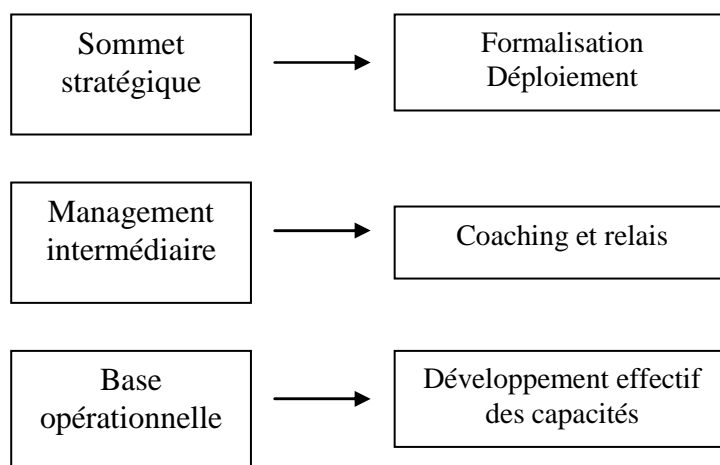


Figure 50 : Processus de co-construction des capacités organisationnelles

L'importance de l'implication de toutes les strates de l'organisation dans cette démarche de gestion des capacités organisationnelles se retrouve dans ces deux extraits d'entretiens avec des auditeurs internes :

*Extrait d'un entretien avec un auditeur interne de l'entreprise*

Auditeur 1 : « Le rédacteur de la roadmap doit connaître les outils, il faut qu'il ait une connaissance pratique et une grande précision dans le langage : esprit de synthèse et mot juste »  
 Auditeur 2 : « Quand les équipes ne comprennent pas une roadmap, c'est peut être dû au fait qu'elles n'ont pas pris le temps de lire les clarifications, qu'elles n'ont pas été coachées par la Branche ou parce qu'elles n'ont pas le niveau de maturité industriel requis. Il faut bien comprendre le concept pour l'appliquer ».

La co-construction des capacités organisationnelles renvoie à la littérature sur les parties prenantes dans l'organisation (Mintzberg, 1989). La création de valeur dans l'entreprise est un processus qui engage les différentes strates de celle-ci.

Les capacités organisationnelles n'échappent pas à ce principe. Dès lors, ce qui est intéressant, c'est de voir comment s'articulent dans la réalité, les missions des différentes parties prenantes dans la formalisation, le déploiement et l'exécution des capacités organisationnelles. La « théorie » rejoint elle la réalité ? Quels sont les types de discussion, d'ajustements qui ont lieu dans ce processus de coconstruction des capacités organisationnelles ? Quelle est la pertinence d'un dispositif qui a un contenu formalisé par le sommet stratégique, copiloté par le management intermédiaire et exécuté par la base opérationnelle ? En quoi ce dispositif pourrait il répondre aux besoins des opérationnels ?

Comme nous l'avons vu, la mise en place des roadmaps de management chez Valeo nous permet de rediscuter les liens stratégie-structure au regard de la notion de capacité

organisationnelle. Cependant, elle nous permet aussi de tester la coconstruction d'un objet de gestion par différentes strates de l'organisation pour en comprendre les enjeux et les limites.

## Chapitre 6 : Perception et utilisation in situ des roadmaps de management

Nous venons de voir que l'on pouvait sortir des postures théoriques et proposer un canevas d'actionnalisation de la notion de capacité organisationnelle dans l'entreprise. Ainsi, nous avons vu que le choix et le déploiement d'une stratégie supposent que l'organisation soit dotée d'un certain nombre de capacités et, en retour, les capacités d'une organisation à l'instant  $t$  vont déterminer le type de stratégie qu'elle est à même de choisir et de mettre en œuvre. Cette dotation de l'organisation en capacités nécessite un véritable dispositif de gestion où chaque strate de l'organisation joue un rôle essentiel. Les roadmaps de management, telles qu'elles sont conçues et mises en œuvre dans l'entreprise Valeo, permettent de traiter la capacité organisationnelle en véritable objet de gestion. Cette capacité comme objet de gestion, souvent sous-entendue dans diverses méthodes et approches est ici explicitement révélée et conceptualisée par la roadmap de management.

Néanmoins, pour ne pas s'arrêter à ce constat et pour mieux cerner les effets et les conséquences de ce parti pris managérial (utiliser la capacité comme un objet de gestion), l'analyse terrain avec avis des rédacteurs et des utilisateurs apportera des éléments d'analyse sur la façon dont les roadmaps de management sont effectivement perçues et utilisées. Ainsi, nous pourrons comprendre le développement effectif des capacités organisationnelles et les problématiques qui y sont liées.

## 19. Rappel du contexte de l'intervention (administration d'un questionnaire aux différentes parties prenantes de la vie du dispositif roadmaps)

Pour bien comprendre le travail qui suit, il est intéressant de comprendre le cadre dans lequel il s'inscrit. En effet, mon travail de recherche autour des roadmaps s'est déroulé en deux phases : une première phase d'approche et de compréhension du cas d'entreprise (suivi de la conception et du déploiement du dispositif) et une seconde phase d'analyse des retours d'expérience.

Dans la première phase du travail, j'ai suivi et accompagné la conception et le déploiement des roadmaps de management. Ce travail a consisté à assister à des réunions stratégiques dans le cabinet de conseil coconcepteur du dispositif et de la méthode lors de séances de cadrage du dispositif, de résolution de problèmes. J'ai assisté à des séances de formation à la rédaction de roadmaps animées par MNM Consulting. En outre j'ai aidé de manière ponctuelle l'équipe projet MNM Consulting chez Valeo pour paramétrer certains aspects de l'outil informatique Matrix. Toujours dans cette première phase de travail, j'ai fait une analyse détaillée de toutes les roadmaps de management pour en comprendre le fond mais aussi la forme. J'ai regardé dans la littérature les genres d'outils et les théories auxquels renvoyaient les roadmaps de management.

Ayant un accès facilité à la Direction générale de l'entreprise Valeo du fait de ma position chez MNM Consulting, j'ai interviewé le directeur de l'audit de l'entreprise, le Directeur des systèmes d'information de l'entreprise mais aussi un cadre supérieur qui avait rédigé une des premières roadmaps. Dans la quête d'une vision globale du dispositif, je suis aussi parti interroger des ingénieurs opérationnels et des responsables de sites. En outre, étant intégré au sein de MNM Consulting, j'ai pu interviewer les consultants travaillant sur le projet Valeo.

Ce travail ayant été fait lors de la conception et du déploiement du dispositif et les mois qui ont suivi, j'ai engagé une seconde phase de travail deux ans après la mise en place du dispositif. Les principaux acteurs avaient désormais un recul nécessaire pour avoir une vision critique de l'outil et on devait commencer à voir les impacts du dispositif roadmaps sur l'organisation.

Entre ces deux phases de terrain, j'ai continué mon travail d'analyse et de positionnement du roadmapping de management. J'ai analysé les roadmaps de management sous l'angle des capacités organisationnelles.

Cette seconde phase du travail consistait à approfondir mon analyse du dispositif c'est-à-dire de confronter la théorie (les discours) à la réalité (le vécu sur le terrain).

### *19.1. Les enjeux*

Le dispositif a pour objectif de construire un outil unique de pilotage du progrès. Cet outil, que j'ai qualifié d'outil de gestion des capacités organisationnelles. Pour la direction générale, le dispositif donnait une obligation de résultats mais aussi de moyens aux sites dans la mise en place des actions de progrès. Ainsi, plus de quiproquo dans les plans de progrès. La direction générale fixe les objectifs de progrès mais elle fait aussi l'effort de tracer le chemin. Les capacités organisationnelles sont formalisées par le sommet stratégique pour être exécutées par la base opérationnelle.

### *19.2. Le fonctionnement du dispositif*

Le dispositif repose sur deux piliers : les roadmaps de management qui comme nous l'avons vu véhiculent des capacités organisationnelles et un outil informatique collaboratif (MatrixOne) support de ces roadmaps de management.

### *19.3. La mise en œuvre*

Les roadmaps de management sont tout d'abord rédigées par les directions fonctionnelles au niveau de la direction générale. Elles sont ensuite diffusées dans les sites.

Une fois les roadmaps disponibles sur les sites, le responsable de chaque réseau fonctionnel désigne les collaborateurs chargés de satisfaire les exigences de la roadmap.

Le dispositif doit permettre aux sites de piloter et de contrôler leur progrès sur chaque axe grâce aux attendus décrits dans les roadmaps. Il s'agit de développer les capacités organisationnelles indispensables à l'activité du site.

Les roadmaps doivent faciliter les discussions entre les sites sur leurs capacités respectives à progresser en regard des attendus de la Direction Générale en termes de progrès.

Les branches doivent jouer un rôle de coaching des sites pour atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

Les auditeurs doivent vérifier l'autoévaluation des sites. Ils doivent garantir à l'entreprise la bonne exécution des roadmaps de management et la véracité du positionnement des sites sur les différentes roadmaps de management envers lesquelles ils se sont engagés.

Le rôle des auditeurs consiste dès lors à vérifier que le niveau de progrès affiché et rendu visible par l'outil informatique est réellement atteint après une vérification des livrables.

Mon objectif est de voir très concrètement sur le terrain comment ces roadmaps sont adoptées, appliquées, utilisées, et les différents rôles qu'elles jouent en matière de coordination et de contrôle du progrès.

*19.4. Quatre grands champs de questions seront abordés avec mes interlocuteurs :*

**La formalisation des roadmaps**

- Comment les roadmaps ont-elles été rédigées ?
- Qu'est-ce qui permet à un rédacteur de choisir les exigences (IRn) d'un niveau donné ? Viennent-ils d'un raisonnement logique ou de bonnes pratiques dans le domaine ? Viennent-ils de l'expérience personnelle du rédacteur ?

**L'exploitation des roadmaps**

- Comment ces roadmaps ont-elles été reçues par le terrain ?
- Comment sont-elles utilisées concrètement ?
- Comment aident-elles les personnes sur le terrain à progresser de manière plus efficace et harmonisée ?

**Le cycle de vie des roadmaps**

- Etant donné que le dispositif formalise de manière très systématique les processus de progrès, comment ce dispositif est-il révisé, si nécessaire ?
- Quelles discussions ont lieu à différents niveaux de l'entreprise (ingénieur, management, Direction) autour des roadmaps ?
- Quelle est la part de contrôle et quelle est la part de support de discussion dans le dispositif ?
- Comment, sur le terrain, les avances, les retards sur l'exécution des exigences des roadmaps sont-ils gérés ?

**L'impact des roadmaps**

- De quelle nature sont les capacités organisationnelles mobilisées, d'une part pour l'élaboration des roadmaps, d'autre part pour leur utilisation ?

Le panel regroupe vingt personnes suivant quatre types de profil : les rédacteurs, les auditeurs, les responsables d'axes et ingénieurs opérationnels. Ces différents profils participent – à leur niveau – à la vie (création, utilisation, vigilance) des roadmaps.

Les rédacteurs : basés au niveau du groupe, ils ont la charge d'écrire les roadmaps qui seront utilisées par les sites ;



Les auditeurs : ils s'assurent que le progrès formalisé dans les roadmaps est réellement atteint par les sites ;

Les responsables d'axes : au niveau du site, ils organisent et dirigent l'application des roadmaps sur leur axe de travail

Les ingénieurs opérationnels : sous la houlette du responsable d'axe, ils mettent en pratique les roadmaps.

	<b>Responsables d'axe</b>	<b>Rédacteurs</b>	<b>Ingénieurs opérationnels</b>	<b>Auditeurs</b>
Bayen (Direction générale)	1	3	0	2
Valeo Service	3	0	1	0
Valeo Transmissions	3	0	0	0
Valeo Compressors	1	0	0	0
Valeo Climate Control	2	0	3	0
Valeo Electrical Systems	1	0	0	0
Total (20)	11	3	4	2

#### *19.5. Qualité de l'accueil*

Les entretiens ont été très bien accueillis par toutes les personnes composant notre panel.

Ils y ont en moyenne consacré une heure pour prendre le temps de répondre à nos questions et de nous faire part de leurs remarques.

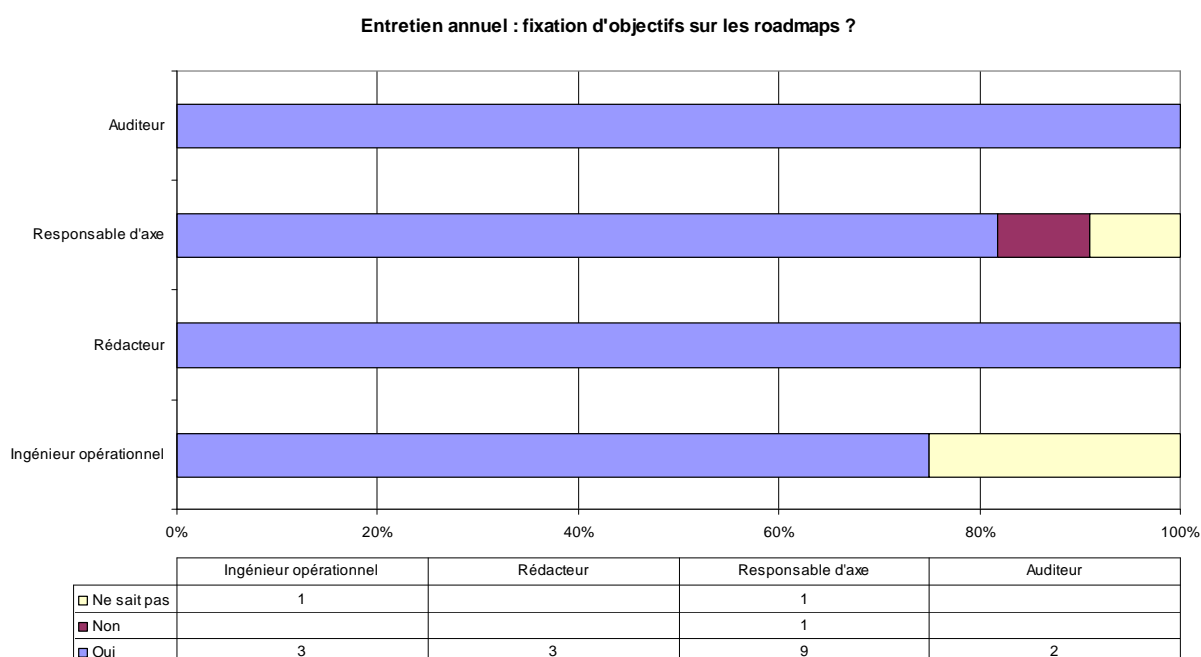
Quelque soit la fonction de l'interviewé, l'entretien représentait pour lui une occasion de participer à un projet commun, celui de faire du dispositif « roadmaps » un outil d'animation du progrès au quotidien.

Beaucoup d'entre eux ont d'ailleurs souhaité des démarches similaires (interviews, recueil des besoins) pour d'autres problématiques stratégiques pour le groupe.

## 20. Des objectifs pour tous sur les roadmaps

La quasi-totalité des personnes interviewées ont des objectifs sur les roadmaps dans leur entretien annuel.

Les auditeurs ont des objectifs sur la réalisation des audits en général c'est-à-dire sur la réalisation des audits en fonction du planning (non pas directement aux roadmaps). L'objectif des responsables d'axe et des ingénieurs opérationnels est d'atteindre un niveau donné sur une roadmap.



## 21. Une philosophie et un rôle (des roadmaps) compris

**L'esprit et le rôle des roadmaps sont compris par une majorité des personnes interviewées.**

**Les roadmaps sont considérées comme des « outils méthodologiques qui donnent la trame des actions à entreprendre dans une fonction » (Certaines personnes parlent même d'outils de management) et permettent « une amélioration permanente step by step ».**

Pour un responsable d'axe « systèmes d'information » par exemple, elles consistent « à définir et à implémenter les best practices dans la gestion des systèmes d'information ». Pour un responsable d'axe « achats », « les roadmaps constituent la ligne directrice de ce qui doit être appliqué pour l'intégration des fournisseurs au quotidien notamment, pour tout ce qui est procédures, engagement Valeo vis-à-vis du fournisseurs, le code d'éthique, les conditions générales d'achat... ». La roadmap est ainsi « une route de progrès qui vous permet de déployer les meilleures pratiques d'achat. C'est une route de progrès structurée qui vous permet d'atteindre l'excellence. Avoir un progrès continu, c'est une bonne aide pour manager un sujet ».

Pour les personnes interviewées quelque soit leur position dans l'organisation, « les roadmaps ont permis aux divisions de définir leurs activités avec un référentiel commun à toutes les divisions et d'améliorer leurs opérations day to day. L'idée est de passer du best effort à un travail structuré ». Elles permettent « de s'assurer qu'on est sur la bonne voie. Les roadmaps vous permettent de voir si vous appliquez les procédures du groupe, c'est une manière de vous orienter vers l'atteinte de l'excellence ».

En somme « la roadmap permet d'avoir une démarche progressive pour que les sites puissent situer leur niveau de performance, de progression sur chacun des domaines. La roadmap permet aux sites de se mesurer et de savoir les étapes ultérieures ». Ainsi, « les roadmaps sont un moyen de communication et de formalisation d'un domaine : dans quel ordre faut il prendre les éléments ? Quels éléments sont les basiques ? Quelle est l'approche à avoir ? », Dans cette optique, « Les roadmaps permettent une progression par step, avancer de manière homogène. Ce qui est différent d'un référentiel contenant des bonnes pratiques livrées sans cohérence (en vrac) ».

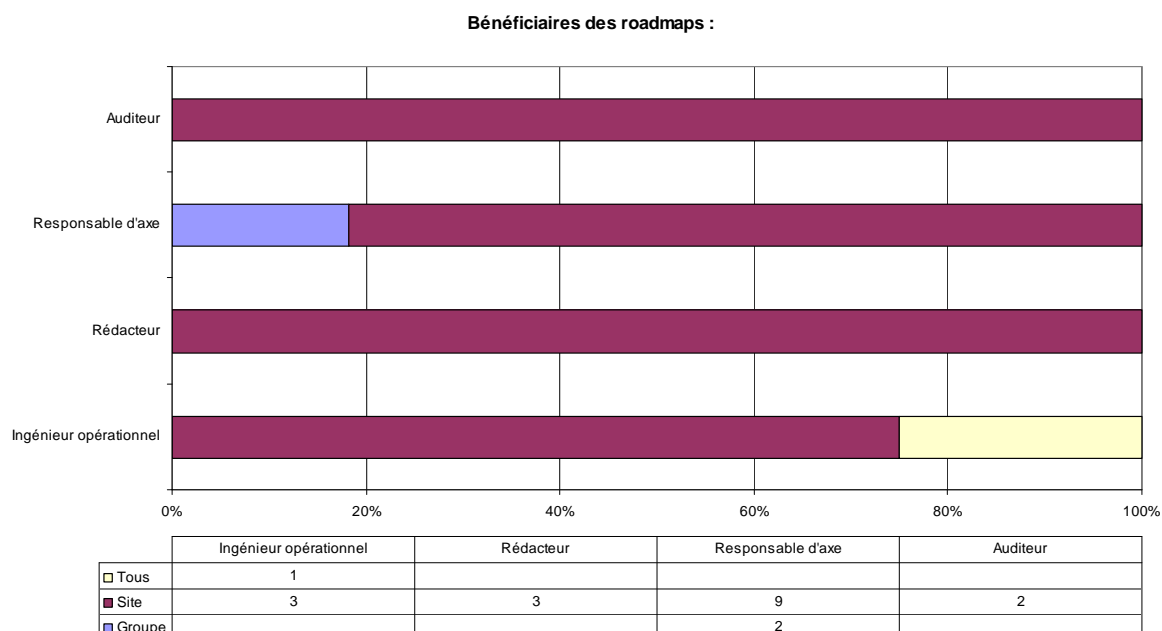
Cette conception de la roadmap est en phase avec le discours de Monomakoff (22 septembre 2006), coconcepteur du dispositif : « le Roadmapping de Management sert aux Directions

générales à mesurer le progrès de leurs unités opérationnelles sur un certain nombre de roadmaps. Ces roadmaps traduisent sur un sujet les livrables à atteindre pour parcourir certains niveaux et atteindre l'excellence. Les acteurs sont donc d'une part la direction générale qui cadre et qui fixe les objectifs stratégiques d'autre part les directions fonctionnelles ou les directions métier qui ont pour objectif de rédiger une Roadmap ou plusieurs Roadmaps qui traduisent concrètement les attentes ».

Chaque roadmap formalise une petite partie de la culture Valeo, selon un auditeur : « une roadmap prise séparément, c'est un outil ou une méthode qui va être mise en place de manière progressive, c'est une parcelle de la culture Valeo.... Elle a pour rôle de tirer les usines, les divisions vers le haut pour les emmener à progresser. Pour maintenir la compétitivité dans tous les compartiments de l'entreprise : projets, achats, etc, pour maintenir finalement l'organisation au regard de l'état de l'art par rapport à la compétition, pour standardiser (l'organisation se déploie dans le monde entier) afin de retrouver la même organisation partout ». La roadmap est ainsi vue comme un outil qui formalise et qui permet de déployer les pratiques jugées essentielles pour l'entreprise afin de maintenir sa compétitivité. En outre, elle permet une standardisation de ces pratiques dans toutes les entités de l'entreprise.

## 22. Les sites : grands bénéficiaires des roadmaps

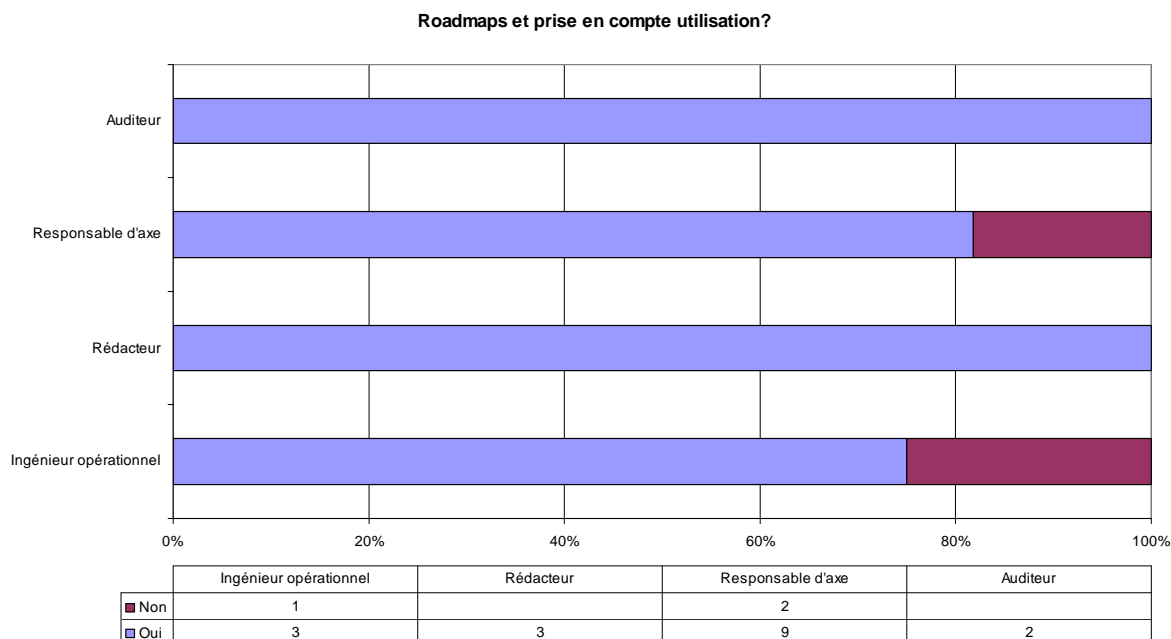
Une quasi-totalité des personnes interviewées pense que les roadmaps bénéficient d'abord aux sites avant de bénéficier au groupe.



La quasi-totalité des personnes impliquées dans le dispositif pensent que les roadmaps bénéficient plus aux sites. L'objectif de la direction générale qui était d'aider les sites à progresser est ainsi atteint. Cet objectif est illustré par les propos suivants du directeur de l'audit « Le système de roadmap est un outil pédagogique, vous êtes nouveau sur un site, on vous dit de travailler par exemple sur le flux tendu, vous pouvez vous positionner avec l'aide de l'équipe et lire la suite pour progresser : c'est le comment faire. C'est un outil de progrès : on peut se focaliser sur nos points forts ou renforcer nos points forts ».

### 23. Les roadmaps prennent en compte la façon dont elles devraient être utilisées

Ce résultat confirme le fait qu'une majorité des personnes interviewées voient les roadmaps comme des guides pour atteindre des objectifs : il s'agit de permettre aux divisions de progresser vers ce que Valeo considère comme l'excellence à un instant donné.

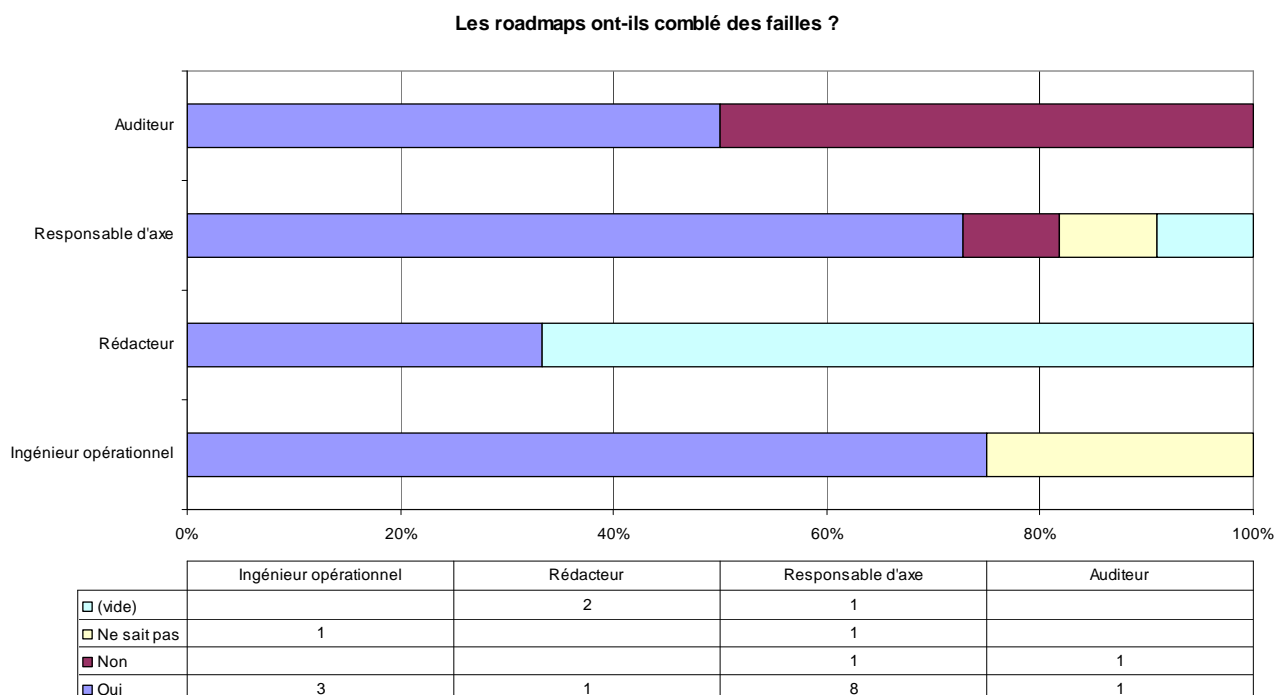


Néanmoins, il faut apporter à ces témoignages quelques bémols. Certaines personnes déclarent que certaines roadmaps ne sont pas adaptées. Donc seules les roadmaps jugées pertinentes prennent en compte la façon dont elles devraient être utilisées.

## 24. Des roadmaps qui ont comblé des failles dans l'organisation

Une grande majorité des opérationnels (ingénieurs opérationnels et responsables d'axe) pense que les roadmaps ont permis de combler des failles dans l'organisation.

Les auditeurs et les rédacteurs sont plus partagés : ils voient la roadmap comme un outil de standardisation.



Pour la plupart des personnes interviewées, les roadmaps ont permis de clarifier les exigences, les méthodologies. Pour un responsable d'axe, « les roadmaps ont permis de mettre l'accent sur l'amélioration des méthodologies Valeo sur un territoire bien précis. On a un autre référentiel qui est l'iso TS ». Un autre responsable d'axe illustre l'intérêt des roadmaps par un exemple précis : le sujet de la traçabilité : « on sait aujourd'hui qu'on doit développer des modules informatiques afin de pouvoir assurer le chaînage dans la traçabilité. Cela nous a permis de savoir qu'on avait une faille ou des failles par rapport à ce sujet traçabilité. Autre exemple : avec la roadmap « master planning of resources », on a vu qu'on ne planifiait qu'une partie de nos familles de produits, que l'on n'avait qu'une partie limitée de notre portefeuille de produits qui était couverte ».

Pour un autre responsable d'axe appartenant à une branche qui était auparavant une joint venture, « les roadmaps ont permis aux divisions d'abord de définir leur activités avec des termes compréhensibles avec les autres divisions puisqu'on a un référentiel commun (les

roadmaps) et d'améliorer leurs opérations day to day puisqu'on se réfère à quelque chose qui a été déjà déployé dans d'autres sites. Aujourd'hui l'idée est de passer du « best effort » à quelque chose de plus structuré ».



## 25. Le contenu des roadmaps, leur clarté et leur degré de formalisme

**Le contenu des roadmaps est considéré comme un état de l'art des meilleures pratiques dans la fonction ou le domaine. Cet état de l'art peut rejoindre ou compléter ce qui se faisait en interne. Le contenu des roadmaps est considéré comme étant la formalisation d'une obligation de résultat et moins souvent d'une obligation de résultat et de moyen. Le contenu des roadmaps est souvent sujet à interprétation, ce qui nécessite de la part des équipes sur le terrain des discussions avec les auditeurs mais aussi une remontée des remarques à la branche.**

Pour la plupart des personnes interviewées, les pratiques contenues dans les roadmaps proviennent en grande partie d'un état de l'art (best practices) et dans une moindre mesure d'une connaissance très contextuelle Valeo. Ainsi un rédacteur SI a travaillé avec des consultants externes pour capitaliser sur ce qui se faisait ailleurs.

Pour une grande partie des personnes interviewées, la roadmap formalise non pas ce qu'ils faisaient mais ce qu'il fallait faire en partant d'un état de l'art (ce qu'il fallait faire inclut des choses qu'ils faisaient).

Les roadmaps sont perçues comme donnant une obligation de résultat mais pas une obligation de moyen : souvent, on ne vous dit pas comment appliquer tel ou tel dispositif, comme l'illustre les propos d'un responsable d'axe Achats : *« la roadmap est générale mais ce que l'auditeur vous demande est très spécifique. On ne vous dit pas comment appliquer tel ou tel dispositif et on ne vous dit pas où trouver les documents que l'on vous demande d'utiliser. Il serait logique que tous les sites aient les mêmes documents, les mêmes méthodologies. Les auditeurs ne cherchent pas à trouver un nouveau document quand ils viennent vous voir, ils cherchent à trouver un document type qui a fait ses preuves ailleurs...Les roadmaps donnent l'esprit de la règle : c'est au coordinateur de l'axe de définir les moyens donc les outils pour atteindre les résultats escomptés. C'est aux coordonateurs de créer leurs règles. Les règles peuvent être différentes d'un site à l'autre mais l'item sera quand même validé ».*

Certaines roadmaps ont un contenu parfois difficilement compréhensible avec des exigences non atteignables ; ainsi des responsables d'axe préconisent que les rédacteurs utilisent un langage clair et qu'ils puissent organiser des workshops sur le contenu des roadmaps qu'ils ont écrits. Si une formation n'est pas possible, peut être qu'une notice d'utilisation suffirait ; Cette suggestion revient très souvent : *« faire de telle sorte que la livraison d'une roadmap s'accompagne systématiquement d'outils ou de méthodes permettant de satisfaire les*

exigences de la roadmap. Cela permettrait d'éviter que chaque site développe son propre outil ou qu'il utilise sa propre méthode » ;

Tout n'est pas formalisé dans les roadmaps, les équipes se servent aussi du référentiel destiné à l'industrie automobile ISO TS ;

Certains découpages de roadmaps suscitent des interrogations : pour un responsable axe branche IS, il ne devrait y avoir qu'une seule roadmap infrastructure (il y en avait 5 ou 6) incluant toutes les questions. Il a donc fait un travail de synthèse sous Excel car il en sentait le besoin pour ne pas se répéter et pour ne pas perdre de temps. Il ne voit pas ce qui justifie une roadmap « telecom » séparée d'une roadmap « Windows » etc.

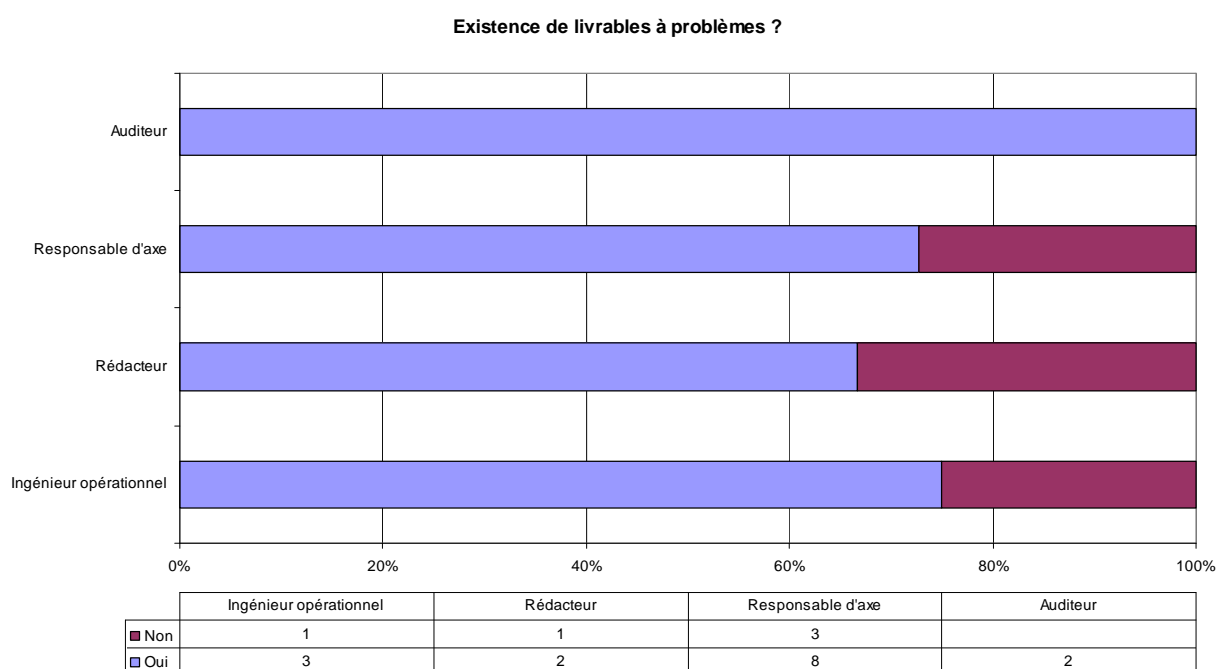
Pour la fonction achats, un responsable pointe du doigt le fait que les roadmaps achats ne prennent pas en compte toute la problématique achat. Pour cette personne, Valeo 5000 favorise très peu le hors production mais le hors production est aussi un centre de coût ;

Pour un des deux auditeurs interviewés, les roadmaps allant beaucoup trop dans le détail créent des situations compliquées : « les roadmaps vont trop dans le détail. On se retrouve avec une grande variabilité. Si on rentre dans le détail, on tombe sur des situations compliquées. Il faut un juste milieu entre les anciennes roadmaps (trop générales) et les nouvelles (trop détaillées). Aujourd'hui la forme commence à prendre le pas sur le fond. Ce qui est important c'est le libellé de l'item (faire du *lean roadmap*) ». Pour le second auditeur, les interrogations sur les roadmaps sont dues au formalisme du dispositif qui fait que certaines équipes oublient de réfléchir : « Le revers de cette approche normative est que dans l'application, les gens peuvent oublier de réfléchir, ils peuvent perdre le bon sens. Il y a ce qui est écrit, c'est vrai, mais comment on l'applique dans son organisation. Il y a des clarifications qui accompagnent les roadmaps mais les gens ne les lisent pas ou ne les comprennent pas. Lors de l'audit, ils se rendent compte qu'ils n'ont pas progressé même s'ils ont mis en œuvre quelque chose pour répondre à une exigence formalisée dans les roadmaps. Seulement dans la solution qu'ils ont déployée, ils n'ont pas pris en compte les exigences clairement explicitées dans les pages de clarification. Depuis que je fais des audits, je vois ce phénomène qui n'est pas lié au référentiel mais peut être au fait que dans les divisions, les gens sont "le nez dans le guidon" et n'ont guère de disponibilité pour travailler sur le système et/ou à un coaching insuffisant des Branches ».

## 26. Certains livrables posent problème

Une majorité des personnes interrogées ont (ou ont eu) des difficultés à satisfaire certains livrables.

Les personnes interviewées invoquent des livrables qui vont beaucoup trop dans le détail et qui ne prennent pas en compte les spécificités de leurs activités ou des livrables nécessitant un changement d'organisation. Ceci rejoint une des principales critiques des auditeurs.



Pour éviter d'avoir des roadmaps inadaptées, les ingénieurs opérationnels notent que le choix du rédacteur est décisif : l'un deux déclare qu' « *une très bonne connaissance du terrain est indispensable pour écrire des roadmaps qui font sens. Le rédacteur doit en outre avoir une vision globale* ». Un second ingénieur opérationnel spécialiste des achats pense que le rédacteur d'une roadmap doit suffisamment avoir de recul par rapport à l'organisation achat, il doit connaître le terrain et le rôle de l'acheteur site. Ainsi, le rédacteur doit « pouvoir conceptualiser et être suffisamment pragmatique pour que ce qu'il écrit soit compréhensible et réalisable ».

## 27. La rédaction des roadmaps : un travail d'artisan

**La rédaction des roadmaps est vue comme une activité complexe nécessitant de la part des rédacteurs une prise en compte de la façon dont les équipes devront les utiliser.**

Les ingénieurs opérationnels et les responsables d'axe préconisent que le rédacteur ait eu une expérience de terrain et qu'il connaisse l'état de l'art du domaine pour lequel il est sensé rédiger une roadmap. Ainsi, un « bon rédacteur » doit bien connaître l'état de l'art dans le domaine, avoir de l'expérience dans le domaine. En effet, comme le disent les rédacteurs eux mêmes, une des difficultés de la rédaction consiste à formaliser une roadmap compréhensible par tous les sites Valeo. Pour eux, rédiger une roadmap, ce n'est pas facile et il arrive qu'ils ne sachent pas quoi mettre comme livrables en face d'un levier d'action.

Ils disent ne pas rechercher l'exhaustivité dans une roadmap mais juste définir l'indispensable pour atteindre l'excellence ; Pour un des rédacteurs, ce qui est le plus difficile dans la rédaction des roadmaps, « c'est de remplir toutes les cases, de les mettre dans le bon ordre et d'assurer leur cohérence mais aussi la cohérence entre les roadmaps et « Reformaliser » le contenu sous forme de questions compréhensibles par tous les sites Valeo ».

En outre, il est à remarquer (au moins pour les deux rédacteurs interviewés), qu'il n'y a pas eu « co-rédaction » des roadmaps avec les sites mais qu'ils ont été simplement associés à la correction par la mise en place de sites pilotes ;

.

## 28. L'apport des roadmaps : du « best effort » au travail structuré

**Les roadmaps ont permis d'améliorer le PPM dans certains sites. Elles ont permis de passer du Best Effort à un travail structuré (rigueur et formalisme) et à des efforts de progression mesurables. Elles sont une sorte de memento des meilleures pratiques structuré non pas sous forme de prescriptions implicites de capacités (meilleures pratiques en vrac) mais sous forme de capacités explicitement prescrites avec des descriptions de situations. L'auditeur a désormais pour mission de valider l'auto-évaluation.**

Pour les auditeurs, les roadmaps ont « un rôle moteur : tirer les usines, les divisions vers le haut pour les emmener à progresser pour maintenir la compétitivité dans tous les compartiments de l'entreprise (projets, achats, etc.), pour maintenir l'organisation au niveau de l'état de l'art ("worldwide state of the art" ou "benchmark") par rapport à la compétition, pour standardiser (l'organisation se déploie dans le monde entier) afin de retrouver la même organisation partout ». Pour eux, l'idée de base c'est que les roadmaps soient un outil de progrès. Les auditeurs viennent pour valider l'auto-évaluation des sites.

Pour deux responsables axe qualité interviewés, les méthodologies formalisées dans les roadmaps et qui doivent être déployées ont permis d'améliorer significativement les résultats en terme de PPM ;

Pour la quasi totalité des personnes interviewées, la mise en place des roadmaps a amélioré le fonctionnement et augmenté la performance : un responsable de branche axe SI l'illustre ainsi : « le site qui a atteint un Niveau 2 s'est éloigné d'un mode de fonctionnement en best effort, il a augmenté sa performance dans sa production (dans ses livrables), dans sa communication avec ses clients, avec son management » ;

Pour beaucoup de personnes interviewées, les capacités que les roadmaps développent dans l'organisation sont le formalisme et la rigueur ;

La roadmap est considérée comme est un outil de support pour se rappeler les bonnes pratiques. Elle permet de ne rien oublier. C'est une aide, un guide pour atteindre des objectifs. Pour certaines personnes interviewées, les roadmaps permettent de suivre le processus d'amélioration dans sa globalité : « il ne suffit plus de répondre oui ou non » ;

Pour les auditeurs, il faut néanmoins être vigilant : « Actuellement, il y a quelques dérives, on revient à la logique de l'audit : exemple : sur certains sujets sensibles, les gens n'osent même plus s'auto-évaluer. Il faut que les gens s'approprient le dispositif : les auditeurs ne sont pas là

pour auditer mais pour valider l'auto-évaluation. La justesse de l'auto-évaluation devrait être un indicateur pris en compte et valorisé pour récompenser les sites qui travaillent sérieusement et s'évaluent correctement (c'est le signe qu'ils ont bien compris les exigences). En outre, la pression mise par le Groupe et les Branches sur les Divisions pour qu'elles atteignent le niveau attendu est telle que certaines Divisions font du "window dressing" et jouent uniquement l'indicateur... On peut faire des PMC totalement bidons, on peut avoir une démarche AQP pertinente et pour une raison à un moment donné, suite à une mauvaise décision du management, on fait une impasse sur un point qualité et on se retrouve dès lors avec un incident ou une catastrophe qualité même si globalement beaucoup d'éléments des 5 axes ont été déployés. La cause du problème peut être due au non respect d'une exigence particulière qui ne représente que 1% de la note finale.».

## 29. L'intérêt du management (site et branche) pour le dispositif

**Les branches doivent participer (certaines le font) au dispositif « roadmaps » en répondant aux remarques et aux questions des équipes opérationnelles. Les managers des sites peuvent aussi s'impliquer en réalisant des pré-audits pour corriger d'éventuels écarts entre les « self assessment » et la réalité.**

Pour la quasi-totalité des sites, le management est intéressé par le suivi du progrès ; Les équipes font remonter leurs remarques et questions à la branche. Ce feed back est très souvent pris en compte par la branche ;

Dans une des branches, les roadmaps sont réceptionnées et diffusées par la coordonnateur qualité du site (les autres responsables d'axe n'ont pas accès à l'outil) ; c'est lui aussi qui rentre les résultats des actions dans l'outil. En raison d'un assez gros décalage entre le self audit et l'audit, dorénavant les responsables d'axe sont audités par le directeur du site et le directeur qualité pour que les équipes aient une première vision objective avant les audits groupe ;

Néanmoins selon les auditeurs, dans certaines branches, le rôle de coaching des sites sur les roadmaps n'est pas ou peu assuré : « Quand les équipes ne comprennent pas une roadmap, c'est peut être dû au fait qu'elles n'ont pas pris le temps de lire les clarifications, qu'elles n'ont pas été coachées par la Branche ou parce qu'elles n'ont pas le niveau de maturité industriel requis. Il faut bien comprendre le concept pour l'appliquer...Ca serait intéressant de faire un référentiel pour les branches. Il faut un référentiel d'audit des roadmaps des branches qui soit très léger. Le cœur du référentiel serait comment les branches assurent leur rôle de coaching et de monitoring dans leurs divisions ».

### 30. Conciliation des activités liées à l'exécution des roadmaps avec les activités opérationnelles

Pour les ingénieurs opérationnels interrogés, deux conceptions s'affrontent :

Pour la première conception, c'est une question de priorité, il faut garder du temps dans son agenda pour les roadmaps comme l'illustrent ces deux extraits d'entretien « l'IP (involvement of personel) est en plus de ma fonction, je ne peux pas y consacrer beaucoup de temps, ma priorité, ce n'est pas l'IP » ; « mes objectifs individuels, j'en ai qui sont liés aux roadmaps. Je réserve du temps comme je peux le faire pour d'autres dossiers pour avancer dans les roadmaps ».

La seconde conception consiste à intégrer l'exécution des roadmaps dans le travail quotidien. Il s'agit de faire des roadmaps, des outils de travail au jour le jour.

Chez les responsables d'axe, ces deux conceptions sont aussi présentes. Quelques responsables d'axe pensent qu'ils concilient mal leurs activités quotidiennes et l'exécution des roadmaps. Cependant, pour la majorité des responsables d'axe, les roadmaps s'inscrivent directement dans leur travail quotidien. Quelques illustrations :

- « Les roadmaps couvrent l'ensemble de mes activités. C'est un résumé de ma fonction » ;
- « Quand on connaît bien le référentiel, cela permet bien de déployer au quotidien la sélection fournisseurs, l'intégration des fournisseurs dans les projets ou pour les fournisseurs de frais généraux ou autres, de déployer l'ensemble des méthodologies. Quand on connaît bien le questionnaire, il est suffisamment explicite pour nous donner une bonne base. C'est un véritable outil de travail. C'est bien fait ! » ;
- « Mes activités liées aux roadmaps sont complémentaires de mes activités quotidiennes cela fait parti de ma fonction » ;
- « Il faut considérer que les deux ne font qu'un. Il faut que le comité de direction soit dédié au V5000 » ;
- « Des gens comme moi sont payés pour faire évoluer l'entreprise et l'organisation, les roadmaps rentrent dans mon champs d'activités ;
- « Les deux se recourent » ;
- « Mon job, c'est d'améliorer l'infrastructure pour les divisions, je ne travaille donc pas en dehors des roadmaps, c'est mon référentiel. A chaque fois que je vais en division et qu'on discute d'amélioration de l'infrastructure, c'est mon référentiel ».

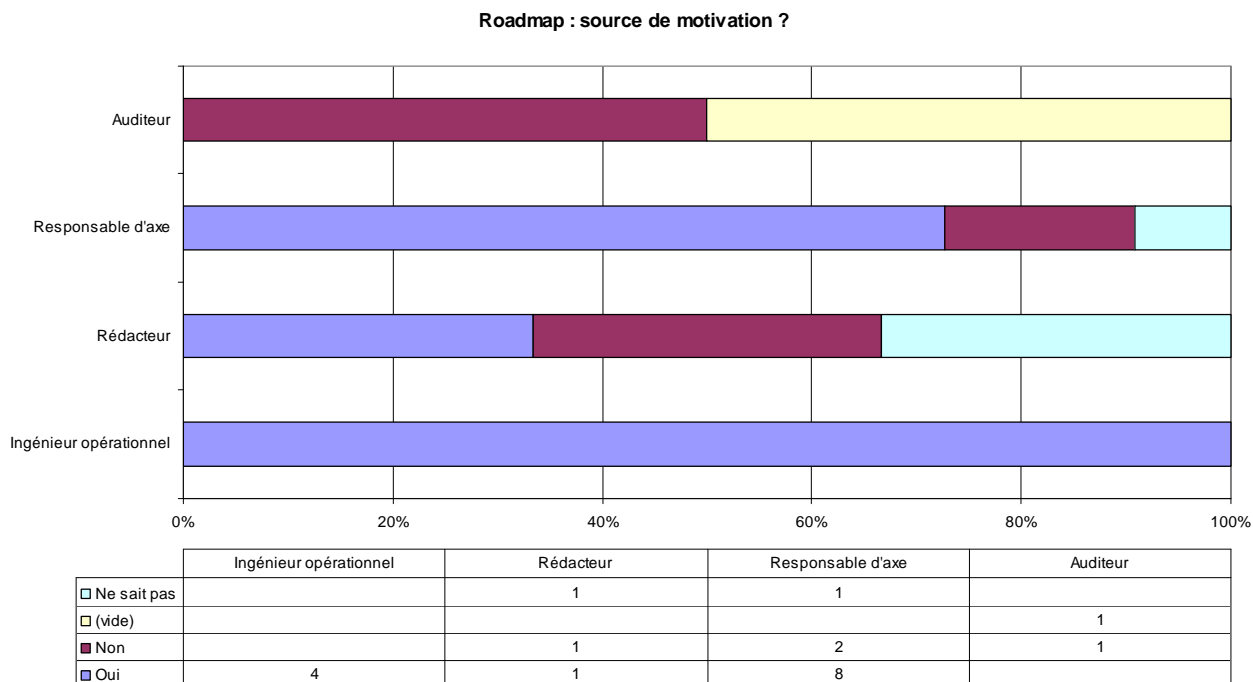


Pour résumer, on peut dire que les roadmaps sont considérées par la majorité des responsables d'axe comme des outils qui formalisent leur travail au quotidien. Pour les ingénieurs opérationnels, le travail opérationnel demeure prioritaire même si certaines personnes essaient d'intégrer l'exécution des roadmaps dans leur quotidien au moment où d'autres considèrent l'exécution des roadmaps comme un travail supplémentaire à faire et pour lequel, il faut dégager des ressources.

### 31. Les roadmaps : source de motivation pour les opérationnels

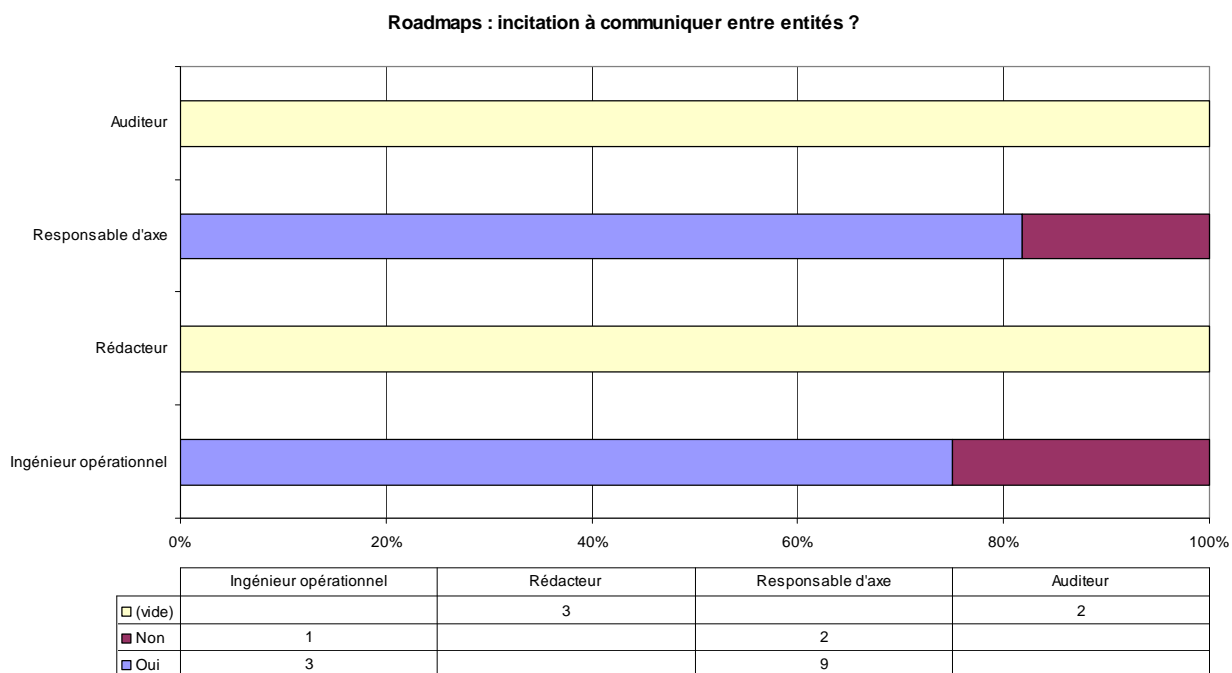
Une grande majorité des ingénieurs opérationnels et des responsables d'axe considère les roadmaps comme une source de motivation.

Les roadmaps sont considérées comme sécurisantes et les étapes de progrès sont des challenges. Les roadmaps sont considérées comme un challenge !



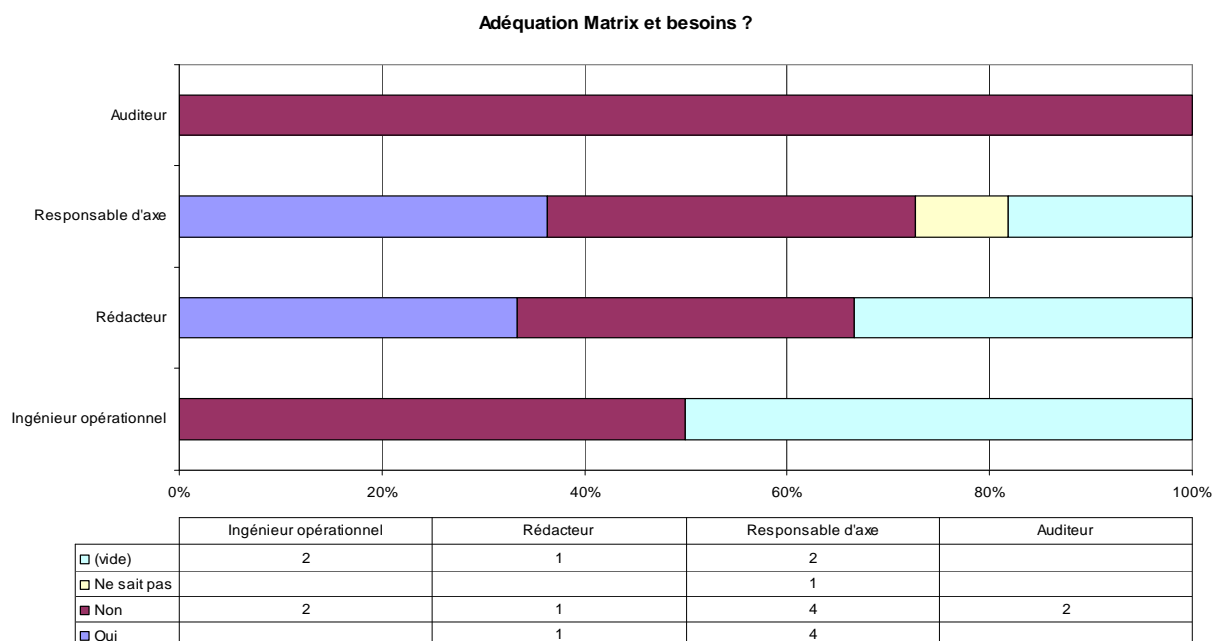
### 32. Les roadmaps : base de discussion avec d'autres entités

Une grande majorité des ingénieurs opérationnels et des responsables d'axe interrogés disent que les roadmaps leur ont permis de communiquer avec d'autres entités pour s'échanger des bonnes pratiques ou pour prendre conseil auprès d'un site qui aurait validé un item qu'ils n'auraient pas réussi à valider.



### 33. L’outil Matrix ne répond pas assez aux besoins des utilisateurs

**L’outil Matrix est vu comme n’étant pas intuitif et ne servant qu’à reporter des informations pour le siège. Toutes les personnes interviewées prônent une transformation de l’outil en outil de management permettant de formaliser des plans d’action et de les piloter.**



La totalité des personnes interviewées quelque soit leur rôle dans le dispositif considèrent l’outil Matrix comme un outil de reporting : il sert à remonter les informations au groupe. Il faut noter qu’ils font tous la différence entre l’outil et la méthode ;

Pour beaucoup de personnes Matrix ne répond pas à leurs besoins, ce n’est pas la bonne interface, c’est trop « compliqué » comme outil ;

Les responsables d’axe construisent et pilotent systématiquement leurs plans avec des fichiers Excel qu’ils considèrent comme simples et faciles d’usage ;

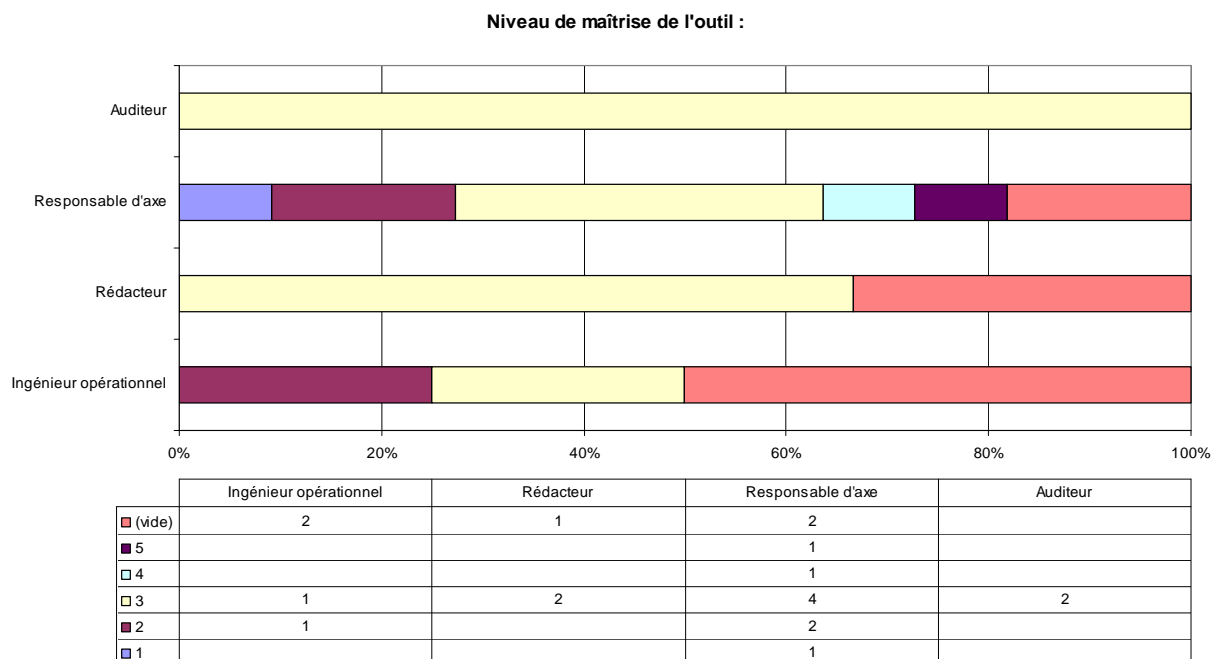
En cas de problème avec l’outil, très souvent, les individus ne savent pas à qui s’adresser : lors d’un entretien, un responsable d’axe nous a confié que cela fait deux jours qu’il n’avait plus accès à Matrix et ne savait pas à qui s’adresser ;

Dans la branche VC axe SI, pour stocker les documents et les preuves, une base kynesis est utilisée étant donné que l’outil est jugé laborieux ;

Un des rédacteurs interviewé n’a travaillé que sur Excel pour écrire sa roadmap et n’a jamais été sur Matrix ;

34. Un niveau de maîtrise de l’outil se situant entre 2 ou 3 sur une échelle de 5

**La formation à l’outil Matrix est jugée par la quasi-totalité des personnes interviewées comme insuffisante. La formation en « same time » (conférence téléphonique et utilisation d’une messagerie instantanée) est jugée inadaptée.**



Certaines personnes pointent du doigt l’absence de formation à l’outil pour les personnes nouvellement embauchées.

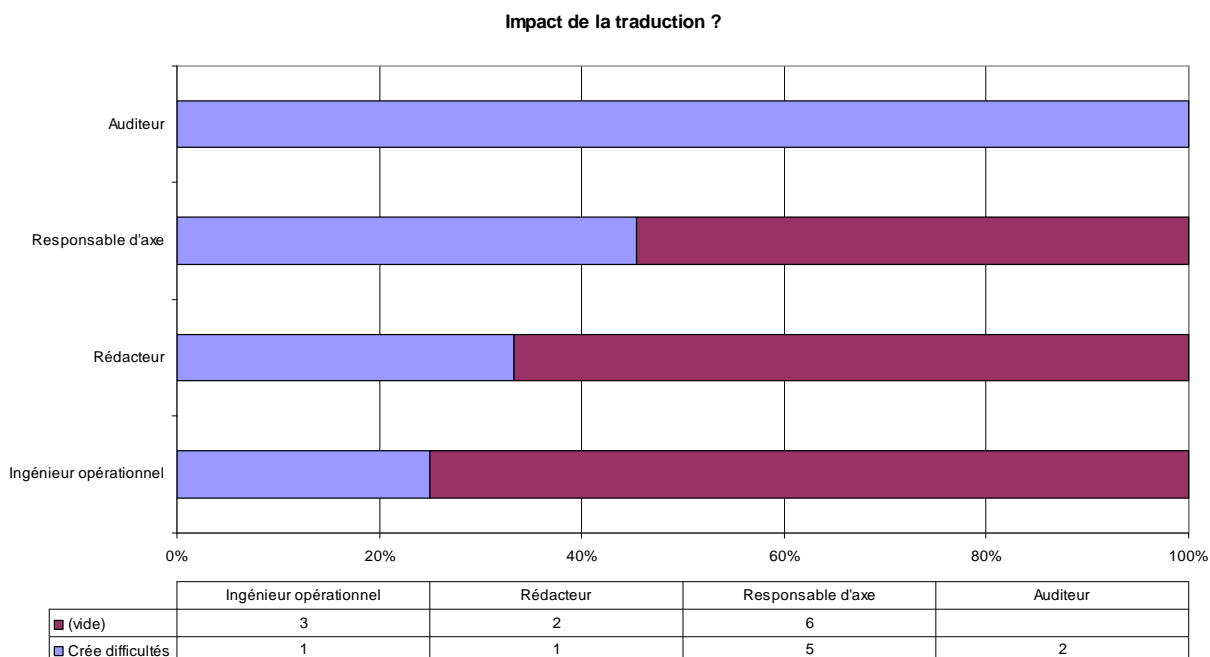
La formation à l’outil Matrix a été insignifiante par la quasi-totalité des personnes interviewées quelque soit leur rôle dans le dispositif : certaines personnes ont pratiqué de l’autoformation d’autres se sont fait aidés par des collègues ;

Le modèle de formation « same time » a été souvent jugé inadéquat ;

Les personnes nouvellement embauchées n’ont eu aucune formation formelle à l’outil Matrix.

### 35. La traduction des roadmaps de l'anglais vers une autre langue est souvent problématique

Les sites qui ont accès aux roadmaps traduites notamment en français trouvent cette traduction non pertinente et sujette à interprétation.



La version française des roadmaps n'est pas fidèle à la version anglaise. Elle crée des incompréhensions. C'est pourquoi la quasi-totalité des personnes interviewées utilisent la version anglaise.

Pour les auditeurs, la traduction est problématique : « elle est rarement fidèle à la version originale. Les mises à jour dans la version anglaise ne sont pas reprises dans les autres versions ; dans beaucoup de pays où vous vous connectez pour récupérer le booklet, les pages de clarification ne sont pas affichées, vous n'avez que les roadmaps. Des fois on peut aussi trouver un mélange de 2 langues. Pour les sites éloignés qui ne voient pas souvent beaucoup de monde, c'est encore plus pénalisant, ils n'ont pas les clarifications ».

### 36. Tableau récapitulatif des points saillants par profil

Le roadmapping de management face au terrain	
<b>Rédacteurs</b>	<p><b>Intérêts :</b>                      La roadmap est une matrice qui permet de situer, en fonction de la complexité, le niveau de standardisation et de déploiement dans le groupe                      Si les roadmaps sont bien expliquées, elles servent à aider les gens et Valeo à progresser                      Un chemin vers l'excellence                      Diffuser une bonne pratique du groupe vers les sites en permettant aux équipes d'auto-progresser</p>
	<p><b>Points durs :</b>                      Le niveau de généralité de la roadmap et sa clarté</p>
<b>Responsables d'axe</b>	<p><b>Intérêts :</b>                      Faire progresser l'axe et le site</p>
	<p><b>Points durs :</b>                      L'absence de clarté de certaines roadmaps                      La roadmap donne une obligation de résultats mais pas les outils pour atteindre ce résultat                      La pertinence du découpage des roadmaps en IS                      La non prise en compte du hors production dans les achats                      L'inadaptation de l'outil informatique qui ne permet pas de faire des plans d'action et de les gérer</p>
<b>Ingénieurs opérationnels</b>	<p><b>Intérêts :</b>                      Faire de « l'autoassessment »</p>
	<p><b>Points durs :</b>                      Compréhension de certaines roadmaps                      A qui faire remonter les remarques par rapport au contenu des roadmaps                      Adapter une réponse générale à une situation locale                      Le travail opérationnel reste prioritaire</p>
<b>Auditeurs</b>	<p><b>Intérêts :</b>                      Guide méthodologique pour un progrès robuste                      Tirer les usines au niveau du "worlwide state of the art" or "benchmark"                      Mise en place progressive des outils et méthodes Valeo</p>
	<p><b>Points durs :</b>                      Déficit d'appropriation dans certains sites qui jouent juste l'indicateur sur le papier (window dressing)                      Approche normative qui peut inciter les gens à ne plus réfléchir                      Insistance plus sur l'aspect processus que sur l'aspect résultat                      Traduction de mauvaise qualité                      Les roadmaps peuvent aller trop dans le détail                      Déficit de coaching des sites par certaines branches</p>

Tableau 43 : Points clés mis en exergue lors des entretiens

### 37. En résumé, que nous apprend l'utilisation des roadmaps chez Valeo (passage de la théorie à la pratique) ?

On peut dire que les roadmaps sont comprises comme des outils méthodologiques, comme des guides qui décrivent des objectifs à atteindre. Ainsi, les roadmaps, à la différence d'un référentiel classique, organisent et décrivent la façon dont les bonnes pratiques doivent être déployées dans l'organisation mais aussi du niveau de maturité requis pour ces bonnes pratiques en fonction des objectifs à atteindre.

Le contenu des roadmaps provient d'un état de l'art de la fonction couverte même si cet état de l'art est « adapté » à la culture Valeo.

Le point de départ des roadmaps est de formaliser « ce qu'il faut faire » non pas ce qui se fait dans les sites. Même si en formalisant ce qu'il fallait faire en se basant sur les meilleures pratiques, on se rend compte que certains points sont déjà déployés dans les sites.

L'architecture de la roadmap, corrélée au souci permanent de formaliser ce qu'il faut faire, doit permettre de faire passer les sites du *best effort* à un développement organisé, soutenu, mesuré.

L'enseignement principal de notre étude est que le dispositif de gestion des capacités organisationnelles par les roadmaps de management fonctionne. Au-delà de l'appropriation philosophique du dispositif par les équipes, de la connaissance des priorités dans une fonction donnée, de la connaissance de l'enchaînement des tâches, on a vu qu'il avait permis d'obtenir des résultats comme la baisse du ppm dans certains sites. En effet, le ppm est un critère stratégique dans l'industrie automobile comme il peut l'être dans d'autres secteurs d'activités. Par contre, dans l'industrie automobile, de la qualité des biens produits résultent in fine la sécurité des clients.

Le dispositif « fonctionne » parce qu'il permet d'aller plus loin que la constatation des bonnes pratiques essentielles à une fonction. Il décrit la façon dont l'organisation doit se les approprier en explicitant des tableaux d'apprentissage. Ce dispositif permet d'illustrer la différence entre pratiques et capacités et de lever certaines ambiguïtés.

En effet, la pratique est une action dont on a constaté que la réalisation permet d'atteindre l'objectif qui lui est assigné. La capacité découle ainsi d'une pratique qu'on s'est appropriée au regard d'un objectif donné. On peut donc définir très simplement la capacité comme l'expression d'une pratique au bon niveau de maturité. On pourrait faire une analogie avec l'automobile. Pour conduire une automobile, il faut avoir le permis. Néanmoins ce n'est pas parce que vous avez un permis de conduire que vous savez bien conduire, ce n'est pas parce



que vous savez bien conduire une automobile que vous pouvez participer aux 24h du Mans<sup>24</sup> ou que vous pouvez être aligné à côté de Fernando Alonso<sup>25</sup> au grand prix de Monaco de formule 1. Les niveaux de maturité requis pour chaque scénario est différent. Le niveau de la capacité initiale est le même pour tous les scénarios possibles c'est-à-dire savoir conduire une voiture mais le niveau de maturité requis pour la capacité varie en fonction des objectifs que l'on s'assigne : participer aux 24h du Mans ou participer à une course de Formule 1. Avoir le permis de conduire veut dire que théoriquement la personne peut conduire une voiture. Dans les faits, nous savons aussi qu'il y a des personnes détentrices du permis de conduire mais dont la qualité de la conduite est plus que douteuse.

Dans l'entreprise, la présence de pratiques jugées stratégiques ou non ne garantit pas l'atteinte des objectifs qui leurs sont assignés. Ainsi, raisonner en termes de capacités permet d'instruire le niveau de maturité qui permet à la pratique une fois actionnée de satisfaire ce qu'on attend d'elle.

Chez Valeo, le dispositif roadmap a le mérite de permettre de sortir d'un raisonnement en termes de pratiques concrétisé par des plans de progrès pour un raisonnement en termes de capacités avec un référentiel partagé par toute l'entreprise. Le contrôle de l'exécution des plans de progrès consistait à vérifier si les pratiques étaient bel et bien appliquées nonobstant le fait que perdure des interrogations sur la qualité de cette mise en œuvre c'est-à-dire l'atteinte réelle des niveaux de maturité requis pour que ces pratiques satisfassent les objectifs qui leurs sont assignés. Nous avons vu lors de nos entretiens que le système qui prévalait (les plans de progrès) avant la mise en place des roadmaps de management était audité. Ces audits souvent bons ne se reflétaient pas sur les résultats en termes de couts, de qualité et de délais. Le raisonnement en termes de capacités organisationnelles au travers d'un référentiel de capacités organisationnelles permet de suivre la mise en place des pratiques et de leur niveau de maturité. En effet, nous pouvons faire l'hypothèse qu'une pratique n'ayant pas acquis le bon niveau de maturité ne produira pas totalement les effets escomptés.

Une fois ce satisfecit délivré, plusieurs aspects de la méthode doivent être améliorés pour permettre au dispositif d'atteindre tous les objectifs qui lui sont assignés, ce qui nous permet au passage de réinterroger la théorie des capacités organisationnelles sur différents aspects structurants:

---

<sup>24</sup> Les 24 Heures du Mans sont une course automobile d'une durée de 24 heures, se déroulant sur un circuit routier, près de la ville du Mans

<sup>25</sup> Pilote de formule 1 espagnol, le plus jeune champion du monde et le plus jeune double champion du monde de l'histoire de son sport

- La rédaction des roadmaps ou la formalisation des capacités organisationnelles : qui formalise les capacités organisationnelles « théoriques » et comment les formalise-t-on ? En effet, notre étude montre des différences d'approches des directions fonctionnelles de la direction générale quant à la rédaction des roadmaps. Certaines directions fonctionnelles comme la Direction des systèmes d'information ont fait appel à des consultants pour faire un benchmark des meilleures pratiques du domaine, d'autres se sont focalisées sur leur savoir faire et leur expérience (production). Certaines directions fonctionnelles intègrent dans le comité de rédaction dès le début du processus de rédaction des représentants des sites (production), d'autres font valider un premier draft juste par quelques sites.

En outre, de la qualité de la rédaction des roadmaps dépend la qualité de la roadmap et in fine l'atteinte des objectifs qui leur sont assignées. Cependant, malgré l'existence d'un cahier des charges au minima pour la bonne rédaction d'une roadmap, chaque comité de rédaction ou chaque rédacteur procède de manière singulière : certains formalisent les thèmes avant les leviers d'actions, d'autres les leviers d'action avant les thèmes etc.

- Le bon niveau de granularité qui permet d'avoir une roadmap opérationnelle : il s'agit de trouver le bon équilibre entre le détail et le général. Comment rendre une capacité organisationnelle actionnable ? Nous avons vu que si la roadmap va loin dans le détail, sa standardisation dans l'entreprise est compromise. En outre, dans notre étude de cas, la même roadmap est déployée dans plusieurs entités n'ayant pas forcément les mêmes activités. Si la roadmap est trop généraliste, elle perd en pertinence puisqu'elle ne va dégager que des idées très générales. Ainsi du bon niveau de granularité de la roadmap résulte la pertinence du contrôle et du pilotage du dispositif. Il s'agit de trouver les capacités organisationnelles communes à toutes les entités de l'entreprise et d'en piloter le déploiement et l'appropriation. Le pilotage n'est donc pertinent que si l'entreprise trouve le plus petit dénominateur commun de toutes les entités et qu'elle arrive à bien formaliser ce « patrimoine commun » ;
- Le périmètre des roadmaps : peut-on tout mettre « sous roadmap », doit-on tout mettre sous roadmaps ? Notre étude montre qu'il existe des pratiques dans l'entreprise qui sont « sous roadmaps » alors qu'elles ne sont pas jugées stratégiques ou du moins dignes de valeur au point de faire des roadmaps pour les couvrir par les opérationnels. Il s'agit donc de savoir ce qui doit être mis sous roadmap ou pas. En d'autres termes quel est le champ d'application des roadmaps de management ? Il s'agit

d'éviter de faire de ce dispositif une « usine à gaz » d'autant plus que les ingénieurs dans les sites doivent exécuter les actions formalisées dans les roadmaps à côté de leur travail opérationnel.

- Une meilleure intégration du feedback terrain ou comment construire un dispositif de gestion des capacités organisationnelles dynamique : il s'agit de trouver le bon mécanisme pour faire remonter les questions, les remarques, les propositions des sites concernant l'utilisation, la pertinence des roadmaps. En effet, notre étude montre que les ingénieurs sur le terrain ont beaucoup de mal à trouver des personnes capables de répondre à leurs interrogations. Très souvent, ils contactent directement les auditeurs qui jouent souvent ce rôle de coaching qui incombe aux managers. Le dispositif est conçu de manière top down même si des ingénieurs terrain ont participé à la rédaction de certaines roadmaps. Il s'agit donc d'ajuster cet état de fait en intégrant dans le dispositif un aspect bottom up avec une réelle prise en compte du feed back des sites ;
- Clarifier le rôle du management intermédiaire dans un dispositif de gestion des capacités organisationnelles. Dans notre étude de cas, les roadmaps ont été formalisées par la direction générale (les directions fonctionnelles) avec le concours de quelques sites et sont déployées dans les sites. Les branches ne sont quasiment pas concernées par le pilotage du dispositif même si une branche particulière (branche Valeo service) a su trouver sa place dans le dispositif. L'implication de cette branche est peut être due au fait que son Directeur industriel, de par son expérience dans le groupe (35 ans), avait participé à la rédaction des roadmaps production. Un des résultats de la participation de cette branche dans le dispositif est la création d'un outil parallèle (une base de données) qui roadmap par roadmap, levier d'action par levier d'action donne la signification et ce que la direction générale de l'entreprise attend des sites. Cette base de données a pour objectif d'éviter tout quiproquo entre les sites et les auditeurs. Néanmoins elle montre comme nous l'avons précisé dans un point précédent, le caractère top down du dispositif et l'insuffisance de la prise en compte de l'optique terrain dans les roadmaps. De manière générale, les branches ne jouent pas leur rôle de coaching des sites ;
- La conception d'un outil informatique pertinent : Dans notre étude de cas, le système d'information, un pilier du dispositif, est considéré comme juste un outil de reporting. Les équipes sur le terrain veulent un outil de travail c'est-à-dire un outil qui permet non seulement le reporting mais qui les aide à structurer et à piloter leurs actions.

<b>Objectifs</b>	<b>Difficultés, manques ou points à corriger</b>
Faire des roadmaps plus opérationnelles	Ancrer la roadmap dans une perspective terrain Eviter à la source des différences d'interprétation avec les sites lors des audits
	Rééquilibrer l'aspect processus et l'aspect résultat dans les roadmaps pour une meilleure appropriation du dispositif
	Assurer une généricité des roadmaps
	Résoudre les difficultés de traduction et simplifier les processus de mise à jour
Assurer un feedback et une communication efficace sur les roadmaps	Les équipes sur le terrain interprètent à leur manière les attendus des roadmaps Manque de communication sur le contenu des roadmaps
	Alors même qu'un site a atteint l'objectif, le point peut ne pas lui être accordé par l'auditeur qui n'est pas convaincu des moyens employés pour atteindre cet objectif
	Mieux capitaliser le feedback terrain et favoriser la vie du dispositif (outil informatique et roadmaps)
	Assurer aux sites une réponse rapide et claire quant à leurs interrogations sur le contenu des roadmaps
	Inciter la branche à faire son travail de coaching sur les roadmaps
Intégrer des normes extérieures et autres bonnes pratiques	Mieux gérer la cohabitation de Roadmaps 5 axes et du référentiel Iso TS
Favoriser l'implication du management et encadrer les self audit	Eviter des écarts importants entre le self audit et les audits officiels Favoriser l'implication du management des sites
Avoir un outil informatique pertinent et une formation efficace	Eviter que l'outil support des roadmaps ne soit considéré essentiellement comme un outil de reporting
	La formation par « same time » est jugée insatisfaisante
	Les nouveaux arrivants ne sont pas formés
	Difficultés à faire remonter les problèmes rencontrés sur l'outil informatique

Tableau 44 : Difficultés et actions à engager

Nous allons dans la troisième partie qui suit relire ces différents points à la lumière des connaissances en management disponibles pour expliquer le contenu d'une gestion des capacités organisationnelles par un outil de gestion de type roadmap de management. Notre

étude cas et les points qu'elle met en exergue devraient nous permettre de dégager une vraie théorie de la gestion des capacités organisationnelles. Après avoir précisé la notion de stratégie dans une démarche de gestion des capacités organisationnelles, nous nous attèlerons à bâtir un modèle de déploiement de la stratégie par les capacités organisationnelles et les enjeux de gestions qui s'y rapportent. Nous positionnerons les outils de gestion de la capacité organisationnelle dans l'histoire des outils de gestion.

## **TROISIEME PARTIE :**

### **LE MANAGEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES : UN PROCESSUS « HIGH TOUCH » AU SERVICE DU PILOTAGE DE L'ENTREPRISE**

## Chapitre 7 : les capacités organisationnelles comme objet de gestion : mode d'emploi dans un groupe

Après avoir montré que la capacité organisationnelle pouvait être un objet de gestion dans la partie 2 du manuscrit, nous allons continuer l'analyse dans ce chapitre en montrant comment la capacité organisationnelle permet à Valeo de satisfaire une stratégie de structure, en explicitant les mécanismes de gestion qui sous-tendent cette démarche. Enfin, nous montrerons comment la capacité organisationnelle peut être vecteur de « l'autoécoorganisation » indispensable à toute entreprise.

### 38. La capacité organisationnelle comme objet de gestion pour satisfaire une « stratégie de structure »

Les capacités organisationnelles déployées chez Valeo sont formalisées par la Direction générale du groupe. Elles peuvent être considérées comme des outils de la direction générale pour aider les entités à développer les aptitudes indispensables à la réalisation de leurs objectifs. Comme l'illustre cet extrait d'entretien avec un auditeur, les roadmaps de management déployées dans les entités permettent à Valeo « de promouvoir un progrès robuste » c'est-à-dire « organisé » mais aussi d'élever le groupe au niveau des standards de l'industrie (n'oublions pas qu'une majorité des personnes que nous avons interviewées pensent que les bonnes pratiques formalisées dans les roadmaps sont connues dans le domaine d'activité et sont appliquées dans d'autres entreprises : *« la roadmap est un guide méthodologique qui est supposé permettre aux divisions de progresser vers ce que Valeo considère comme l'excellence à un instant donné. C'est une route de progrès qui offre un guide méthodologique, comment progresser et comment construire un progrès robuste... Les roadmaps ont un rôle moteur : tirer les usines, les divisions vers le haut pour les emmener à progresser pour maintenir la compétitivité dans tous les compartiments de l'entreprise (projets, achats, etc.), pour maintenir l'organisation au niveau de l'état de l'art ("worldwide state of the art" ou "benchmark") par rapport à la compétition, pour standardiser (l'organisation se déploie dans le monde entier) afin de retrouver la même organisation partout ».*

Nous pouvons dire que les capacités organisationnelles déployées grâce aux roadmaps de management aident Valeo à asseoir dans toutes ses entités un progrès organisé et pilotable. A partir de ce constat, peut-on dire que les roadmaps de management permettent de déployer la stratégie Valeo ?

D'abord, que nous dit la littérature ?

Les capacités organisationnelles sont considérées comme des « traducteurs » qui permettent le passage de la stratégie à l'action. Ainsi, St-Amant & Renard (2004) déclarent qu'ils s'intéressent « à la problématique du déploiement d'une stratégie en focalisant sur les capacités organisationnelles qui sont une unité d'analyse intermédiaire entre, d'une part la définition des objectifs stratégiques de l'organisation relativement à sa stratégie et d'autre part, ses activités qui en sont la manifestation concrète. Si la stratégie définit le but à



atteindre, les capacités organisationnelles s'intéressent plus particulièrement à la question des moyens et à la façon de les atteindre ».

St-Amant et Renard (2004) abordent la gestion des capacités organisationnelles dans une perspective qui est celle où leur développement permettrait à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques : « comment une organisation peut-elle gérer ses capacités organisationnelles pour rencontrer ses objectifs stratégiques ? ». Cette conception de la capacité organisationnelle est illustrée par St-Amant avec le processus de mise en œuvre de l'administration électronique dont il dégage un certain nombre de phases clés et pour lequel il définit les capacités organisationnelles critiques à acquérir à chaque phase.

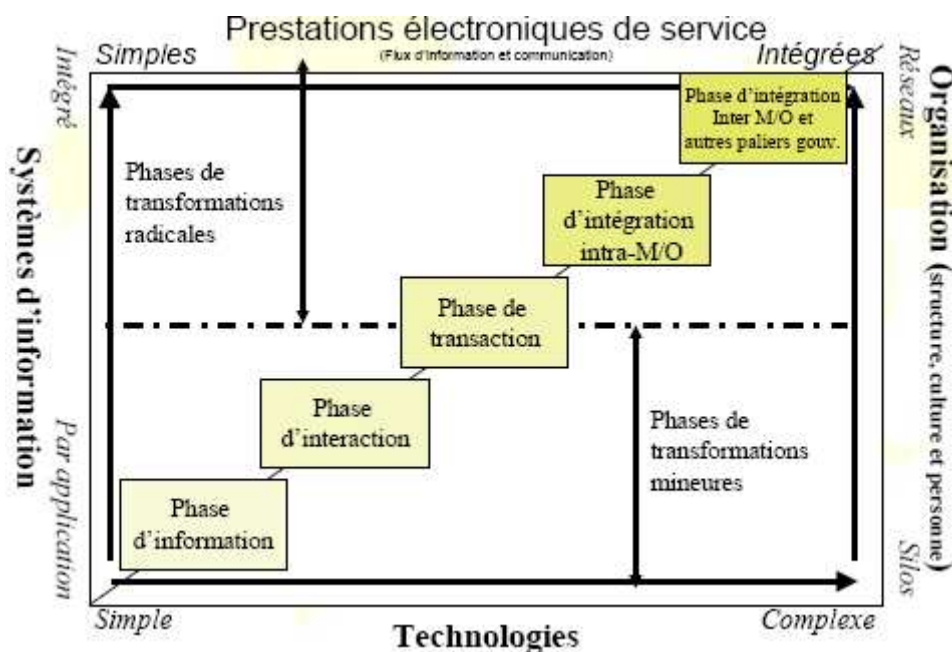


Figure 51 : Evolution de l'administration électronique St-Amant. (2003)

Il s'agit au travers des différentes étapes de l'administration électronique de développer les capacités organisationnelles correspondantes. En amont, un cadre conceptuel qui répertorie d'une manière graduelle les différents types de projets d'administration électronique a été défini en faisant la recension et la synthèse des écrits scientifiques et professionnels qui abordent la problématique de l'administration électronique. Ce cadre renvoie «à quatre phases d'évolution : la phase d'information, la phase d'interaction, la phase de transaction et la phase d'intégration. Ces quatre phases d'évolution sont définies selon la nature du projet, les types de prestations de services qui sont visés, le type d'organisation que le projet nécessite ainsi que les systèmes d'informations qui sont nécessaires. Ce cadre conceptuel va permettre de définir les capacités organisationnelles idéales-typiques (théoriques, non encore

contextualisées), ainsi que leur niveau de maturité respectif, qui sont nécessaires à une stratégie d'administration électronique selon la phase d'évolution à laquelle elle se rapporte. La principale force de ce cadre d'évolution est de permettre une réflexion sur les enjeux, les défis, les capacités organisationnelles idéales typiques et les risques des projets reliés à chacune des phases d'évolution de l'administration électronique. Ce chemin stratégique ou cadre conceptuel est décliné en phases. L'atteinte de chaque phase est liée au développement (présence au bon niveau de maturité) d'un certain nombre de capacités organisationnelles.

## Chemin stratégique

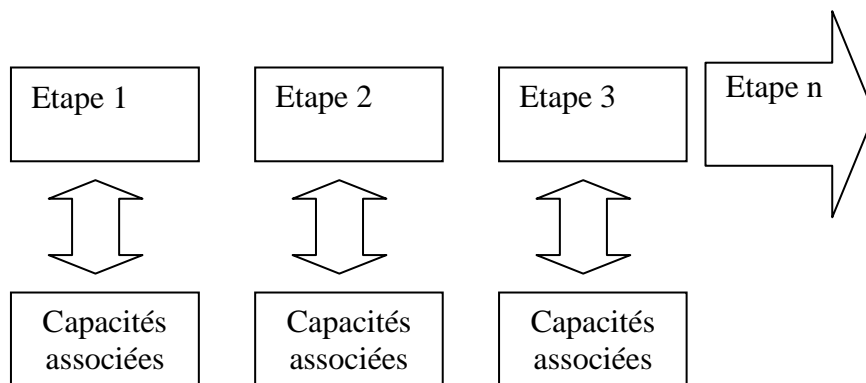


Figure 52 : Chemin stratégique et capacités organisationnelles

Dans le cas Valeo, sommes-nous dans un déploiement de la stratégie par les capacités organisationnelles ou sommes-nous dans une utilisation autre des capacités organisationnelles ?

Dans la Partie 2 de ce manuscrit, plusieurs analyses ont été faites :

- une gestion par les capacités organisationnelles permet à Valeo de renforcer sa structure et de la mettre en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

La structure d'une organisation « est constituée de l'ensemble des éléments permanents qui guident et encadrent l'action de ses membres. Ces éléments peuvent être formels : les principes de division du travail, les outils de planification et de contrôle. Ils peuvent être informels : la confiance, la culture de l'organisation, les réseaux et relations non officiels, les ajustements mutuels et arrangements tacites. La structure ne se réduit pas à l'organigramme. Les principaux facteurs de contingence, qui déterminent la structure des organisations, sont l'âge et la taille, les technologies, l'environnement, les modes managériales – autrement dit, « l'époque » - et... la créativité organisationnelle des dirigeants. Les systèmes d'information, le règlement

intérieur, les procédures d'assurance qualité, une culture de solidarité, les programmes de formation, les entretiens d'évaluation, les contrats d'objectifs, le type de gouvernance – par exemple directoire et comité de surveillance – font partie de la structure » (David, 2008) ;

- Au travers des capacités organisationnelles, la stratégie détermine la structure qui induit aussi des stratégies : la réalisation effective d'une stratégie suppose que l'organisation soit dotée d'un certain nombre de capacités et, en retour, les capacités d'une organisation à l'instant t conditionnent aussi le genre de stratégie qu'elle est à même d'imaginer et de penser pouvoir mettre en œuvre ;
  
- Une mise en place des roadmaps de management qui n'est pas une réaction à un changement de l'environnement des affaires, à une nouvelle posture stratégique du groupe mais à une volonté de rationaliser l'organisation, comme le montre cet extrait d'un entretien avec le directeur de l'audit interne du groupe (*extrait auquel on a déjà fait référence ci-dessus dans le point 16*) « *Les méthodologies évoluaient tout simplement et les attendus étaient différents, d'autres outils arrivaient sur le terrain, les managers changent..... Ce n'était pas un changement d'activité, c'était plus lié à des méthodologies qu'on mettait à jour et dans certains cas la manière d'expliquer les choses aux gens n'était pas adaptée. Par exemple l'application du flux tendu est une chose qui est dans l'entreprise depuis le début mais n'est pas implanté dans les sites de manière rigoureuse. Donc là dessus on avait un problème ! On avait un questionnaire qui faisait théoriquement le relais mais au bout du compte, on n'avait pas beaucoup d'application. D'autres outils n'avançaient pas suffisamment aussi. C'était peut être un problème de pédagogie, de formation, de présentation. Cette logique de roadmap de management nous paraissait plus appropriée* ».

Dans les travaux de St-Amant, nous pouvons dire que nous sommes dans une utilisation des capacités organisationnelles pour satisfaire des stratégies que l'on pourrait qualifier de « Corporate » : l'organisation définit une stratégie au regard de son environnement et développe les capacités organisationnelles qui permettent de satisfaire cette stratégie.

Dans le cas Valeo, la gestion des capacités organisationnelles n'a pas été mise en place pour déployer **la stratégie corporate** (positionnement différent, renforcement sur une famille de produit, recentrage sur des activités etc....) mais pour mettre en phase une structure par rapport à une stratégie donnée. La nuance a son importance d'autant plus qu'elle nous permet d'illustrer une autre façon d'appréhender la capacité organisationnelle notamment dans les groupes à « stratégie intégrée différenciée » : la rationalisation organisationnelle par les capacités c'est-à-dire le déploiement d'une **stratégie de structure**. Par stratégie de structure, nous entendons non seulement le développement des capacités organisationnelles qui permettent aux fonctions de satisfaire leurs missions mais aussi la mise en cohérence de tous les réseaux fonctionnels avec des enjeux de contrôle et de coordination.

En effet, on peut faire l'hypothèse que Valeo est relativement stable dans sa stratégie « corporate » ou plus précisément qu'il est possible de doter l'entreprise des capacités organisationnelles qui lui permettent de déployer de manière efficace un certain nombre, une certaine famille de stratégies. Il s'ensuit qu'il est possible de décrire les capacités (directement ou plus aisément leur traduction « roadmap ») qui sont nécessaires au fonctionnement efficace d'une entreprise dès lors qu'elle sait quel type de stratégie elle doit être capable de mettre en œuvre. Cette capacité à mettre en œuvre de manière efficace une famille de stratégies suppose, dans le contexte Valeo, non seulement qu'un certain nombre d'objectifs, de moyens et façons d'y arriver puissent être définis, mais que l'ensemble des entités de l'entreprise partagent les mêmes objectifs en termes de capacités à acquérir et de la façon de les acquérir. Cette démarche chez Valeo est facilitée par une culture d'entreprise très forte et très entretenue (les 5 axes et la formation associée ainsi que l'ensemble des représentations et outils reprenant cette structure mentale) au niveau opérationnel. Ainsi, la mise en place des roadmaps et le fait pour les entités concernées de progresser effectivement en suivant les roadmaps peuvent être assimilés à la poursuite d'objectifs organisationnels ou de « structure ». Les entités opérationnelles se dotent ainsi de capacités qui leur permettent d'optimiser la réalisation des stratégies quand bien même l'explicitation des stratégies « corporate » ne descendrait pas jusqu'à elles.

Dès lors, les roadmaps disent comment s'organiser et selon quelles étapes. Les entités se dotent ainsi, sans en être nécessairement conscientes, de capacités dont Valeo juge qu'elles ont besoin pour être performantes. Cette performance, pour Valeo, inclut le fait que les différentes entités progressent selon les mêmes roadmaps vers des objectifs de structure.

Il ya donc une rationalisation par les capacités, mais il faut comprendre cela à deux niveaux : (1) une rationalisation de la pensée sur les organisations (au sens des vagues de rationalisation

d'Hatchuel et Weil 1995) et (2) rationalisation du pilotage et des opérations au sein d'une organisation donnée (les deux étant liées).

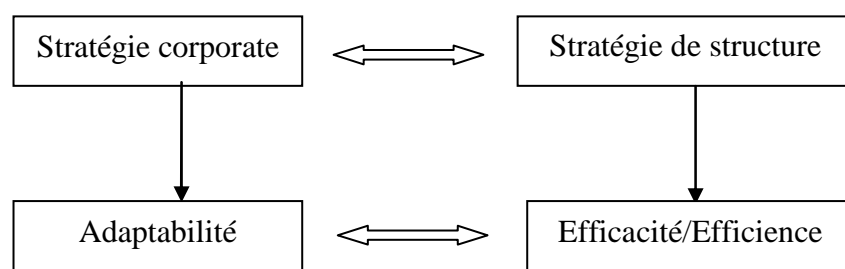
Cette utilisation de la capacité organisationnelle comme objet de gestion dans un groupe nous permet de nous interroger sur ce qu'on entend par travailler sur les capacités organisationnelles. A la lumière de notre expérience, sommes-nous en mesure de valider l'existence d'une typologie des capacités organisationnelles? Comment exprime-t-on de manière opérationnelle la capacité générique qui permet de travailler sur ces capacités organisationnelles ?

### 39. La capacité organisationnelle comme vecteur de « l’auto-éco-organisation »

Déployer une stratégie de structure, ce n’est pas déployer une stratégie « corporate ». Dans notre étude de cas, nous avons vu que la rationalisation par les capacités organisationnelles a été faite non pas pour adapter l’organisation à un changement de l’environnement (changement de posture stratégique, réactions à des menaces externes ...) mais pour accroître l’efficacité et l’efficience (pouvoir réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés possibles) de celle-ci.

Nous pouvons donc dire que travailler sur les capacités organisationnelles peut consister soit à optimiser l’organisation en recherchant une meilleure efficacité/efficience soit à adapter l’organisation par rapport à des signaux ou à des injonctions provenant de l’extérieur (déploiement d’une stratégie corporate) ou les deux.

A la lumière de ce constat, il paraît clair que les capacités organisationnelles doivent répondre aux impératifs d’efficacité-efficience et d’adaptabilité.



A partir de constat, est-il utile de faire une typologie des capacités organisationnelles ?

En effet, dans la littérature, comme nous avons pu le remarquer, il existe différentes typologies, notamment celle de Horton et al (2004) qui distinguent des capacités opérationnelles et des capacités adaptatives. Les capacités opérationnelles sont définies par les auteurs comme les capacités « dont une organisation a besoin pour mener ses activités quotidiennes » et les capacités adaptatives comme les capacités « dont une organisation a besoin pour apprendre et changer en fonction de l’évolution des circonstances ». On voit ici la confusion que peut entraîner une telle distinction. L’organisation a aussi besoin de capacités adaptatives pour mener ses activités quotidiennes. Où commence la capacité opérationnelle et où s’arrête-t-elle ?

Dans notre étude de cas, distinguer des capacités adaptatives et des capacités opérationnelles n’est pas nécessaire et ne semble pas être totalement pertinent. En effet, les roadmaps de

management permettent de déployer les capacités organisationnelles recensées et qui permettent à l'organisation de satisfaire les objectifs qui lui sont assignés.

On n'est pas obligé de faire l'hypothèse que les capacités en tant que telles doivent absolument être explicitées : les niveaux, les thèmes, les livrables peuvent être considérés comme des traces, le révélateur des capacités sans « constituer » pour autant ces capacités.

Cependant, il est important de distinguer les capacités révélées par les roadmaps de management et la faculté d'une organisation de travailler sur ses capacités. Dans cette optique, la roadmap de management peut être considérée comme l'expression d'une capacité dynamique.

De ce fait, la capacité dynamique au travers de la roadmap de management exprime la faculté à « s'auto-organiser », faculté indispensable pour l'entreprise qui veut rester compétitive (coûts, qualité et délais) et pérenne. L'auto-organisation est un concept d'Edgar Morin (1996) pour qualifier la capacité d'un système à être autonome et à interagir avec son environnement.

Ainsi, le management des capacités organisationnelles s'inscrit dans une approche systémique des organisations. L'entreprise est considérée comme un système vivant. Elle doit en permanence s'auto-organiser en cherchant les meilleures combinaisons de ressources, de connaissances et de compétences qui lui procurent efficacité et efficience (autoorganisation). En outre, elle doit être en constante interaction avec son environnement (écoorganisation). Cette liaison avec son environnement lui permet d'éviter l'entropie et assurer sa pérennité. L'environnement est pourvoyeur d'énergie. Chez les systèmes vivants, cette énergie importée passe par des processus de transformation notamment par les cellules. Dans l'entreprise, cette énergie passe par des capacités organisationnelles.

Nous pouvons continuer le raisonnement en disant qu'avoir une capacité dynamique (une entreprise), c'est pouvoir s'auto-éco-organiser. L'auto-éco-organisation passe par la recherche de l'efficacité et de l'efficience et la recherche de l'adaptabilité. Ainsi, s'auto-éco-organiser, c'est pouvoir déployer des stratégies « corporate » mais aussi des stratégies de structure. L'auto-éco-organisation exprime une capacité dynamique qui se matérialise par des outils de gestion de type « roadmap de management ».

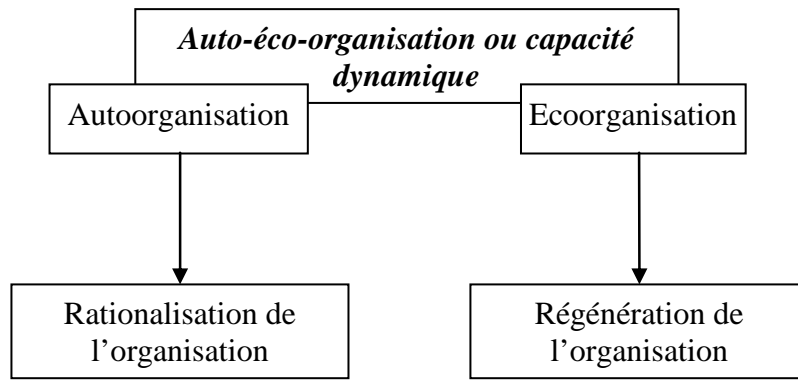


Figure 53 : capacités organisationnelles et autoécoorganisation

Dans notre étude de cas, l'autoorganisation par les capacités organisationnelles dépend de deux impératifs : le bon niveau de granularité des capacités organisationnelles mais aussi transversalité.



#### 40. Bon niveau de granularité et transversalité : Deux piliers du pilotage par les capacités organisationnelles

Dans le groupe Valeo, les mêmes roadmaps de management sont déployées dans tous les sites pour développer les capacités organisationnelles jugées indispensables pour leurs activités. L'hétérogénéité du groupe Valeo montre la difficulté de déployer sur l'ensemble du groupe des roadmaps de management qui font sens. Pour rappel, Valeo compte 10 branches, chaque branche étant spécialisée sur une famille de produits : Thermique Moteur, Thermique Habitacle, Eclairage Signalisation, Systèmes Electriques Systèmes d'Essuyage, Contrôles intérieurs, Transmissions, Sécurité Habitacle, Compresseurs Systèmes de Contrôle Moteur, Valeo Service (deuxième monte).

La pertinence des capacités organisationnelles comme objets de pilotage répond à deux impératifs : leur standardisation et leur expression au bon niveau de granularité.

##### *40.1. Les conditions d'une standardisation des capacités organisationnelles*

Chez Valeo, cette standardisation découle du choix des capacités organisationnelles à déployer. Le groupe Valeo comportant comme nous l'avons signalé 10 branches correspondant à 10 familles de produits, les capacités organisationnelles déployées sont celles jugées indispensables à l'entité quelque soit le type de produit fabriqué. Ainsi 6 domaines sont couverts par les roadmaps de management : qualité, production, achats, projet, ressources humaines et systèmes d'information.

Pour le groupe, toutes les branches doivent maîtriser les mêmes capacités organisationnelles qualité, les mêmes capacités organisationnelles « production », les mêmes capacités organisationnelles « achats », les mêmes capacités organisationnelles « projets », les mêmes capacités organisationnelles « ressources humaines », les mêmes capacités organisationnelles « systèmes d'information ».

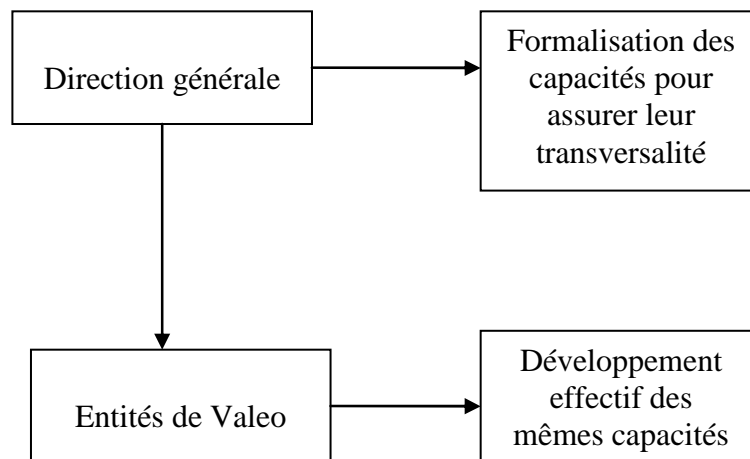


Figure 54 : Déploiement des capacités organisationnelles « théoriques » par la Direction générale

La traduction en capacités organisationnelles des bonnes pratiques de gestion pilotées par des roadmaps de management doit permettre de pallier l'absence de rigueur dans la mise en place des bonnes pratiques (rigueur favorisant un progrès « organisé ») indispensables aux activités des entités. Cette traduction en capacités organisationnelles pilotées par des roadmaps de management doit aussi favoriser l'obtention de capacités identiques, homogènes d'une entité à l'autre et de permettre de suivre de très près la maturité des entités.

Cet extrait d'un entretien avec le directeur des systèmes d'information du groupe met en exergue ces deux impératifs : « *Le groupe Valeo étant très décentralisé, on a besoin de savoir ce qui se passe dans les divisions pour deux choses : pour vérifier s'il y a des risques ou pas et pour vérifier s'ils progressent ou pas. On a longtemps cherché comment faire pour mettre sous contrôle les divisions : on a des tableaux de bords financiers pour savoir ce qui se passe ; on a du suivi projet pour suivre le déploiement des projets dans le groupe, on a des revues de management. Mais tout ça nous paraissait insatisfaisant et ça ne nous empêchait pas d'avoir des problèmes, c'est-à-dire de temps en temps une division avait des problèmes graves. Parfois le groupe lançait des initiatives qui étaient très loin de la culture des divisions. Quand vous lancez une nouvelle façon de travailler et que vos divisions ont d'autres problématiques, vous tapez à côté et vous dépensez de l'argent et de l'énergie pour rien. Avoir une vision réelle des divisions dans la partie informatique pour savoir les plans d'action que le groupe doit lancer pour améliorer l'ensemble est un problème difficile.... Prenons la gestion de projet, le groupe a lancé des outils et des méthodes de gestion de projet dont on s'aperçoit en 2006 qu'ils sont très partiellement déployés. Mettre 7 ans à déployer un projet, c'est catastrophique. On s'est trompé. Soit on a mis des méthodes trop compliquées soit on a mis des outils qui ne correspondaient pas aux besoins.*

*Tous les ans, je réunis les directeurs informatiques de tous les sites. Avant la rencontre, je leur envoie un questionnaire où on leur demande de dire les problèmes qu'ils ont. Le groupe prévoit de leur parler des ERP, du KM etc... Le questionnaire est revenu et ils nous disaient qu'ils ne comprenaient pas comment marchait Windows. Il ya donc un décalage fort entre ce que voulait faire le groupe en matière de progrès et le besoin des divisions. Connaître les vrais besoins du terrain dans une entreprise décentralisée n'est pas facile ».*

Les bonnes pratiques de gestion d'où découlent les capacités déployées sont donc des bonnes pratiques stabilisées, connues et largement documentées dans la littérature. Prenons l'exemple de l'axe « implication des personnes » relatif aux ressources humaines et commentons-le. Sur cet axe, nous avons 13 roadmaps.

Roadmaps	Items
Environmental health, safety et ergonomics	QRQC safety / Work environment and ergonomics
Production organisation	Autonomous production units / Supervisors Autonomous production teams
Project organization	Project team
Work certification and flexibility	Production and direct logistic teams / Other teams
Multiskills	Multiskills (direct production teams) / Competence others teams
Managing training	Managing training
Daily meeting	Daily meeting
Info display et operational monitoring	Info display et operational monitoring
Suggestions for improvements	Suggestions for improvements
Monthly meeting	Monthly meeting
Formal interviews	Formal interview
Financial recognition	Individual performance
	Team performance
Recognition of team achievements	Recognition of team achievements

Figure 55 : Les roadmaps « implication du personnel »

Prenons la roadmap « project organization ». Quelque soit la branche de Valeo, on est organisé par projets. Le projet est une organisation particulière qu'il faut maîtriser. La roadmap « projet organization » décrit la capacité organisationnelle « projet » que toute entité Valeo doit maîtriser.

Le premier niveau de la roadmap exprime l'exigence suivante : un chef de projet nommé pour chaque projet et qui doit reporter au directeur projet de la division. Cette exigence est rédigée ainsi dans la roadmap « *There is a PM nominated for each project. PM reports to Project Director of Division Manager. PM is involved in PTM objectives. The PTM working for each project manager are clearly identified* ».

Le niveau 2 de la roadmap exprime l'exigence suivante : la définition des objectifs du projet par le chef de projet, lequel chef de projet choisit l'équipe projet. On exige aussi que l'équipe projet soit sur la même plateforme physique. Cette exigence est rédigée ainsi dans la roadmap « *There is a PM nominated for each project from phase 0. Project manager define objectives and assess PTMs. All PTMs on the same site work on the same dedicated platform* ».

Le niveau 3 de la roadmap exprime l'exigence suivante : le chef de projet doit avoir une délégation de la division sur le budget du projet. Les membres de l'équipe projet ont aussi une délégation de leur hiérarchie fonctionnelle de prendre des décisions et de manager les contributeurs. Cette exigence est rédigée ainsi dans la roadmap « *PM has delegation from the Division to manage project budget. PTMs have delegation from their function to make decisions and manage contributors* ».

Le niveau 4 de la roadmap exprime l'exigence suivante : les fonctions doivent anticiper un manque de ressources dans le projet ou le manque de compétences du chef de projet. Cette exigence est rédigée ainsi dans la roadmap: « *Functions anticipate lack of resources and lack of competences of PTM* ».

Le niveau 5 de la roadmap exprime l'exigence suivante : les fonctions doivent anticiper un manque de ressources ou de compétences des contributeurs. Cette exigence est rédigée ainsi dans la roadmap: « *Functions anticipate lack of resources and lack of competences of contributors* ».

Le contenu de cette roadmap « project organization » s'applique donc dans toutes les branches de Valeo où il est nécessaire de s'organiser en projet. De fait, cette roadmap dont le contenu est assez généraliste s'applique dans tout le groupe, d'où sa transversalité. On pourrait même imaginer déployer cette roadmap avec quelques adaptations dans un secteur

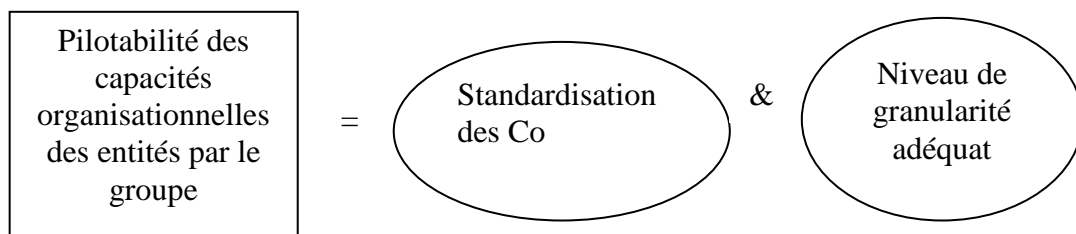
d'activité autre que l'automobile comme nous l'ont laissé entendre des ingénieurs et des auditeurs internes lors de nos entretiens.

#### 40.2. *Le choix du bon niveau de « granularité » : une impérieuse nécessité*

La transversalité des capacités organisationnelles qui s'explique par le choix de bonnes pratiques pertinentes dans toutes les entités n'est pas la seule dimension pertinente.

Le niveau de granularité auquel sont formulées les roadmaps est aussi un élément essentiel.

Le bon niveau de granularité des capacités organisationnelles est indispensable non seulement pour un pilotage efficace des entités (les capacités doivent être pertinentes pour chaque entité) mais aussi pour un déploiement effectif des capacités organisationnelles (les entités voient le bénéfice qu'elles ont à tirer du déploiement des roadmaps).



Comment se pose concrètement cette question du « bon niveau de granularité » ?

Il ne faut pas que les roadmaps aillent trop dans le détail au risque de se heurter à des problématiques locales ; il ne faut pas non plus que les roadmaps soient trop générales de peur qu'elles soient sans intérêt. Au-delà donc du choix de la bonne pratique transversale, l'expression de celle-ci sous forme de capacité véhiculée par une roadmap reste aussi un vrai défi.

Le choix du rédacteur est dès lors primordial. Comme le dit un auditeur interviewé, « le rédacteur doit connaître les outils, il faut qu'il ait une connaissance pratique et une grande précision dans le langage : esprit de synthèse et mot juste ». L'esprit de synthèse et le mot juste semblent donc être nécessaires pour avoir des capacités donc des roadmaps au bon niveau de granularité. Les exigences des roadmaps doivent être au bon niveau de granularité, c'est-à-dire exprimées de façon claire en n'allant ni trop dans le détail ni trop dans les généralités. L'exigence doit être un indicateur de performance sur un sujet pertinent dans toutes les entités. Cette exigence du bon niveau de granularité concerne aussi les livrables.

Les livrables ont pour objectif de rendre opérationnelles les exigences. Pour mémoire, les livrables peuvent être des assertions (une réponse à une exigence par « oui » ou « non »), des documents (exigence à présenter pour justifier que le livrable est bien fourni), des liens (pointer un lien vers des exigences d'autres roadmaps pour démontrer un état d'avancement), des indicateurs (à atteindre pour satisfaire une exigence). Les livrables sont de fait plus précis.

Cette précision est à double tranchant dès lors qu'on ne se sait pas jusqu'où aller dans la demande de preuves. En effet, une preuve peut être pertinente pour une entité et ne pas l'être pour une autre. L'allongement de la liste des preuves peut rendre la roadmap trop spécifique et donc inadaptée pour certaines entités. Cet extrait d'entretien avec un ingénieur opérationnel dans un site de production montre bien le sacerdoce du rédacteur de roadmap : précision dans le langage, bonnes connaissances techniques pour des roadmaps au bon niveau de granularité. *« Le rédacteur de la roadmap doit avoir une très bonne connaissance du terrain et de tous les terrains dans le sens où, selon l'activité du site, il y a certaines exigences des roadmaps qui seront plus faciles à mettre en œuvre dans certains contextes. ».*

Un des auditeurs interviewés est sur la même ligne et prône le lean roadmap : *« quand les roadmaps vont trop dans le détail, on se retrouve avec une grande variabilité. Si on rentre dans le détail, on tombe sur des situations compliquées. Il faut un juste milieu entre les anciennes roadmaps (trop générales) et les nouvelles (trop détaillées). Aujourd'hui la forme commence à prendre le pas sur le fond. Ce qui est important c'est le libellé de l'item (faire du lean roadmap) ».*

Pour un autre auditeur, c'est plutôt l'approche normative des roadmaps de management qui fait que les gens oublient de réfléchir et donc d'interpréter la roadmap. Pour lui, il y a en outre l'absence de coaching des divisions par les branches *« Le revers de cette approche normative est que dans l'application, les gens peuvent oublier de réfléchir, ils peuvent perdre le bon sens. Il y a ce qui est écrit, c'est vrai, mais comment l'applique-t-on dans son organisation ? Il y a des clarifications qui accompagnent les roadmaps mais les gens ne les lisent pas ou ne les comprennent pas. Lors de l'audit, ils se rendent compte qu'ils n'ont pas progressé même s'ils ont mis en œuvre quelque chose pour répondre à une exigence formalisée dans les roadmaps. Seulement dans la solution qu'ils ont déployée, ils n'ont pas pris en compte les exigences clairement explicitées dans les pages de clarification. Depuis que je fais des audits, je vois ce phénomène qui n'est pas lié au référentiel mais peut être au fait qu'en Division, les gens sont "le nez dans le guidon" et n'ont guère de disponibilité pour travailler sur le système et/ou à un coaching insuffisant des Branches ».*

A la lumière de ces développements, nous voyons que le pilotage des capacités organisationnelles des entités par le groupe est un exercice délicat qui demande en amont un choix de bonnes pratiques transversales, une traduction de ces bonnes pratiques en capacités organisationnelles et une formalisation des capacités organisationnelles par les roadmaps de management. Les roadmaps de management doivent être au bon niveau de granularité. Elles doivent être pertinentes pour toutes les entités du groupe.

Dans la phase de formalisation de la roadmap, l'esprit de synthèse et le mot juste sont les maîtres mots.

Le choix des livrables est une étape délicate car ce choix doit porter sur des livrables qui font sens pour le pilotage mais aussi pour la performance des entités du groupe. Hormis une maîtrise du champ technique de la roadmap (expert du domaine), le rédacteur doit avoir une vision que l'on pourrait qualifier « d'internationale » qui permet de prendre en compte outre les particularités réglementaires, les spécificités culturelles des entités basées dans d'autres pays.

## Chapitre 8 : Quelle dynamique dans une gestion des capacités organisationnelles de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous allons confronter la dynamique nécessaire dans une démarche de gestion des capacités organisationnelles et la réalité découlant de notre étude cas. Puis nous explorerons ainsi les conditions nécessaires pour impulser une dynamique dans un management des capacités organisationnelles. Enfin, nous montrerons comment le management des capacités organisationnelles pourrait s'inscrire dans un débat plus vaste, celui du management par objectifs et autocontrôle.



#### 41. De la nécessité d'un « apprentissage croisé » dès la phase de conception des roadmaps de management

La mise en place du dispositif « roadmapping de management » chez Valeo est teintée d'une logique taylorienne notamment par une séparation de la conception de l'exécution. Plusieurs points permettent d'étayer cet état de fait :

- D'abord nous avons un sommet stratégique (directions fonctionnelles du siège) qui quasi exclusivement formalise et déploie les roadmaps. La direction générale est « réputée » capable de formaliser et de déployer les roadmaps de management pour chaque réseau fonctionnel (qualité, achats etc...) au vue de position dans l'organigramme : vue d'ensemble du groupe, existence en son sein de directions fonctionnelles bien que peu dotées en effectif ;
- Nous avons un management intermédiaire (branches) à qui on demande de jouer un rôle de coaching des sites sur les roadmaps de management ;
- Nous avons une base opérationnelle qui est chargée de l'exécution des roadmaps c'est-à-dire de leur déploiement par la satisfaction des exigences qui y sont liées.

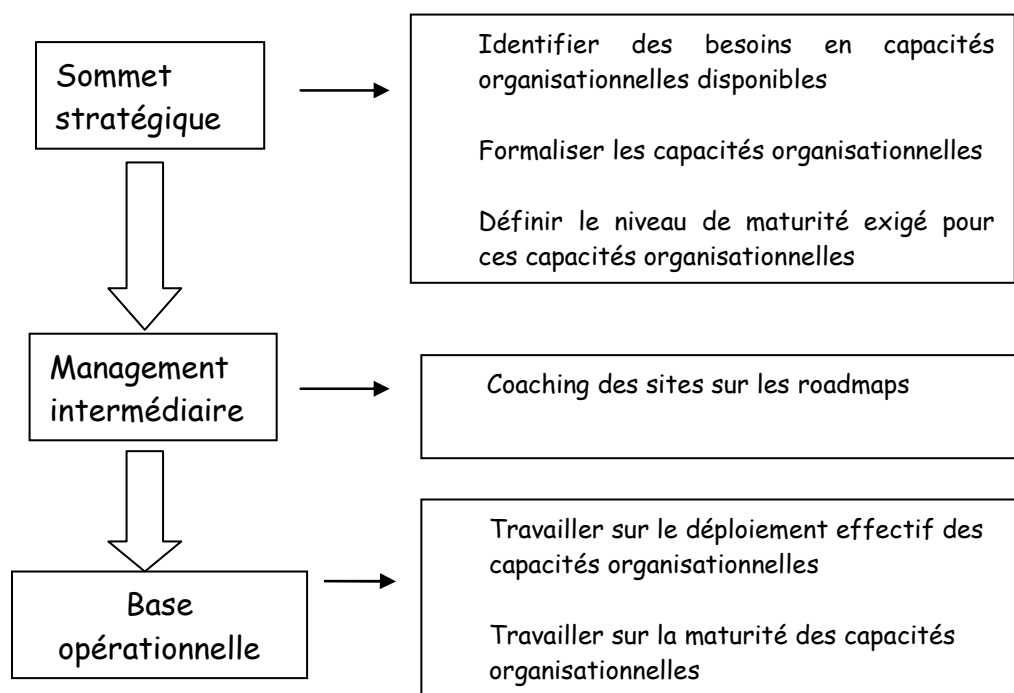


Figure 56 : Fonctions de différentes strates de l'organisation dans le dispositif Valeo

Ce soubassement Taylorien se retrouve aussi dans les postulats que posent les concepteurs du dispositif. En effet, les concepteurs du dispositif notamment le cabinet de conseil

revendiquent un dispositif « dynamique » qui « produit » des « roadmaps opérationnelles » supportant une bonne intégration du feedback que ce soit sur l’outil ou sur le contenu même des roadmaps :

- « Une fois sur le terrain, les roadmaps de management doivent être directement exploitables par les opérationnels. Elles doivent donc correspondre concrètement à des choses auxquelles ils sont capables de répondre par oui ou par non ou bien par des livrables qu’ils sont capables de fournir...Les roadmaps de management agissent sur la performance du réseau fonctionnel dans sa capacité à traduire en termes concrets le progrès, les étapes du progrès, les livrables attendus, les assertions auxquelles on doit répondre et la manière d’évaluer tel ou tel niveau ». Dans les faits, nous avons vu que certaines roadmaps nécessitent une « traduction ». Cette traduction à défaut d’être faite par les branches est faite par les auditeurs. Voici deux questions transmises à un auditeur interne le 17 juillet 2007 par le responsable de l’axe « implication du personnel » d’un site :

<p>xxxxxxxx/Lasuze/VCC/VALEO</p> <p>17/07/2007 12:01</p>		<p>A xxxxxxx/Bayen/VMS/VALEO@VALEO</p> <p>cc xxxxxx/Lasuze/VCC/VALEO@VALEO</p> <p>Objet V5000 IP : éclairage RM Project organization step 3</p>	
<p>Project team members are responsible for the detailed scheduling and budgeting of their work</p>	<p>Qu'attendez-vous ici ?</p> <p>Que les membres de l'équipe projet soient aussi des responsables budgétaires ?</p>		
<p>Project manager validate changes in financial resources decided in PMC</p>	<p>Qu'entend-on par "VALIDATE" ?</p>		

Figure 57 : Email de demande de clarifications envoyé à un auditeur interne

Cet email de demande de clarifications met en exergue deux problématiques importantes : dans la première question, le responsable de l’action sur le terrain ne comprend pas le sens de la question. Dans sa compréhension, peut être qu’on lui demande de rendre les membres des équipes projets responsables de leur budget. Si c’est le cas, c’est un choix important qui suppose que les analyses pointues ont été

faites en amont pour justifier ce choix. Dans la seconde question, nous sommes ici sur ce qu'on a appelé « la problématique du mot juste ». La personne responsable de l'exigence ne comprend pas ce que « valider » veut dire d'autant plus que c'est le mot le plus important de l'exigence. Comment faut-il valider ? Ya t-il un processus de validation ou un code de validation ? Beaucoup de questions découlent de ce mot.

Dans la branche où le coaching des sites par rapport aux roadmaps est intégré, il a fallu mettre en place une base de données de traduction des roadmaps, exigence par exigence. Voici un extrait d'entretien avec le directeur du système de production de cette branche où il justifie la création de cette base de données :

*« Il peut y avoir des problèmes d'interprétations sur les roadmaps : les problèmes sont résolus par la discussion. Vous essayez de convaincre les équipes ou elles essaient de vous convaincre. Puis vous rentrez l'information dans la base FAQ<sup>26</sup> pour que tout le monde ait accès à l'information. Cependant, c'est une liste à la Prévert, les gens ne les lisent pas. Pendant les audits, toutes les semaines, un auditeur m'appelle pour me dire que dans telle usine on interprète d'une certaine façon ou les équipes vous appellent pour vous dire que l'auditeur interprète d'une certaine façon. C'est toujours lié la difficulté de trouver le juste milieu entre la roadmap générale et la roadmap trop précise ».*

---

<sup>26</sup> Frequently Asked Questions



If you have any question please send it directly to the Champion of the Roadmap

**There is not any N/A VPS item for any plant - VPS referential must be totally applied for going to industrial Excellence - Cotation of not applied item is Zero**  
 (Confirmed the 4th of July 2007 during meeting with VAQ)

Foundations		Auto Quality	Just in time	Kaizen
	Assessment Level			
<b>1.1 - MANAGEMENT RESOURCES</b>				
1.1.1 - Demand knowledge and forecast	2	"Arbitrated" - Analyzed demand for eliminating "suspect values into the statistics"		
	3	<p>Arbitrated VMS/KALFO 09/10/2007 20:20</p> <p>"Forecast reliability indicator at 3 months rolling &gt; 70% by family" -&gt; In Chateleault they follows an indicator Sales vs last SROP(delin) information. Is it enough "Technique of forecast calculation" -&gt; Are they any preconceived technique, Where can we find them?</p> <p>Arbitrated VMS/KALFO 10/2007 11:42</p> <p>check calculation of the previous week APY's</p> <p>- Demand Plan Accuracy (rate between the actual sales and the arbitrated demand of the prior SROP M-1 and the prior SROP M-3) per customer per family</p> <p>The rate real sales(actual sales) and arbitrated demand ( what has been decided by the Division for SROP) in the SROP M-3 has to be better than 70% for each.</p> <p>For forecast calculation technique, not any goods recommendation; To check if analysis of customer demand variability of last months is used for arbitrating the going in depth on the demand ( for example for DES IAM).</p>		

Figure 58 : Une base de données de traduction

Les roadmaps peuvent donc ne pas être directement applicables. Le bon niveau de granularité et l'intelligibilité des roadmaps n'est pas toujours au rendez-vous. Il faut néanmoins, outre le bon niveau de granularité des roadmaps et leur intelligibilité, l'engagement de la branche dans le coaching des sites est un facilitateur. Pour un des auditeurs interviewés, quand les équipes ne comprennent pas les roadmaps, c'est peut être tout simplement dû « *au fait qu'elles n'ont pas pris le temps de lire les clarifications, qu'elles n'ont pas été coachées par la Branche ou parce qu'elles n'ont pas le niveau de maturité industriel requis. Il faut bien comprendre le concept pour l'appliquer* ». Cet auditeur prône la création de roadmaps pour les branches « *Ca serait intéressant de faire un référentiel pour les branches. Il faut un référentiel d'audit des roadmaps des branches qui serait très léger. Le cœur du référentiel serait comment les branches assurent leur rôle de coaching et de monitoring dans leurs divisions* ». Pour illustrer le manque de coaching de certaines branches de leurs sites, à la question avez-vous un interlocuteur au niveau de la branche, un responsable d'axe « implication du personnel » nous répond « *on n'a pas d'interlocuteur au niveau de notre branche à part le DRH mais on ne va pas l'importuner avec nos questions très terrain, très opérationnelles* ».

L'argument des roadmaps directement exploitables est donc battu en brèche par les faits au moins en partie.

Le dynamisme voulu par les concepteurs du dispositif repose sur des ajustements, résultats de blocages sur le terrain ou conséquence d'une information critique qui parvient au sommet hiérarchique.

Ces ajustements s'expriment au travers de mécanismes formels et de mécanismes informels de traduction qui demeurent « non organisés ». Par « non organisés » nous entendons le fait que chaque branche opère sa propre gestion des ajustements.

Les mécanismes formels de traduction correspondent à des bases de données comme nous l'avons vu dans une branche. La base de données, bien que riche, son responsable admet volontiers que les gens ne s'y connectent que de rares fois, d'où une récurrence des mêmes questions concernant le sens des exigences lors des audits.

Les mécanismes informels de traduction consistent à contacter directement les auditeurs pour obtenir certains éclairages, les auditeurs corrigeant ainsi les défaillances des branches.

- « Il y a le feed-back sur le contenu des Roadmaps, c'est-à-dire assurer que les utilisateurs peuvent au moment où ils sont confrontés à un problème écrire directement au rédacteur en lui disant « je ne comprends pas ce que tu as écrit » ou « C'est incohérent entre telle Roadmap et telle Roadmap » ou « J'ai tel livrable est-ce que ça convient » ... etc. C'est une relation de contenu entre l'utilisateur et le writer. Ce feed-back « writer » est géré dans l'application». Dans les faits, cette relation writer - utilisateur est théorique. Très souvent, les équipes ont des difficultés à trouver la personne à interroger. Comme nous l'avons vu dans le point précédent, la plupart du temps ceux sont les auditeurs qui essaient de répondre aux questions des opérationnels. Ces mêmes auditeurs tentent de faire remonter le feedback terrain. Pour ces derniers aussi, ce n'est pas aisé : il faut qu'ils arrivent à trouver au niveau de la Direction générale, la personne capable de prendre en compte les informations qu'ils ont recueillies. L'extrait d'entretien (avec un auditeur) qui suit montre cette difficulté : « Il nous arrive de suggérer aux responsables d'axe du groupe, un changement du contenu de roadmaps : parfois le problème, c'est que vous ne savez pas qui est le responsable d'axe groupe. C'est lié au turn over. Les sites s'adressent souvent à nous, ils devraient s'adresser aux responsables des axes. Normalement, les réseaux fonctionnels des branches sont plus aptes à coordonner et à coacher le travail sur les roadmaps. Cette liaison est souvent défaillante donc les sites s'adressent soit au groupe soit aux auditeurs ; on nous demande même de valider des documents ».

Concernant la possibilité d'un feedback directement dans l'outil, cette fonction se heurte à plusieurs limites : un outil informatique considéré comme peu intuitif, compliqué, une formation à l'outil rapide et peu efficace, un outil qui ne répond pas aux besoins du terrain. Pour un directeur de la production d'une branche interviewé,

*« l'outil, pour qu'il soit utile, doit permettre de faire des plans d'action et de les suivre, de faire des comparaisons par rapport aux objectifs, l'outil doit permettre d'écrire des commentaires, il doit offrir des possibilités de modifications, il doit permettre un management visuel par des graphiques. A l'heure actuelle, s'il n'y avait pas Matrix (Pour rappel, Matrix est un outil PLM, customisé, qui supporte les roadmaps) on ne s'en soucierait pas».*

- « Il y a un feed-back sur la dimension pilotage de l'outil. C'est « Comment se fait-il que dans le tableau de bord je n'apparaisse pas comme ceci alors que je croyais être comme cela. Comment est-ce que je peux faire pour... ». c'est un support fonctionnel et technique, qui doit être en mesure d'expliquer les systèmes de notation, de consolidation, de color coding, de navigation, etc. Pour ce qui est de ce feed back « users » il existe une boîte aux lettres unique pour le groupe ». Dans les faits, il existe un centre technique (Hotline) en Inde (le choix de l'Inde s'explique par des raisons économiques) dont le travail, en principe, devrait être fonctionnel (réponse élémentaire sur la méthode et aiguillage vers les experts) mais aussi technique (comment marche l'outil, comment faire telle ou telle manip, problèmes d'accès réseau, de login ...). En réalité, le travail de ce centre technique est essentiellement « technique ». Les équipes de terrain pointent du doigt la difficulté dans la compréhension des questions pour ce service mais aussi la qualité des réponses. Comme le note Nicolas Monomakhoff de MNM Consulting, « derrière une question technique, il peut y avoir un problème de droits, ou d'organisation locale, de formation des utilisateurs ».

<b>Principes « établis » par les concepteurs du dispositif</b>	<b>Réalité du terrain</b>
« Une fois sur le terrain, les roadmaps de management doivent être directement exploitables par les opérationnels »	Des roadmaps nécessitent une traduction, traduction assurée par la branche ou par les auditeurs
« Les exigences doivent donc correspondre concrètement à des choses auxquelles ils sont capables de répondre par oui ou par non ou bien par des livrables qu'ils sont capables de fournir »	Problématique de sens et du mot juste et mise en place par exemple d'une base de données de traduction des roadmaps, exigence par exigence
« Il y a le feed-back sur le contenu des Roadmaps, c'est-à-dire s'assurer que les utilisateurs peuvent au moment où ils sont confrontés à un problème écrire directement au rédacteur »	Cette relation writer - utilisateur est théorique. Très souvent, les équipes ont des difficultés à trouver la personne à interroger.
« Feedback directement dans l'outil »	Un outil informatique considéré comme peu intuitif, compliqué, une formation à l'outil rapide et peu efficace, un outil qui ne répond pas aux besoins du terrain.
« Il y a un feed-back sur la dimension pilotage de l'outil ».	Les équipes de terrain pointent du doigt la compréhension des questions par le centre technique et la qualité des réponses d'autant plus que derrière une question technique, il peut y avoir un problème de droits, ou d'organisation locale, de formation des users

Tableau 45 : Discours et réalité de terrain

Le constat que nous faisons, c'est l'existence d'une certaine division du travail autour des roadmaps. Nous avons un top management qui formalise les roadmaps de management et une base opérationnelle qui a pour instruction de satisfaire les exigences des roadmaps. Les branches (management intermédiaire) sont quasiment absentes dans le processus. Cette approche taylorienne de la gestion des capacités organisationnelles, n'est pas sans risque sur la qualité et la pertinence du dispositif.

Les postulats que posent les concepteurs du dispositif notamment la volonté de formaliser et de déployer des roadmaps « directement » opérationnelles, utilisables de manière automatique par les opérateurs excluent d'emblée toute idée d'apprentissages croisés.

Ceci est d'autant plus dommageable que les utilisateurs comprennent la démarche de roadmapping de management et pour l'essentiel adhérent au processus comme le montrent ces extraits d'entretien :

Extrait 1 : « La mise en place des roadmaps permet de s'assurer qu'on est sur la bonne voie. Les roadmaps nous permettent de voir si on applique les procédures du groupe, c'est une manière de nous orienter vers l'atteinte de l'excellence »

Extrait 2 : « Les roadmaps sont un moyen de communication et de formalisation d'un domaine : dans quel ordre faut il prendre les éléments ? Quels éléments sont les basiques ? Quelle est l'approche à avoir ? »

Extrait 3 : « Les roadmaps permettent de suivre le processus d'amélioration dans sa globalité : il ne suffit plus de répondre oui ou non »

Extrait 4 : « Mes activités liées aux roadmaps sont complémentaires de mes activités quotidiennes, ça fait partie de ma fonction... quand on connaît bien le référentiel, cela permet de bien déployer au quotidien les outils pour la sélection fournisseurs, pour l'intégration des fournisseurs dans les projets ou pour les fournisseurs de frais généraux ou autres... je garde du temps dans mon agenda pour pouvoir me consacrer aux roadmaps. On a des plans d'action pour chaque roadmap avec un planning, en fonction des échéances définies, j'aménage mon agenda pour avancer. De plus, on ne comprend pas forcément ce qui est attendu, aujourd'hui, on a aucun moyen d'avoir les réponses, on ne sait pas à qui à s'adresser. »

Extrait 5: « Des gens comme moi sont payés pour faire évaluer l'entreprise et l'organisation, les roadmaps rentrent dans mon champ d'activités... Dans mes objectifs individuels, j'en ai qui sont liés aux roadmaps. Je réserve du temps comme je peux le faire pour d'autres dossiers pour avancer dans les roadmaps. Chaque année, on échelonne les « steps » à atteindre, on définit un plan de route (il ya un travail de réflexion pour définir des actions) et chacun avance sur la roadmap et, à la fin du mois, une consolidation est faite pour savoir si on a atteint l'objectif. Il y a des aussi des « step »s verrous, une fois qu'on les a franchi, c'est un peu plus facile. Je pense que le travail est plus difficile au début qu'à la fin. Prenons l'exemple la roadmap « organisation de la production pour l'autonomie des unités autonomes de Production (UAP) ». Pour passer au « step » 3, il faut passer à une logistique rattachée hiérarchiquement au responsable de l'UAP. Sur le plan du concept organisationnel, on comprend que l'UAP doit être autonome et avoir sa logistique intégrée mais pour des raisons historiques, nous avons une logistique centrale qui a ses avantages. Donc, on voit plus



d'inconvénients que d'avantages à ce changement. Aujourd'hui on n'a pas trouvé le mode d'organisation qui nous semble fiable pour passer »

Extrait 6 : « Mon job, c'est d'améliorer l'infrastructure pour les divisions, je ne travaille donc pas en dehors des roadmaps, c'est mon référentiel. A chaque fois que je vais en division et qu'on discute d'amélioration de l'infrastructure, c'est mon référentiel »

Il s'agit donc moins d'un problème de l'utilisateur qui n'aurait pas envie d'exécuter la roadmap ou qui n'aurait pas le temps, que d'un problème d'apprentissage du concepteur dès la phase de conception.

En effet, un acte de prescription ne peut pas être essentiellement Top Down, il doit être « réflexif », c'est-à-dire ne se résumant pas à une mise en ordre (Paraponaris et Simoni 2006) : *« l'outil de gestion incarne alors la construction d'un espace commun de décision. L'outil ne résume pas la totalité des actes de gestion, il fixe plutôt un cadre d'action qui peut se voir enrichi ou infléchi par les décisions des acteurs auxquels il s'adresse. La définition des outils est incomplète par nécessité. Le rôle des utilisateurs, ou de ceux qui font l'objet d'un contrôle au travers d'eux, consiste à les enrichir par leur expérience et leur jugement... Ce n'est pas seulement le second qui s'adapte aux exigences de l'outil en réalisant un apprentissage plus ou moins complexe, c'est aussi le premier qui apprend les limites de sa conception et travaille à la perfectionner. Autrement dit les outils de gestion constituent une référence par rapport à laquelle l'analyste confronte les comportements observés de certains acteurs. Une telle confrontation lui permet de construire avec ces acteurs une vision des contraintes et des objectifs par rapport auxquels ils opèrent ensemble »*. La phase de conception de l'outil est donc extrêmement critique. Elle doit laisser de la place au dialogue et aux prescriptions réciproques. Pour Béguin et Cerf, 2004, *« le résultat du travail du concepteur est au mieux une hypothèse, qui sera validée, réfutée, ou plus souvent remise en mouvement à partir des apprentissages des autres acteurs du processus. D'où l'idée de favoriser, durant la conception, des apprentissages mutuels entre concepteurs et opérateurs, où l'opérateur est susceptible d'apprendre à partir du résultat temporaire du travail du concepteur. Mais où, symétriquement, le concepteur peut être conduit à réaliser de nouveaux apprentissages, voire même à réorienter la conduite du projet, à partir de l'activité constructive des opérateurs »*. Nous voyons donc l'utilité d'un « apprentissage croisé » (Hatchuel 1994) entre les concepteurs des roadmaps c'est-à-dire la direction générale et les équipes de terrain chargées

de les exécuter. Cet « apprentissage croisé » nécessite un dialogue avec les équipes de terrain ou les opérateurs dès la phase de conception du dispositif.

Cet « apprentissage croisé » est d'autant plus nécessaire que les opérateurs sont prêts à s'approprier le dispositif et à s'organiser en conséquence.

Les concepteurs d'un dispositif « roadmapping de management » doivent sortir d'une injonction paradoxale consistant à rechercher un dispositif pleinement « contextualisé » sans pour autant laisser de la place à un « apprentissage croisé ».

Ces injonctions paradoxales (la volonté de coconcevoir le travail avec les exécutants mais peu d'actes dans ce sens dans les faits) dépassent largement le cas de Valeo. Dans un article dans «Les échos » daté du 17 avril 2008 et intitulé « *Le manager rattrapé par le taylorisme* », on y pointe du doigt le rétrécissement des marges de manœuvre des cadres. Interrogé, Eric Roussel, formateur en sociologie du travail et des organisations au Cnam y peint la situation que vivent beaucoup de cadres en entreprise, situation qu'il qualifie de « taylorisation du travail des cadres » : « *on leur enjoint d'être autonomes, mais on leur demande dans le même temps de suivre des procédures extrêmement détaillées dans la plupart des situations. Certaines entreprises décrivent même par écrit à leurs commerciaux comment réagir quand ils reçoivent un cadeau. Les cadres passent de surcroît un temps grandissant, poursuit le chercheur, à rendre des comptes par le biais de procédures de reporting de plus en plus détaillées. La généralisation des progiciels de gestion intégrée (ou ERP pour Enterprise resource planning), en permettant une remontée quasi instantanée des informations concernant la production à la direction, a également accru le sentiment de surveillance* ».

## 42. La gestion des capacités organisationnelles par le roadmapping de management est-elle assimilable à un management par objectifs et autocontrôle de Peter Drucker ?

La formalisation et le déploiement des capacités organisationnelles avec des objectifs d'autoprogression des sites correspondent sur bien des points à une opérationnalisation du management par objectifs et autocontrôle, concept théorisée par Peter Drucker dans son ouvrage intitulé « The Practice of Management » sorti en 1954.

D'abord, il faut savoir que le management par objectifs et autocontrôle ou direction par objectifs « DPO ou MBO, en anglais, pour management by objectives » se veut d'abord une philosophie managériale comme le précise Drucker (1954):

*“What the business enterprise needs is a principle of management that will give full scope to individual strength and responsibility, and at the same time give common direction of vision and effort, establish team work, and harmonize the goals of the individual with the commonweal. The only principle that can do this is management by objectives and self control ... But management by objectives and self-control may legitimately be called a “philosophy” of management”*

Vivement critiqué, le management par objectifs et autocontrôle se veut le dépassement de la conception traditionnelle et bureaucratique du management caractérisé entre autres par des objectifs déployés de manière essentiellement top down et une délégation des tâches à exécuter aux travailleurs sans que ceux-ci ne prennent connaissance des objectifs généraux qui guident les tops managers.

Ainsi, le management par objectifs et autocontrôle entend mettre « l'humain » au centre du développement de l'entreprise. Il met en lumière la place centrale d'une gestion des ressources humaines au travers de la négociation sur les objectifs des salariés, comme en témoigne Chasserio et Maeder (2007) : « A travers le concept de management par objectifs, s'exprime l'idée que le management des ressources humaines ne peut se concevoir qu'en étroite articulation avec l'évolution de l'organisation telle qu'elle est projetée et voulue par ses dirigeants au travers d'un processus de réflexion stratégique ».

L'un des préceptes phare du management par objectifs et autocontrôle est d'aider l'organisation à ne pas tomber dans le piège de l'activité (Drucker 1954) c'est-à-dire celui du

« pilotage à vue ». Les activités quotidiennes ne devraient pas occulter le besoin pour l'organisation de se projeter. Les entreprises peuvent se focaliser uniquement sur leurs activités quotidiennes jusqu'à oublier leurs principaux objectifs.

Le management par objectifs et autocontrôle repose sur : la détermination de la stratégie de l'entreprise, la formalisation conjointe des objectifs opérationnels par le top management et les salariés, la mise en œuvre des objectifs et les mécanismes de mesure de la performance et du feedback.

Les objectifs du management par objectifs et autocontrôle sont multiples : décider de manière plus adaptée, motiver les salariés en les responsabilisant, développer l'information des collaborateurs, favoriser le travail en groupe en développant l'esprit d'équipe, développer la créativité et l'innovation, faire une bonne mesure des performances...

En amont de la démarche, la direction doit s'assurer de la diffusion large et complète des objectifs globaux étant donné que de ces objectifs découlent les objectifs des entités opérationnelles ou fonctionnelle ou de chaque opérateur. L'objectif de cette communication est de faire connaître à toutes strates de l'organisation, à l'avance, les critères sur lesquels ils seront jugés. Il s'agit aussi de responsabiliser les salariés en leur donnant des objectifs à atteindre mais aussi en leur laissant une certaine liberté d'action dans le choix des moyens pour atteindre les objectifs.

Le déploiement d'un management par objectifs et autocontrôle peut se décliner en 6 phases : détermination objectifs généraux, fixation des objectifs individuels, action personnelle en vue de les atteindre, contrôle des résultats, lancement des actions correctives, appréciation des hommes.

Sur bien des points, le roadmapping de management tel que déployé chez Valeo rejoint des aspects du management par objectifs et autocontrôle de Peter Drucker.

Tout d'abord le roadmapping de management et le management par objectifs et autocontrôle partagent des principes « philosophiques » :

- Rompre avec le piège de l'activité : Pour le roadmapping de management comme pour le management par objectifs et autocontrôle, il s'agit de rompre avec « le piège de l'activité ». Il s'agit de ne plus se focaliser uniquement sur les actions quotidiennes

mais de rechercher l'excellence à moyen ou et à long terme par une démarche qui décline les objectifs généraux en objectifs opérationnels pour chaque travailleur ou opérateur. Il s'agit donc d'une distinction entre les impératifs de progrès et les impératifs de performance. En effet, les entreprises doivent dissocier les activités de production de biens et ou de services des activités de progrès qui s'inscrivent dans le temps et dans la quête d'une meilleure maturité de l'organisation. De nos jours, la gestion des activités est aidée outre par les outils organisationnels de type gestion de projet par des outils informatiques transversaux parmi lesquels l'ERP (Entreprise Resource Planning) est le plus abouti. L'ERP est « un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production / exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise » (Willis et al 2003). L'ERP est un outil « abouti » de gestion des activités, le principe étant de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion de stocks...) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune.

Dans le domaine de la gestion du progrès, il existe plusieurs démarches au sein des entreprises : des démarches de plan de progrès mais aussi la mise en place de référentiels de type CMMI, CobiT ou ITIL. Néanmoins, une des limites de ces formalisations de plans de progrès est l'inexistence d'une dimension « management du progrès » dans l'entreprise comme tente de la faire l'ERP pour les activités en permettant le pilotage de tous les aspects de la performance des activités par un outil unique modulaire.

Dans ce sens, le roadmapping de management en permettant de rompre avec le piège de l'activité propose en sus une démarche structurée de type ERP (dans sa dimension couverture globale de l'organisation) applicable dans toute l'entreprise.

- Responsabiliser les travailleurs pour une prise en compte de la dimension « high touch » (dimension humaine donc « sensible ») dans la satisfaction des objectifs de l'entreprise : il s'agit pour le roadmapping de management comme pour le management par objectifs et autocontrôle de mettre « l'homme » au centre de la

performance de l'entreprise en le responsabilisant. Cette responsabilisation passe une communication des objectifs généraux de l'entreprise et par une définition d'objectifs pour chaque salarié. Ces objectifs personnels et cette communication accrue devraient motiver les salariés à s'investir et à donner d'eux-mêmes pour réussir les missions qui leurs sont assignées. La détermination des objectifs stratégiques par la direction générale, la co-conception des objectifs opérationnels, la prise en compte du retour d'expérience et le système de récompense/sanction doit permettre de passer d'un management par la domination à un management par autocontrôle. Chaque travailleur devient ainsi un manager et assure sa responsabilité notamment sur son périmètre d'action mais aussi sur le développement économique de l'entreprise (Waring 1991). Pour Drucker (1994), passant d'un contrôle « extériorisé » à un contrôle intériorisé (autocontrôle), celui-ci devient plus rigoureux.

- Systématiser la démarche : comme nous l'avons vu, le roadmapping de management n'est pas utilisé de manière ponctuelle chez Valeo, sur des projets donnés, c'est une démarche systématisée de management du progrès par les capacités organisationnelles qui est appliquée dans toute l'organisation et ceci de manière pérenne. Ce caractère systématique et pérenne du roadmapping de management rejoint le management par objectifs et autocontrôle qui, au de là d'une pratique, est une philosophie qui doit régir toute l'entreprise. La systématisation du roadmapping de management chez Valeo est aidée par les technologies de l'information. En effet, celles-ci sont de plus en plus sophistiquées et permettent un contrôle technologique comme le notent Boulay et Kaloka (2007) en reprenant les résultats de recherches en sociologie. Elles sont devenues plus que des outils libérateurs permettant un partage du pouvoir, *« le recours aux technologies de l'information étendrait ainsi la logique du taylorisme (dans le taylorisme, le premier objectif du management est de développer un système rationnel d'opération et de contrôle à partir de l'acquisition et de l'abstraction de la connaissance du travailleur) via le contrôle de deux manières : en s'assurant que les travailleurs opèrent conformément aux règles et procédures de l'entreprise et en offrant une information utile à la réduction des coûts. Le contrôle technologique dépasserait même l'organisation scientifique du travail en permettant aux managers de surveiller beaucoup plus d'agents d'une manière systématique et détaillée grâce aux capacités d'enregistrement et d'analyse des systèmes d'information. Les superviseurs ne seraient ainsi plus limités à ce qu'ils peuvent*

*immédiatement observer puisqu'ils ont la possibilité d'accéder à des données collectées dans le passé* ». Boulay et Kaloka (2007) rappellent aussi les suggestions de Galbraith (1974) concernant « l'importance des investissements dans des systèmes d'information verticaux pour augmenter les capacités organisationnelles de traitement de l'information et pour permettre d'automatiser le contrôle d'une manière qui remplace les formes traditionnelles de supervision hiérarchique » ou la recherche ethnographique de Soshana Zuboff (1988) où elle souligne que ce qui distingue les technologies des systèmes d'information des générations précédentes de technologies « c'est leur double capacité : elles automatisent (ce que faisaient déjà de nombreuses technologies d'anciennes générations) mais aussi (et c'est là l'apport principal de la réflexion de Zuboff), elles « informent » ». Notons qu'un des exemples donné par Zuboff (1998) était les scanners des supermarchés qui « automatisent le passage en caisse mais permettent aussi de générer dans le même temps des données qui peuvent être utilisées pour suivre les stocks, planifier les livraisons, analyser les marchés,... ». Aujourd'hui la technologie permet la compacité organisationnelle c'est-à-dire la réduction des distances et le suivi au plus près de la performance organisationnelle des entités d'une entreprise multisites multipays avec des consolidations par zone géographique, par domaines fonctionnels etc.

Outre ces points de « conjonction philosophique », le roadmapping de management et le management comme objectifs et autocontrôle de Peter Drucker partagent un certain nombre d'actions :

- Une fixation d'objectifs individuels : les roadmaps de management, une fois déployées dans les sites, les responsables d'axes (qualité, achats, production etc.) de chaque site délèguent des actions à chaque membre de leur équipe en fonction des compétences requises pour satisfaire des exigences formalisées dans la roadmap de management comme en témoigne cet extrait d'entretien avec des responsables d'axes  
Extrait « *quand je réceptionne la roadmap, je vais me focaliser sur les steps qu'on m'a demandé d'atteindre. Je vais voir l'existant et ce qui demande à être fait. Je désigne les responsables des actions et j'organise avec eux des réunions pour expliquer la roadmap, les actions, leur faire valider les dates de livraison.* ».

Notons au passage que les objectifs individuels, dans le management par objectifs et autocontrôle de Peter Drucker, sont le fruit de négociation entre les managers et les

opérateurs. Dans le roadmapping de management chez Valeo, il ne s'agit de pas négociation mais d'assignation de tâches ou d'actions à exécuter.

VAQ Status after the last audit	Department	Pilot	Criteria mainly concerned by department	Target 2006	Self assessment vs level 2		2006 V5000 VPS Self assessment		VAQ Last audit		VAQ: The audit before last	
				Items	% achieved	Total Items	Items / OK	Total Items	DATE		DATE	
									Yes	Items	Yes	Applicable

	Quality	Mr X	2.2.1 / 2.2.2 / 2.3.1 / 2.4.3	6	50%	8	4	20				
	Projects	Mr Y	2.1.1 / 4.3.1	2	0%	4	0	10				
	Projects	xxx	4.3.2 / 4.3.3					10				
	Prod / Méthodes	Mr Z	1.3.1 / 2.1 .3 / 2.4.1	6	17%	6	1	20				
	Logistics	Mr L	1.1 / 2.2.3 / 2.4.2 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.4 / 3.5	20	54%	26	14	75				
	VPS	Mr K	1.2.1 / 1.2.2 / 1.3.2 / 1.4 / 2.3.2 / 3.2.1 / 3.3.1	15	75%	20	15	50				
			4.11 / 4.1.2 / 4.2									

<b>SUB-TOTAL</b>	<b>49</b>		<b>64</b>	<b>34</b>	<b>185</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
------------------	-----------	--	-----------	-----------	------------	----------	----------	----------	----------

% question	26%	35%	18,4%	#DIV/0!	#DIV/0!
------------	-----	-----	-------	---------	---------

Tableau 46 : tableau de suivi des objectifs assignés aux opérateurs

- Une emphase mise sur la mesure et l'autocontrôle : Dans notre étude de cas, la mesure au travers des 5 niveaux de développement de la capacité organisationnelle est un pilier essentiel du dispositif. Le contrôle passe par l'autocontrôle mais aussi par un audit interne sous l'égide la direction générale.

L'autocontrôle est un processus qui consiste pour chaque opérateur, responsable de la satisfaction d'une exigence dans la roadmap de management de pouvoir comparer son travail avec le standard formalisé dans l'outil. Il s'agit ainsi de répondre aux exigences de la roadmap et de s'autoévaluer. L'audit interne a pour mission de vérifier si les roadmaps de management sont bien déployées et si les autoévaluations



sont conformes à la réalité. L'audit interne consiste ainsi à contrôler l'autoévaluation des opérateurs et de dénicher les écarts pour correction

- Une appréciation des équipes en fonction des résultats : Dans le management par objectif et autocontrôle comme dans le roadmapping de management, la satisfaction des objectifs est fortement incitée par un système de récompense et de sanction. Les individus ne sont plus jugés suivant leur personnalité ou leur potentiel mais suivant l'atteinte d'objectifs (objectifs « négociés » dans le management par objectifs et objectifs « assignés » dans le roadmapping de management chez Valeo). Ainsi chez Valeo, les objectifs sur les roadmaps sont passés en revue lors des entretiens annuels. Les directeurs des branches ont leurs rémunérations indexées sur l'atteinte des objectifs sur les roadmaps.

Nous voyons donc que sur un certain nombre de points, le roadmapping de management peut être considéré comme un management par objectifs et autocontrôle. Néanmoins, ils divergent sur bien des points :

- Dans le management par objectifs et autocontrôle, il s'agit en amont pour la direction générale de formaliser les objectifs généraux (part de marché, qualité des produits...) directement liés à la stratégie Corporate de l'entreprise et puis de les décliner en objectifs opérationnels. Dans le roadmapping de management déployé chez Valeo, il s'agit d'objectifs généraux liés à une stratégie de structure. Dans ce sens, l'intitulé d'une roadmap de management peut être qualifié d'objectif général. En effet, chaque intitulé de roadmap de management représente la formalisation d'un objectif général de progrès. L'objectif général est formalisé par la page de clarifications qui accompagne la roadmap et qui comporte diverses informations : titre de la roadmap, auteur de la roadmap, statut de la roadmap, l'objectif de la roadmap, les responsabilités, les définitions et les clarifications, roadmaps rattachées ;

## 3.2 - CONTINUOUS FLOW PROCESSING

Roadmap Description : 3.2 - CONTINUOUS FLOW PROCESSING	Roadmap Status : Active
	Roadmap Author : <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px; height: 15px;"></span>

### PURPOSE

The fastest way to convert raw material into a finished product is to process every item one at a time through the production sequence: this is known as Continuous Flow Processing. We consider 2 levels in continuous flow application: one is at process level, well known as One-Piece-Flow, the other is at product family level by connecting processes together in a single value chain. The final goal of Continuous Flow is to have a system that does not allow any variation and therefore forces us to react in order to maintain a constant level of performance.

Implementing Continuous Flow also brings many advantages such as: elimination of muda (transports, waiting, inventories), minimum lead-time, supports Stop at First Defect, forces and improves Quick Response...

For batch processes, a first step to get closer to Continuous Flow is to use the minimum possible batch size. The dynamic of batch size and change-over time reduction becomes paramount (see Production Leveling and Flexibility Road Map).

### RESPONSIBILITIES

Managers	Support functions
Production Managers are responsible for: - Reducing Batch Size - Establishing One Piece Flow wherever possible - Connecting processes together - Managing the Quick Response to abnormalities.	The responsibility of support networks consists in: - VPS: training on Step by Step, Value Stream Analysis, Flow Analysis, JIT Game, SMED and Hoshin. - Purchasing: getting parts delivered in appropriate batch & container size - Process Engineering: designing continuous flow processes, re-designing existing processes, improving Change-over times & methods, balancing workload

### DEFINITIONS AND CLARIFICATIONS

- One Piece Flow (applicable for all processes): no accumulation of parts between 2 workstations, all workstations are synchronized to the same cycle time, overproduction becomes impossible
- SMED: Single Minute Exchange of Die - activity to reduce Change Over Time to make it strictly below 10 minutes
- Change Over Time: time between the last good part of a given batch to the first good part (at the right cycle time) of the next batch.
- Workstation: manual or automatic – one cycle time work content
- 1 to 1 production: one upstream process dedicated to 1 downstream process, 3 types of links: supermarket, FIFO lane or One piece Flow
- Supermarket: decoupling inventory between 2 processes stage with a settled amount of parts for each Items. The downstream process picks up what is needed, in the necessary amount in the supermarket. The upstream process replenishes the quantity taken by re-producing it.
- FIFO lane: all parts produced at the upstream process are consumed in the same sequence by the downstream process. The quantity of parts in the FIFO lane is settled depending of the 2 processes performance criteria.
- Product Family: Group of products that pass through similar processing steps and over common equipment.
- Product family Manager: Manager of a complete value stream from receiving to shipping for a given product line

Tableau 47 : page de clarification accompagnant une roadmap donnée

- Dans le management par objectifs et autocontrôle, les objectifs sont négociés avec les opérateurs chargés de les exécuter. Il y a une co-conception systématique des objectifs et des méthodes par les managers et par les opérationnels. Nous avons vu, dans le roadmapping de management, que l'intégration des opérateurs dès la phase de conception et de formalisation des roadmaps n'a pas été systématique. Il n'y a pas eu les effets d'un apprentissage croisé qui aiderait les roadmaps à gagner en efficacité et en pertinence ;
- La gestion des actions correctrices, un des piliers du management par objectifs et autocontrôle reste désordonnée dans le roadmapping de management chez Valeo. En

effet, une majorité de branches n'assure pas son rôle de coaching sur les roadmaps de management. Quand les branches assurent ce rôle, la circulation et la mutualisation des informations restent difficiles. Les branches étant cloisonnées, il n'existe aucun dispositif formel de gestion du retour d'expérience ou du feedback. Les auditeurs internes, bien positionnés pour assurer un tel rôle, nous disent les difficultés qu'ils rencontrent à trouver le bon interlocuteur au niveau du siège pour prendre en compte des retours d'expérience qu'ils jugent critiques.

En somme, nonobstant le fait que le management par objectifs et autocontrôle consiste à décliner les objectifs généraux de l'entreprise liés à une stratégie Corporate en objectifs opérationnels partagés par les travailleurs alors que le roadmapping de management consiste à déployer des objectifs généraux liés à une stratégie de structure, les deux demeurent néanmoins éloignés.

Comme nous l'avons vu, le roadmapping de management chez Valeo reste teinté d'une logique taylorienne notamment avec une formalisation des roadmaps quasi exclusivement par le sommet hiérarchique. La négociation des objectifs entre le sommet hiérarchique et la base opérationnelle, « grande innovation » du management par objectifs et autocontrôle, est quasiment absente dans le roadmapping de management. Il faut dire que beaucoup d'entreprises ayant affiché la volonté de mettre en place un management par objectifs et autocontrôle n'y sont pas arrivées. Dans une étude datée de 1974, quasiment 50% des entreprises du « fortune 500 » (le classement des 500 entreprises américaines qui réalisent le plus important chiffre d'affaires) disaient avoir mis en place un management par objectif et autocontrôle. Dans les faits, seuls 10% d'entre elles l'appliquaient selon la philosophie de Peter Drucker (Waring 1991). Tout se passe comme si les cadres supérieurs préfèrent les vieilles recettes bureaucratiques en étant incapables de négocier avec leurs subordonnées. Peut être ce changement de mentalité leur coûterait trop cher en temps et menacerait leur autorité et leur pouvoir (Waring 1991).

Cependant la quasi impossibilité des entreprises à adopter une démarche de management par objectif et autocontrôle dans la philosophie de Peter Drucker est peut être due au fait que l'auteur serait un utopiste comme l'a qualifié Rosabeth Moss Kanter. En effet, il est reproché à Peter Drucker de penser le monde comme il devrait être non pas comme il est (Waring 1991). Il n'a pas pris en compte les limites de l'humain (les managers cherchent le pouvoir et l'argent) et les limites de l'organisation (les impératifs bureaucratiques de centralisation et de spécialisation).

## Chapitre 9 : l'outil véhicule des capacités organisationnelles : un outil organisationnel hautement structurant

Comme nous l'avons vu, faire de la capacité un objet de gestion, a nécessité la conception d'un outil de gestion, la roadmap de management. Dans notre étude de cas, la roadmap de management permet le déploiement d'une stratégie de structure. C'est un support essentiel aux capacités organisationnelles tant pour leur expression que pour leur mise en gestion. En effet, contrairement au Balanced Scorecard qui promet l'alignement stratégique par la communication et par l'apprentissage mais ne dit pas comment faire, le roadmapping de management promeut l'alignement par les capacités organisationnelles avec comme incitations et mesures les niveaux de progrès ou « assessment level ».

#### 43. Les rôles induits par un outil de gestion des capacités organisationnelles

Pour formaliser l'apport organisationnel des roadmaps de management, nous avons appliqué la grille de Moisdon sur les rôles des outils de gestion aux roadmaps de management pour voir comment elle peut rendre compte de cet apport. Cette grille de Moisdon (1997) met en exergue quatre rôles que celles-ci jouent dans l'organisation :

- Un rôle de conformation : les roadmaps de management structurent une progression dans un domaine donné, un processus donné, la mise en place d'une solution donnée. Elles instancient des dates de réalisation et exigent des livrables pour prouver que les tâches à faire ont été faites. Les roadmaps de management permettent donc de normer les comportements et atteindre un optimum prévu par l'outil. Ce rôle de conformation est illustré entre autres par un extrait du discours du directeur du cabinet de conseil, concepteur du dispositif : *« les roadmaps agissent sur la performance du réseau fonctionnel, c'est-à-dire sur sa capacité à traduire en termes concrets le progrès, les étapes du progrès, les livrables opérationnels attendus, les assertions auxquelles on doit répondre et la manière d'évaluer l'atteinte de tel ou tel niveau. Elles agissent également sur la performance des unités opérationnelles dans la mesure où elles ont la possibilité de s'évaluer et d'améliorer la vitesse de parcours d'un chemin vers l'excellence. Elles agissent sur les méthodes de management dans la mesure où, si le dispositif est bien conçu, il devient très vite, pour la Direction Générale, un outil d'équité et d'animation de l'ensemble des unités opérationnelles sur tous les sujets et ceci avec une relative aisance dans la mesure où le temps d'accès à l'information et la comparaison entre sites est facilitée par l'homogénéité du système de notation et de traduction ».*

Les roadmaps améliorent ainsi la capacité prescriptrice des services fonctionnels en permettant une coordination de l'ensemble des entités du groupe. Cette coordination par les roadmaps de management au travers des capacités organisationnelles est assez subtile : ce n'est pas un mode de coordination entièrement par les procédés de travail. Pour rappel, Mintzberg (1990) énumère 6 mécanismes de coordination :

**L'ajustement mutuel** : la coordination se réalise au travers d'une communication informelle entre les travailleurs.

**La supervision directe** : une personne donne des instructions à plusieurs autres qui travaillent en interrelations.

**La standardisation des procédés de travail** : chaque poste de travail est défini en précisant les tâches que l'opérateur doit effectuer. Souvent, ce travail incombe aux analystes de la technostructure.

**La standardisation des résultats** : des standards sont définis par rapport aux caractéristiques et au volume de la production attendue des opérateurs.

**La standardisation des qualifications** : la coordination est obtenue par le biais de la formation de celui qui exécute le travail.

**La standardisation des normes** : ce sont des normes générales qui dictent le travail et sont établies pour l'organisation dans sa globalité.

Cependant ce mode de coordination pourrait être qualifié de coordination par les capacités, mode de coordination pouvant être vu comme un dérivé de la coordination par les procédés de travail.

Dans une autre perspective, on peut qualifier la coordination par la mise à disposition des mêmes capacités quelque soit l'entité, de coordination par les « normes ». En effet, les capacités organisationnelles formalisées par la direction générale peuvent être considérées comme des « normes » en termes de capacités que chaque entité de l'entreprise devra développer pour mener à bien ses activités ;

- Un rôle d'investigation du fonctionnement organisationnel : l'intégration des roadmaps dans l'organisation permet de diagnostiquer les défaillances de l'organisation. En effet, la première étape d'une roadmap est de rendre compte des pratiques existantes dans l'organisation : une sorte d'état des lieux avant de démarrer le travail imposé par la roadmap. Elle permet de confirmer ou non la vision que l'on a du fonctionnement de l'organisation. Les roadmaps peuvent ainsi révéler « les facteurs qui déterminent le fonctionnement organisationnel et aide les acteurs à les changer et à les dépasser ». Ce rôle de conformation est illustré entre autres par un extrait du discours du directeur du cabinet de conseil, concepteur du dispositif : *« Chez valeo, on a commencé par les roadmaps informatiques. Sur les roadmaps informatiques, on n'avait pas du tout le travail qui existait sur les 5 axes. On avait*

*juste un découpage par domaine des systèmes d'information de Valeo. On a donc fait un découpage stratégique des activités informatiques, on a travaillé à la définition des domaines sur lesquels on allait faire peser l'évaluation, on a ainsi structuré les référentiels. Effectivement le premier travail qu'on a eu à faire avant de démarrer la rédaction a été de définir les référentiels d'analyse pertinents et le niveau de profondeur auquel on allait travailler. Le livrable de ce travail a été de définir les référentiels du système, les axes et leur découpage. Pour le roadmapping informatique, on avait commencé par structurer par type de roadmap. A l'utilisation, il s'est avéré que structurer par le type n'était pas une bonne approche, on a arrêté et on a commencé par structurer par domaine » ;*

- Un rôle d'accompagnement du changement : dans une entreprise très décentralisée, les représentations ne sont pas forcément partagées. La distance géographique, la distance hiérarchique, la distance culturelle altèrent la vision que la direction générale a des sites. Les orientations de la direction générale peuvent recevoir des échos différents en fonction des sites. Les roadmaps peuvent être un outil d'une direction générale pour clarifier et uniformiser ses lignes directrices de façon à les faire partager par l'ensemble des sites en minimisant les points d'incompréhension ;
- Un rôle d'exploration du nouveau : lors de la rédaction des roadmaps, des questions sur la pertinence du déroulé d'un processus peuvent être posées, ce qui permet de réfléchir sur une autre façon de schématiser le processus.

Conformation	Les roadmaps norment les actions qui permettent de s'approprier une capacité organisationnelle
Investigation du fonctionnement organisationnel	L'intégration des roadmaps dans l'organisation permet de diagnostiquer les défaillances potentielles de l'organisation.
Accompagnement du changement	Les roadmaps permettent à la direction générale de clarifier et d'uniformiser ses lignes directrices de façon à les faire partager par l'ensemble des sites en minimisant les points d'incompréhension.
Exploration du nouveau	La phase de rédaction des roadmaps peut engendrer des questions et faire réfléchir sur une autre façon de schématiser des processus (et de réaliser techniquement les choses (savoirs professionnels)).

Tableau 48 : Les rôles cachés d'une roadmap de management d'après la grille de Moisson (1997)

La réflexion nécessaire lors du processus de formalisation des capacités organisationnelles est un réel atout pour l'organisation. Cette phase d'audit des capacités organisationnelles et des pratiques organisationnelles permet à l'entreprise d'investiguer son fonctionnement et de combler le hiatus qui peut exister entre le réel et le projeté. Dans cette phase de réflexion puis de formalisation des capacités organisationnelles, des contresens ou des utilisations peu adéquates de processus peuvent être révélés. Cette phase peut aussi être l'occasion de redéfinir les processus clés de l'organisation par une sorte d'exploration.

Dans une entreprise décentralisée comme Valeo avec une multitude de sites, les capacités organisationnelles représentent comme nous venons de le voir des standards que chaque entité devra développer. Cette notion de standard de capacité organisationnelle permet de mettre sous contrôle tout élément pouvant altérer la performance de l'entreprise : distance géographique, la distance hiérarchique, la distance culturelle. Les capacités organisationnelles dans cette optique jouent, comme nous l'avons indiqué dans le tableau ci-dessus, un rôle d'accompagnement du changement.

Les capacités organisationnelles avec les tableaux d'apprentissage liés formalisent un certain nombre d'éléments : des actions, des livrables, des dates de réalisation, etc. La capacité organisationnelle au bon niveau de maturité requis est formalisée par l'outil. C'est dans ce sens qu'elle joue un rôle de conformation en véhiculant les actions nécessaires à son appropriation.

L'outil de gestion, dans la démarche de gestion des capacités organisationnelle, a un rôle qui dépasse largement son rôle de formalisation et de révélation des capacités organisationnelles. La pertinence de la « dynamique de contextualisation » (David, 1996) des capacités



organisationnelles dépend en grande partie des différents rôles que joue l'outil de gestion. Nous pouvons dire que l'outil de gestion des capacités organisationnelles permet en amont d'interroger l'organisation sur ses processus clés, sur leur pertinence, leur maturité.

#### 44. Quadrillage panoptique par les roadmaps de management ou environnement d'autocontrôle par les capacités organisationnelles

Les roadmaps de management sont des outils de contrôle d'un type particulier : le contrôle par les capacités organisationnelles.

Le contrôle par les capacités organisationnelles correspond à une approche moderne du contrôle stratégique. C'est une approche qui prend en compte des éléments autres que les seuls éléments financiers et qui se soucie du développement à long terme de l'entreprise (Denis 2002). La vision moderne du contrôle stratégique met en exergue quatre rôles que joue le contrôle dans son articulation avec la stratégie (Denis 2002) :

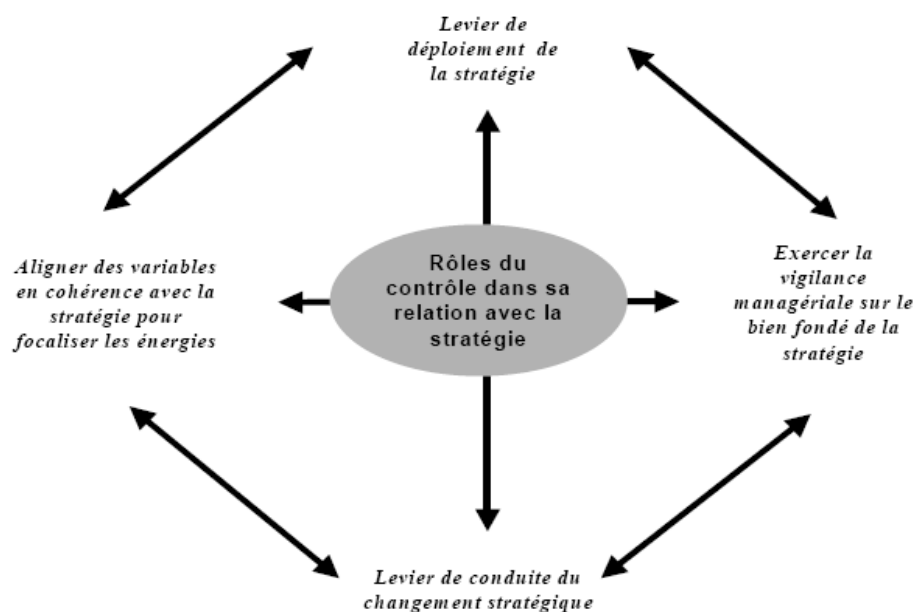


Figure 59 : 4 rôles du contrôle en lien avec la stratégie d'après Denis (2002)

##### **Le contrôle, levier de déploiement de la stratégie**

Pour faire face à l'inadéquation du modèle classique de contrôle par rapport aux nouvelles formes organisationnelles, il est proposé par Lorino (1997) le passage du paradigme classique du contrôle à celui de pilotage. Pour Denis (2002), la référence théorique de ces nouveaux développements est Porter et le concept de chaîne de valeur (Bouquin, 1994) : il s'agit de partir du concept de chaîne de valeur pour « mesurer d'une manière plus réaliste les coûts, imputés à des activités, et pour impulser le souci de la stratégie dans les comportements opérationnels ». Ainsi, il faut sortir de la logique de cloisonnement pour une approche transversale de l'organisation : « On se trouve alors dans la logique du « contrôle de gestion stratégique » fondé sur une vision en processus (Lorino 1991, 1997), de

l'Activity Based Costing voire de l'Activity Based Management, décliné désormais sous la forme d'un tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996) ».

### **Le contrôle, levier d'alignement pour focaliser les énergies**

Pour illustrer ce rôle du contrôle, Denis (2002) va mettre en exergue un certain nombre de travaux qui considèrent « qu'un contrôle stratégique satisfaisant doit viser une focalisation des énergies par un alignement convenable entre diverses variables stratégiques, organisationnelles et de contrôle ».

Ainsi, l'auteur cite dans cette optique un certain nombre d'auteurs :

Bungay et Goold (1991) qui proposent « d'aligner le contrôle avec les facteurs clés de succès de la stratégie », l'objectif étant de « mettre en place une logique de contrôle qui permette de s'assurer que les mesures comme l'attention des managers sont dirigées vers les aspects déterminants de la performance ».

Bartlett et al. (1991) qui proposent un « environnement de contrôle » c'est-à-dire « un ensemble de mesures pour focaliser les énergies individuelles, communiquer la culture organisationnelle et contrer les « mauvais » comportements ». Cet « environnement de contrôle » suppose un « alignement de divers éléments relatifs à la gestion des ressources humaines, au management de la performance, à la culture ou encore aux normes en vigueur au sein de l'organisation. Pour ces auteurs, l'environnement de contrôle regroupe à la fois les contrôles formels et informels qui doivent agir dans le sens d'un renforcement mutuel ».

Certo et Peter (1991) pour qui « un contrôle stratégique efficace suppose une congruence et une complémentarité entre quatre paramètres : la structure, les incitations, les systèmes d'informations et la culture, lesquels doivent être consistants avec les objectifs stratégiques et contribuer à leur atteinte ».

### **Le contrôle, levier de vigilance sur le bien fondé de la stratégie**

Ce rôle du contrôle est formalisé par Schreyögg et Steinman (1987) dans la droite ligne des travaux sur l'apprentissage organisationnel développés à la suite de C. Argyris et D. Schön (1978), que dans celle de K.E. Weick (1979). Pour ces auteurs, « L'exercice du contrôle stratégique doit alors être situé à un niveau suffisamment élevé au sein de l'organisation pour être en mesure de saisir l'ensemble des opportunités, menaces et facteurs de contingence qui pèsent sur celle-ci et qui pourraient affecter la pertinence des choix stratégiques. Le contrôle stratégique doit donc être orienté vers le futur plutôt que vers le passé ».

Ainsi, ils vont distinguer trois types de contrôle stratégique :

Le contrôle des prémisses qui « repose sur une évaluation systématique et continue de la pertinence des normes et hypothèses qui sous-tendent les plans établis ; ce contrôle n'intervient donc pas après l'action mais au cours de celle-ci, par l'exercice d'une vigilance continue » ; le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie qui « doit permettre d'identifier et d'apprécier les facteurs et événements critiques qui n'auraient pas été pris en compte durant la phase de formulation et de planification stratégique ; pour Schreyögg et Steinmann, ce contrôle doit porter sur l'ensemble du processus stratégique et des choix associés, et non pas seulement sur les projets nouveaux plus particulièrement

porteurs de risques », la surveillance stratégique, « complémentaire des deux types de contrôle précédents, a pour vocation de surveiller l'ensemble des événements qui émergent au fil de l'action et peuvent constituer des menaces pour la concrétisation des choix stratégiques ; la collecte d'informations doit alors être étendue et ouverte à tous types d'événements ».

A ces trois types de contrôle stratégique, Prebble (1992) ajoute le « contrôle d'alerte » c'est-à-dire « une forme particulière de surveillance stratégique qui consiste à anticiper les événements susceptibles de conduire à une crise et d'envisager les réponses appropriées qui devraient, le cas échéant, être apportées le plus rapidement possible ».

### **Le contrôle, levier de conduite du changement stratégique**

Pour Denis 2002, « s'il apparaît parfois pertinent qu'il soit le gardien des objectifs et qu'il pousse au conformisme, il peut aussi, dans d'autres cas, être un processus clé de l'apprentissage organisationnel (Lorino, 1995), notamment lorsque la volonté de progrès prime sur le souci de la conformité ». Ainsi pour Simons (1995), « le contrôle est utilisé par les dirigeants pour favoriser et guider l'émergence des stratégies, leur permettre d'actualiser leur projet en fonction des succès et échecs constatés, des opportunités nouvelles et des « pertes en ligne » ». Simons va proposer quatre leviers à mobiliser pour contrôler la business strategy :

*Les systèmes de croyances* (beliefs systems) avec pour objectif de « communiquer les valeurs de l'organisation, inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités » ;

*Les systèmes de bornages* (boundary systems), avec pour objectif de « fixer des limites quant aux choix acceptables afin de s'assurer que les acteurs ne « dilapident » pas les ressources de l'organisation dans de multiples projets sans lien avec ses compétences » ;

*Les systèmes de contrôle diagnostic* (diagnostic control systems), qui sont « utilisés pour motiver, surveiller et récompenser l'atteinte de buts préétablis et qui sont garants d'efficience en matière d'utilisation de l'attention managériale puisque seules les dérives doivent appeler des actions correctrices » ;

*Les systèmes de contrôle interactif* (interactive control systems), qui sont « utilisés pour stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence et la prise en compte des idées et des stratégies qui se forment au fil de l'action, mais aussi pour assurer une vigilance permanente sur un paramètre critique : les incertitudes dont dépend la bonne fin de la stratégie ». Pour Simons, « chacun de ces leviers « contrôle » finalement l'une des dimensions de la stratégie telles que mises en évidence par Mintzberg (1987) ».

A partir de ces différents rôles du contrôle par rapport à la stratégie, comment situer le contrôle par les capacités organisationnelles dans un groupe à « stratégie intégrée différenciée » ? Pour répondre à cette question, nous analyserons les mécanismes du contrôle par les capacités organisationnelles et les impacts sur le métier d'auditeur.

#### *44.1. Le contrôle par les capacités comme levier l'alignement pour focaliser les énergies :*

Le contrôle par les capacités organisationnelles permet de focaliser le groupe sur les capacités organisationnelles qui participent à l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, les roadmaps de management sont des outils de coordination des entités par les capacités organisationnelles qui, pour être pertinentes, doivent être au bon niveau de granularité c'est-à-dire assez généralistes pour s'appliquer dans les différentes entités du groupe et assez contextuels pour être utiles aux entités.

Chez Valeo, le contrôle par les capacités organisationnelles a permis un alignement de l'ensemble des sites sur les capacités organisationnelles, standards du groupe. Le contrôle par les capacités organisationnelles est dès lors un **levier d'alignement pour focaliser les énergies**.

Le dispositif de gestion systématisée des capacités organisationnelles par les roadmaps de management crée un « environnement d'autocontrôle » basée sur une autoprogession auditée et un pilotage du dispositif par la direction générale.

Dès lors, la direction Générale est à même de focaliser l'énergie des entités sur les axes dont le développement est indispensable à l'atteinte des résultats escomptés par le groupe.

Dans un groupe à « stratégie intégrée différenciée », l'intérêt de la Direction générale pour un environnement d'**autocontrôle piloté** au travers des capacités organisationnelles internes comme c'est le cas chez Valeo, résulte aussi du souci quotidien d'avoir des données fiables sur la maturité des sites.

L'autoprogession pilotée résulte ainsi de deux logiques : l'appropriation des capacités organisationnelles nécessaires à l'exercice d'une mission et le bon niveau de granularité des capacités organisationnelles pour en permettre la pilotabilité.

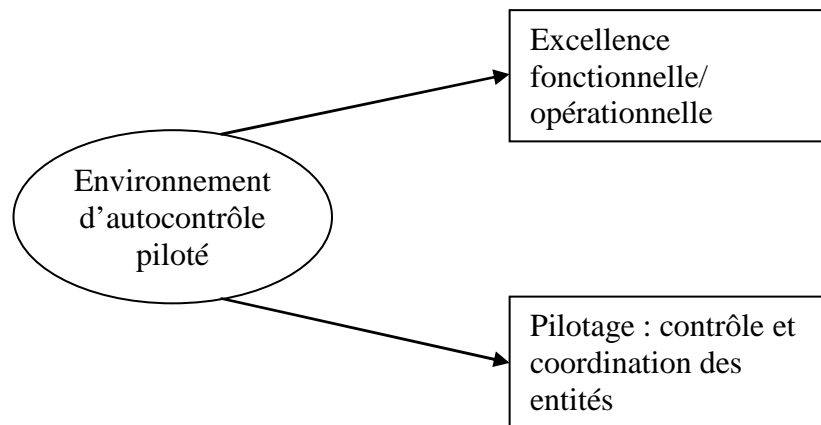


Figure 60 : les leviers d'un environnement d'autocontrôle piloté

En outre, une des différences majeures entre les différents outils de gouvernance de type CMMI, ITIL, CobiT que nous avons passé en revue et le dispositif déployé chez Valeo réside dans le fait qu'outre l'excellence fonctionnelle, l'outillage permet un pilotage stratégique du dispositif par la Direction générale. La nouveauté dans le dispositif « roadmapping de management » découle moins du contenu des roadmaps (c'est-à-dire des capacités organisationnelles) que de l'outillage notamment informatique qui permet le suivi quasiment au jour le jour du niveau d'appropriation des capacités organisationnelles. Cet outillage informatique permet de mettre sous contrôle le développement des capacités organisationnelles d'une entreprise à « stratégie intégrée différenciée ». Pour rappel, nos entretiens avec les acteurs clés de Valeo et le directeur du cabinet de conseil nous avaient permis de comprendre les besoins de Valeo qui consistaient :

- A bâtir un système de pilotage permettant à la Direction générale d'avoir une vision fidèle des usines, de leurs niveaux de maturité dans de tel ou tel domaine ;
- A uniformiser les exigences de progrès dans le groupe ;
- A guider les usines à satisfaire les exigences d'amélioration car il ne s'agissait pas seulement de dire aux usines ce qu'elles devaient faire, mais aussi de leur montrer comment faire ;
- A permettre aux usines de se positionner sur une échelle de progrès pour se fixer des objectifs et s'autoaméliorer ;
- A repositionner le métier d'auditeur interne pour améliorer la pertinence et l'efficacité des audits.

L'outillage est donc une valeur ajoutée essentielle du dispositif de gestion des capacités organisationnelles chez Valeo. A l'instar de L'ERP, l'outil roadmapping de management chez

Valeo permet de gérer l'ensemble des prescriptions de capacités dans l'entreprise (capacités qualité, capacités systèmes d'information, capacités achats, capacités production, capacités projets...) ; Toutes les entités partagent une base de données unique, ce qui permet à Valeo si le niveau de granularité adéquat est au rendez-vous et si les capacités sont suffisamment transversales de pouvoir développer la maturité des entités de manière homogène et « robuste ».

Ce dispositif de gestion systématisée des capacités organisationnelles via les roadmaps de management peut être qualifié d'ECP (Entreprise Capability Management). A l'instar de l'ERP, outil de gestion des activités, l'ECP serait un outil de gestion des capacités qui permettrait :

- D'optimiser les capacités organisationnelles de l'entreprise ;
- D'intégrer de manière systématisée, dans l'entreprise, une logique de progrès ;
- De mettre en cohérence et d'homogénéiser les différents niveaux de capacités requises dans une organisation en fonction des réseaux fonctionnels ;
- De maîtriser les coûts et les délais de mise en œuvre des déploiements de plans de progrès ;
- De permettre l'intégrité et l'unicité du système d'information ;
- De fournir au management des données réactualisées sur la maturité des entités ;
- De fournir aux opérateurs les références pour autoprogesser ;
- De gagner en ressources dans l'intégration de nouvelles entités.

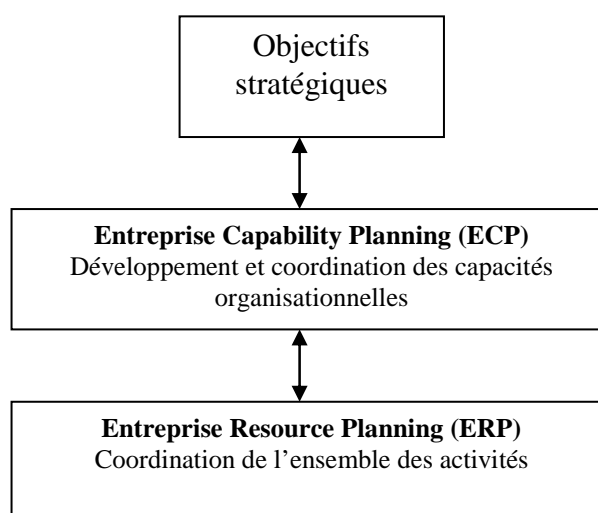


Figure 61 : L'ERP et L'ECP dans l'entreprise

La conception d'un dispositif de type ECP chez Valeo est rendue possible par la conjonction d'un besoin de pilotage et de mise en cohérence des capacités d'un groupe (caractérisé par sa

présence dans un environnement à forte concurrence sur les couts, les délais et la qualité, une politique de rachats d'entités, la création de coentreprises, l'installation au plus près des clients, la spécialisation sur plusieurs métiers de l'équipement automobile étendus géographiquement, la nécessité d'excellence opérationnelle ) et l'augmentation du potentiel des systèmes d'information et leur sophistication.

#### 44.2. *Une autre vision du métier d'auditeur interne:*

Une des conséquences de la création d'un environnement d'autocontrôle piloté dans un groupe est une évolution du métier d'auditeur interne. L'audit interne est défini par L'IFACI<sup>27</sup> par comme « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

Dans notre étude de cas, les auditeurs internes, avant la mise en place des roadmaps de management avaient mille questions pour chaque axe ou réseau fonctionnel. Ainsi, ils déroulaient dans chaque site ces milliers de questions pour contrôler la conformité du site aux exigences du groupe.

Après la mise en place des roadmaps, l'autocontrôle piloté qui en a découlé a aussi impacté le travail des auditeurs internes.

Désormais, même avant de se déplacer sur le site, il est possible pour les auditeurs d'aller dans l'outil informatique et de visualiser où se situe le site sur telle ou telle roadmap sur un réseau fonctionnel donné.

Arrivé sur le site, l'auditeur n'administre plus ces milliers de questions mais vérifie si le niveau auquel se positionne le site est sincère ou pas. Ainsi, si un site se situe au niveau 3 sur une roadmap, l'auditeur va vérifier les documents prouvant qu'il a validé toutes les exigences du niveau 2 comme l'illustre cet extrait d'entretien avec un auditeur : « *l'idée de base c'est que les roadmaps soient un outil de progrès. Les auditeurs viennent pour valider l'auto-évaluation des sites. Cet esprit, il faut le conserver. Actuellement, il y a quelques dérives, on revient à la logique de l'audit : exemple, sur certains sujets sensibles, les gens n'osent même plus s'auto-*

---

<sup>27</sup> L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) fédère les auditeurs internes des secteurs public et privé. Affilié à l'IIA (The Institute of Internal Auditors), l'Institut bénéficie d'un réseau mondial de plus de 130 000 spécialistes de l'audit interne dans plus de 160 pays



*évaluer. Il faut que les gens s'approprient le dispositif : les auditeurs ne sont pas là pour auditer mais pour valider l'auto-évaluation. La justesse de l'auto-évaluation devrait être un indicateur pris en compte et valorisé pour récompenser les sites qui travaillent sérieusement et s'évaluent correctement. C'est le signe qu'ils ont bien compris les exigences ».*

Comme le note l'auditeur interviewé, il y a un vrai changement de logique dans l'audit interne du groupe. Néanmoins, ce changement de logique dans l'audit interne n'est compris que si les entités s'approprient cette logique « d'autocontrôle piloté ».

## **Conclusion générale**

Nous voici au bout de cette recherche qui est juste une fenêtre ouverte sur ce qui attend la communauté scientifique dans sa velléité de construire une approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et ainsi sortir de la pratique « économiste » qui prévalait jusqu'ici. S'inscrivant ainsi dans les travaux en management qui plaident pour une approche praxéologique de la capacité organisationnelle, nos travaux vont plus loin grâce à une étude de cas. Celle-ci s'appuie sur un outil déployé chez Valeo, la roadmap de management.

La conception de l'outil « roadmap de management » devait répondre à plusieurs besoins : le développement d'un progrès robuste dans toutes les entités du groupe, le suivi et le contrôle de la progression des sites sur des enjeux organisationnels qualifiés de majeurs par la direction générale du groupe, une aide aux entités à trouver le mode d'emploi des exigences de progrès qu'elles ont à satisfaire.

Ainsi, les roadmaps de management ont été formalisées et déployées par la direction générale du groupe notamment via les directions des réseaux fonctionnels. Ces directions fonctionnelles ont comme caractéristique principale d'être peu dotées en effectif. Elles ont un rôle de contrôle et de coordination des branches du groupe sur les domaines d'action qui sont les leurs.

Cet outil constituait, à nos yeux, une énigme. Comment un outil en apparence aussi simple peut-il permettre de gérer le progrès dans une entreprise étendue comme Valeo ? Cette énigme cristallise plusieurs questions relativement « classiques » en management :

- Intégration, différenciation (comment un dispositif de pilotage du progrès peut transcender des branches n'ayant pas les mêmes activités ?) : le dispositif «roadmaps» est positionné par ses concepteurs comme un dispositif global de pilotage de l'entreprise étendue ;
- Stratégie et structure (l'outil permet-il à Valeo de déployer sa stratégie ou permet-il à Valeo de développer une structure adéquate pour un déploiement réussi de sa stratégie ?) : le dispositif « roadmaps » se veut un outil permettant aux directions fonctionnelles du siège de mettre à disposition des entités les bonnes pratiques nécessaires à leurs activités ;
- Implicite et explicite, formel et informel, planifié et émergent (quel est le niveau de granularité d'un tel dispositif, quelle liberté est laissée aux opérateurs ?...): les roadmaps de management doivent être suffisamment génériques pour être applicables dans toutes les entités mais aussi suffisamment pertinentes pour chacune d'elle.
- Management « top down » versus management participatif ou « bottom up » (l'outil traduit-il un management par objectif et autocontrôle ou une forme de management

bureaucratique ?) : les concepteurs du dispositif revendiquent un outil dynamique qui se nourrit du feedback des entités tant sur l'outil que sur le contenu.

Toutes ces interrogations font de l'objet « roadmap » quelque chose d'assez étonnant voire de troublant pour qu'un chercheur s'y intéresse.

C'est la construction de cet ensemble d'interrogations que j'ai essayé de proposer dans la thèse. Nos travaux ont permis un certain nombre d'avancées :

- Nous montrons qu'au-delà du pilotage systématisé du progrès qui était la prétention originelle du dispositif mais aussi l'objectif que s'étaient fixés les concepteurs de l'outil, on était, sans que cela soit explicite, dans une véritable gestion des capacités organisationnelles de l'entreprise. A travers ce dispositif de gestion des capacités, le groupe entend apporter une réponse aux défaillances des entités (absence de progrès robuste) avec un dispositif intégré qui transcende les particularités des branches (chaque branche du groupe a un métier et des produits qui lui sont propres). Cette gestion des capacités organisationnelles consiste à traduire en capacités organisationnelles théoriques des bonnes pratiques généralement stabilisées, c'est-à-dire connues de l'industrie afin d'aider à leur appropriation. Cette appropriation est formalisée par un plan d'apprentissage qui décrit le chemin le plus efficace (selon les concepteurs) pour s'approprier la bonne pratique. Ainsi, avec la roadmap de management, on passe d'une logique de mise à disposition de bonnes pratiques pour une « hypothétique » appropriation à une mise à disposition de capacités organisationnelles théoriques ainsi que les plans d'apprentissage associés. Outre cette avancée (grâce aux roadmaps, les entités améliorent leurs capacités organisationnelles), le dispositif met en exergue différentes logiques de progrès correspondant à différentes manières d'acquisition ou de développement des capacités organisationnelles : progrès en périmètre, progrès en profondeur, progrès par la formalisation/capitalisation, progrès en réduction du temps d'action, progrès par palier. Ces différents types de progrès ne sont pas exclusifs, certains peuvent être associés, ce que nous avons qualifié de progrès hybride.
- L'outil étant conçu et déployé par la direction générale du groupe, la tentation bureaucratique ne peut pas être écartée. En effet, notre étude montre que les roadmaps ont été conçues par des groupes de travail au sein des Directions générales. Les

entités ont souvent été mises à contribution pour valider les roadmaps à l'état « brouillon ». En outre, les concepteurs revendiquaient des roadmaps vraiment opérationnelles, qui une fois sur le terrain répondraient exactement aux besoins des entités. Nos travaux ont montré le hiatus qu'il pouvait y avoir entre les concepteurs du dispositif et les opérationnels chargés de déployer de manière effective les capacités organisationnelles. L'entreprise ayant une culture du formalisme très forte, les roadmaps sont comprises et les équipes sur le terrain ont conscience du gain que peut leur apporter un tel dispositif. Néanmoins, beaucoup de roadmaps, une fois sur le terrain, nécessitent encore une « traduction » c'est-à-dire des précisions voire même un mode d'emploi. Certaines roadmaps sont considérées comme allant trop dans le détail, d'où une exécution parfois difficile, en fonction du contexte dans lequel évolue l'entité. Or nous savons qu'il y a toujours apprentissage croisé entre concepteur et exécutant ou utilisateur, quand bien même l'apprentissage « retour », celui de l'utilisateur, ne se ferait qu'après que le concepteur pense avoir terminé son travail de conception. Ne pourrait-on, dès lors, imaginer une collaboration plus directe et plus intense, dès le départ, entre rédacteurs et utilisateurs futurs des roadmaps ? La contextualisation des roadmap n'en serait-elle pas facilitée ? Nous avons donc vu que même si le support informatique du dispositif de gestion des capacités permettait de gérer un feedback sur l'outil et sur la méthode en soi (fonctions peu utilisées), ce n'était pas suffisant pour faire du dispositif, un outil de pilotage dynamique. En prolongeant l'analyse grâce à une comparaison entre le dispositif « roadmaps » et le management par objectif et autocontrôle de Peter Drucker, nous avons vu que celui-ci ne répondait pas aux impératifs d'un management dynamique au sens Peter Drucker. Les roadmaps ne sont pas réellement conçues avec la base opérationnelle et les exigences ne sont pas non plus négociées avec ceux qui sont chargés de les exécuter.

- Malgré les limites que l'on a observées notamment dans la phase de conception du dispositif, nous montrons qu'il y a une coordination du groupe par les capacités organisationnelles. Cette coordination par les capacités organisationnelles nécessite un choix de capacités organisationnelles transversales avec un niveau de granularité adéquat. En effet, les capacités organisationnelles (théoriques) choisies répondent à des besoins identifiés dans toutes les entités de l'entreprise. En outre, ces capacités doivent être exprimées de manière adéquate, c'est-à-dire de manière à ce qu'elles ne soient ni trop généralistes, ni trop contextuelles. L'outil informatique « support » du

dispositif à ceci de particulier qu'il permet le déploiement effectif des capacités dans tous les sites du groupe quelque soit le lieu, le suivi de l'appropriation des capacités, le benchmark entre sites sur la satisfaction des exigences...

- L'outillage informatique est un élément central du dispositif de gestion des capacités organisationnelles. Nous avons qualifié cette systématisation du progrès par les capacités organisationnelles corrélée à un outil informatique de démarche « d'Entreprise Capability planning » (ECP). Comme l'ERP, les éléments ou règles de gestion qui composent l'ECP, pris séparément ne sont pas originaux en soi. C'est l'ensemble des composants et le pilotage qui font l'originalité. A travers un outil de type ECP, l'entreprise franchit une nouvelle étape dans la rationalisation du pilotage. On pourrait même dire qu'il s'agit de méta-pilotage : systématisation de la prise en charge des capacités, objectif de compacité organisationnelle, dépassement des contraintes liées aux frontières physiques de l'entreprise.
- Nous montrons que le dispositif « roadmaps » permet d'instruire un débat classique en sciences de gestion, celui des liens stratégie et structure. En effet, un groupe comme Valeo, pour satisfaire sa stratégie corporate, a besoin d'un certain nombre de capacités organisationnelles. Il doit avoir un système de management qui permet : une appropriation par l'organisation des bonnes pratiques jugées essentielles pour l'activité de l'entreprise, un niveau adéquat de maturité des sites, une progression homogène de tous les réseaux fonctionnels. Le dispositif « roadmaps » permet de doter le groupe des capacités adéquates pour satisfaire sa stratégie corporate. Dès lors, la réalisation effective de la stratégie de Valeo suppose que l'organisation soit dotée d'un certain nombre de capacités - ce qui est rendu possible et pilotable grâce aux roadmaps de management - et, en retour, les capacités de Valeo à l'instant t conditionnent aussi le genre de stratégie qu'elle est à même d'imaginer et de penser pouvoir mettre en œuvre.
- Le management des capacités organisationnelles peut être considéré comme une forme très aboutie du pilotage du progrès dans l'entreprise, après les plans de progrès et les référentiels de bonnes pratiques. Il se caractérise par :
  - ⇒ Une traduction des bonnes pratiques en capacités organisationnelles « théoriques » à contextualiser ;

- ⇒ Un progrès par les capacités organisationnelles qui peut porter sur toutes les pratiques dont la maîtrise est essentielle pour l'organisation, contrairement par exemple, au référentiel ITIL, circonscrit aux systèmes d'information, ou au CMMI, qui ne concerne que des fonctions données de l'entreprise ;
- ⇒ Un progrès qui tient compte de l'histoire de l'organisation : la formalisation des niveaux de maturité des capacités organisationnelles prend en compte la maturité de l'entreprise sur le sujet. Il s'agit d'exprimer ses besoins de capacités en fonction de sa dépendance de sentier ;
- ⇒ Un dispositif pérenne de pilotage du progrès dans l'entreprise : il ne s'agit pas de progresser ponctuellement dans le cadre d'un projet donné mais de progresser sur tous les sujets essentiels pour le développement de l'entreprise tout au long de la vie de celle-ci ;
- ⇒ Un système de pilotage du progrès avec des instruments de visualisation et de contrôle des niveaux de progrès atteints ;
- ⇒ Une systématisation de l'autoévaluation avec une confrontation de la réalité avec un idéal souhaité et formalisé dans l'outil afin de prendre des décisions d'amélioration ;
- ⇒ Un système informatique comme véhicule du progrès par les capacités organisationnelles : dans une entreprise, la performance globale ne dépend pas de la performance d'une seule entité ou d'une seule fonction ; elle dépend de la performance d'une multitude de branches, de sites, de domaines, de réseaux fonctionnels... Le plus souvent, les sites par exemple, ne sont pas situés sur le même espace géographique. Dès lors, le progrès par les capacités organisationnelles nécessite un système informationnel support pour quadriller l'organisation et mettre à disposition les exigences d'amélioration.

Pour le cas Valeo, la nécessité de dynamiser le dispositif doit découler de plusieurs actions :

- Une formalisation participative des capacités organisationnelles : tout d'abord, les capacités organisationnelles doivent être réellement co-conçues. Il faut favoriser une réelle co-conception des roadmaps de management pour favoriser un apprentissage croisé. Pour permettre une véritable discussion et une véritable négociation sur les objectifs et éviter tout quiproquo dans la phase d'exécution, on peut imaginer la

création d'un comité de rédaction regroupant des représentants des différentes strates de l'organisation. Un tel comité de rédaction peut inclure des experts externes du domaine sur lequel le comité compte travailler.

Le rôle d'un tel comité consiste à formaliser les capacités organisationnelles nécessaires pour atteindre les objectifs de la direction générale et à décliner les niveaux de maturité de ces capacités organisationnelles. Le comité de rédaction a aussi pour objectif de produire des tableaux d'apprentissage réalistes au regard de la maturité des sites.

Le comité de rédaction doit intégrer en son sein, des représentants du sommet stratégique, du management intermédiaire et de la base opérationnelle.

- Une pilotabilité du dispositif : les représentants du sommet stratégique dans le comité de rédaction doivent veiller à la pilotabilité du dispositif formalisé par le comité de rédaction. Les représentants du sommet stratégique dans le comité de rédaction sont les garants d'un dispositif qui intègre et qui transcende les particularités des entités pour se focaliser sur les capacités organisationnelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Des capacités organisationnelles « théoriques » adaptées aux besoins : les représentants de la base opérationnelle dans le comité de rédaction doivent veiller à ce que les capacités organisationnelles théoriques formalisées ainsi que les tableaux d'apprentissage liés soient adaptés aux besoins du terrain. L'expérience de la base opérationnelle peut aussi permettre de capitaliser sur les bonnes pratiques en vigueur dans l'entreprise.
- Des représentants du management intermédiaire garants de la transversalité et du bon niveau de granularité des capacités : leur rôle dans le dispositif doit être un rôle de contrôle et de mise en cohérence du dispositif par rapport aux objectifs opérationnels des sites. Ils doivent trouver le bon niveau de granularité des capacités organisationnelles qui satisfasse le sommet stratégique et la base opérationnelle. L'implication du management intermédiaire dans cette phase est importante pour le site car il doit assurer un rôle de coaching sur les roadmaps tout au long de la vie du dispositif.



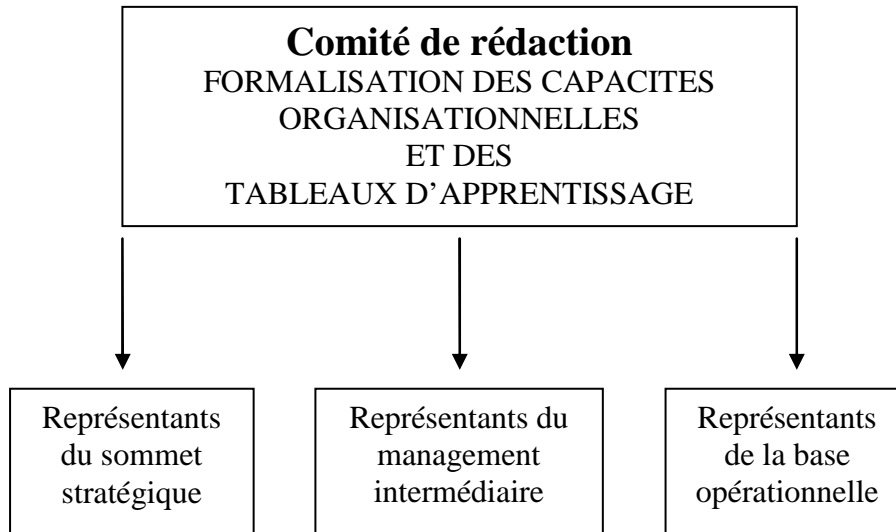


Figure 62 : comité de rédaction et parties prenantes

### ***Les limites de notre recherche et pistes de recherche :***

Nous pouvons distinguer cinq limites à notre recherche, des limites qui sont autant de pistes de recherche pour le futur :

Tout d'abord, notre travail a l'inconvénient de son avantage : Valeo étant l'entreprise qui a co-conçu le dispositif et la première à l'avoir déployé, nous nous sommes focalisés sur cette étude de cas. Il serait donc intéressant de compléter l'étude en suivant le déploiement du « roadmapping de management » dans un univers différent, notamment dans une entreprise de service ou dans une administration. De tels travaux auraient un double apport. Sur le plan théorique, c'est une opportunité d'analyser la mise en gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise de service ou dans une administration, d'analyser le rôle des parties prenantes dans un tel projet, d'analyser la place des réseaux fonctionnels... Sur un plan pratique, ces travaux permettraient de mettre à l'épreuve la méthode pour tenter de répondre à plusieurs questions : le roadmapping de management tel qu'il est conçu aujourd'hui est-il directement adaptable aux entreprises de service ou à l'administration ? La culture du formalisme est-elle nécessaire pour mettre en place un tel dispositif ? Pourrait-on concevoir des variantes du dispositif, ou est-il nécessaire d'en conserver le formalisme dans son intégralité ?

Il serait intéressant d'analyser de plus près le lien entre la maturité des capacités organisationnelles de l'organisation et la performance des actions qui en découlent. Dans notre étude de cas, nous avons vu que dans certains sites, la mise en place des roadmaps a fait baisser le taux de ppm (pièces défectueuses par million livrées) de plus de 50%. L'approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle gagnerait en force si des travaux arrivaient à corrélérer la performance des activités au niveau de maturité ou d'appropriation des capacités organisationnelles liées.

Par ailleurs, l'aspect « mémoire organisationnelle » du référentiel des capacités organisationnelles pourrait être beaucoup plus analysé. De ce fait, plusieurs questions pourraient guider un tel travail : qu'apporterait une capitalisation des capacités organisationnelles par rapport à la capitalisation des connaissances ? Aujourd'hui, dans des secteurs d'activités complexes et soumis aux aléas de l'environnement, peut-on continuer à raisonner « gestion des connaissances », indépendamment d'une gestion des compétences et

d'une gestion des ressources ? Peut-on gérer des connaissances en faisant fi des situations de gestion dans lesquelles ces connaissances s'expriment ? Pour agir, disposer d'un stock de connaissances dans un environnement en mouvement et dans une entreprise fortement décloisonnée est-il suffisant ? Comment lier les connaissances disponibles à une capacité d'action indispensable dans une entreprise ouverte sur le monde ? Le référentiel des capacités organisationnelles est-il le remède aux maux de la gestion des connaissances (Barthelme et Vincent 2001) notamment sa cannibalisation par l'outil informatique, son caractère statique, sa focalisation sur l'expert qui peut être isolé du groupe ? Nous avons donc au travers de l'approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle une chance de questionner les limites et les enjeux de la gestion des connaissances.

Une réflexion, cette fois-ci théorique, peut être engagée notamment autour des concepts centraux de « progrès » et de « performance » à la lumière de nos développements. En effet, ces concepts, bien qu'éminemment importants en gestion, sont souvent utilisés de manière galvaudée. Ainsi, pourrait-on faire l'hypothèse que travailler sur les capacités d'une organisation consiste à travailler sur le progrès. Travailler sur les activités d'une entreprise consiste-il à travailler sur la performance ? Les types de progrès que nous avons mis en exergue en analysant les roadmaps déployées chez Valeo sont-ils exhaustifs ou pourrait-on avoir d'autres types de progrès ?

Enfin, pour faciliter la contextualisation des roadmaps de management et in fine les capacités organisationnelles, ne serait-il pas intéressant d'interroger cette problématique à l'aune des travaux récents sur le pilotage 2.0 pour reprendre l'expression en vogue aujourd'hui pour désigner des systèmes relationnels à haute intensité collaborative. Comment construire un tel modèle ? Comment piloter un tel dispositif ? Quelle peut être la valeur ajoutée d'un tel dispositif ?

Un vaste champ de recherche s'offre donc à nous. Cette étude de cas montre que l'on peut sortir des analyses statistiques d'échantillons d'entreprises pour en déduire des capacités organisationnelles relatives au secteur d'activité. L'approche « gestionnaire » des capacités organisationnelles permet au management stratégique de couper encore plus le cordon avec l'héritage de l'économie industrielle.

La perspective « gestionnaire » de la capacité organisationnelle grâce aux apports interdisciplinaires, commence à disposer d'un corpus de connaissances solide, auquel nous

espérons avoir contribué, qui lui permet de relever de nouveaux défis et ainsi rendre à l'approche basée sur les ressources ses lettres de noblesse.

Aggeri F (2008), Régénérer les cadres de la stratégie, mise en dispositif et exploration de nouveaux espaces d'action stratégiques, Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris Dauphine

Arrègle J.L. (Octobre 1995), Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence, *Revue Française de Gestion*, 84-94.

Arrègle et al. (1998) : Arrègle J.L., Amburgey T., Dacin T. (1998) « Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises: une application aux alliances », *Revue Finance Contrôle Stratégie* 1 (1), p.7-28

Anthony R.N., (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

Argyris C., Schön D., (1978), *Organizational Learning*, Reading, Mass: Addison-Westley.

Asch D., (1992), « Strategic Control: A Problem Looking for a Solution », *Long Range Planning*, Vol. 25, n°2, pp. 105-110.

Anthony R.N., (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston. Trad. fr. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993.

Amit R.H. et Shoemaker P.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1, 33-46.

Aladlouni Y, Garayoa R, Perbet C, Sacriste E, 2002, « Amélioration Continue : de nombreuses méthodes », *Recherche documentaire en génie industriel*, Ecole des mines d'albi

Avenier M-J. (1988), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Presses du C.N.R.S, Paris.

Barney, Jay B (1991): « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Barney, J.B (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.

Barney, J. B (2001) "Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes" *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.

Barney J.B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd Ed, Prentice Hall

Bain, J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Bain, J. 1959, *Industrial Organization*. New York: Wiley.

Bartlett C.A., Christensen C.R., Pearson A.E., Andrews K.R., Bower S.L., (1991) *Business Policy: Text and Cases*, Boston, Irwin.

Band D.C., Scanlan G., (1995), « Strategic Control Through Core Competencies », *Long Range Planning*, Vol. 28, n°2, pp. 102-114.

Bouquin H., (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », n°2892, 1994 (2e éd. 1997).

Bouquin H., (2005), les grands auteurs en contrôle de gestion, introduction Prépublication

Bungay S., Goold M., (1991), « Creating a strategic control system », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 3, pp. 32-39.

Barthel, 2005, « L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ? » Journée développement durable - AIMS – IAE D'aix-en-provence - 11/05/2005

Barthelme-Trapp F., Vincent B., 2001, « Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale », *Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Laval, 13-14-15 juin

Baptiste V (2003), *Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement : L'accréditation hospitalière*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin – Lyon 3

Black J. et Boal K. (1994), "Strategic resources: Traits configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.

Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Beguïn, P., Cerf, M. (2004) « Formes et enjeux de l'analyse de l'activité pour la conception des systèmes de travail », *Activités*

Bogner, W.C., Thomas, H., and MC Gee, J. (1999) "Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model", *British Journal of Management*, 10, 275–290.

Brunsson N, (2007) « Cinquante ans après sa fondation, où en est la théorie des organisations : un bilan pour un débat », *Aegis*, volume 3, numero 2

Boulay J. et Kalika A M. (2007), « Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés », *Décisions Marketing*, N°45, janvier-mars, pp. 7-20

Bontis, Nick. (1999). "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, 18, 5/6/7/8, 433-462.

Caves R.E., Porter M.E. [1977], « From Entry Barriers to Mobility Barriers », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, p. 241-261.

Cateura, Olivier (2007) Dynamique de stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation. Le cas de l'industrie électrique en France, thèse de doctorat en sciences de gestion de l'université de Montpellier 1.

Choffel D. et Meyssonier F. (2005), « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, décembre

Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y. & Papagiannakis, L. (2004). Industry-VersusFirm-specific Effects on Performance: "Contrasting SMEs and Large-Sized Firms" *European Management Journal*, 22 (2), pp. 231-243.

Certo S.C., Peter J.P., (1991), *Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases*, Mc Graw-Hill, New-York.

Chasserio, Maeder (2007) : « un cas de management par objectifs dans le secteur bancaire français : réalités et perspectives de recherche », *congrès AGRH*

Conner, K. R (1991). "A historical comparison of re-source-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?" *Journal of Management*, 17(1), 121–154.

Cornet, A.; Rondeau, A., Bareil, C. et Luc, D., 2004 « Typologie des processus de transformation et performance de la GRH », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Montréal

DAVID, A. (1996), "Structure et dynamique des innovations managériales", *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, Ecole des Mines de Paris, n°12, juillet 1996.

David, A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*

David, A. 2008, Les fondamentaux, chapitre « Organisation », *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, pp. 389-390

Dahan N. (2002), « La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics », Actes de la 11ème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Defélix, C. 2003. « Ce que gérer les compétences veut dire », *Revue Economique et Sociale*.

Depeyre Colette (2005), « Retour sur la théorie des ressources », *premier numéro Aegis*

Denis J-P, Tannery F, 2000, « Contrôle et stratégies de groupe : une approche configurationnelle », Actes de la IXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier,

Denis J.-P. (2002) « Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste », Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris,

Dierickx, I., Cool, C.K., 1989, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 12, dec, 1504-1511

Dinesh D., Palmer E. (1998), « Management by objectives and the balanced scorecard: will Rome fall again? », *Management Decision*, vol.36, n°6, p.363-369.

Dutta, S., Narasimhan, O., and Rajiv, S. (2005) “Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application” *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 277-285.

Duhan et al. (2005): Duhan,S. Levy, M and Powell, P (2005) “IS Strategy in SMEs Using Organizational Capabilities: The CPX Framework”, In Proceedings of 13th European Conference on Information Systems, Regensburg

Drucker P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation.

Eisenhardt, K. and Martin, J.A. (2000) “Dynamic Capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Fahy, J. (2000), “The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage”, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4)

Fall Ibrahima, 2007, « Le roadmapping de management : une méthode de pilotage et de maturation des capacités organisationnelles de l'entreprise, actes du colloque « management des capacités organisationnelles », Congrès de l'Acfas, université du Quebec Trois Rivières, 2007

Fall Ibrahima, 2008, « Le capacité organisationnelle comme objet de gestion : genèse, mode d'emploi et enjeux à travers une expérience pionnière de mise en gestion systématique des capacités organisationnelles », actes du colloque management des capacités organisationnelles, Institut national de la recherche scientifique (INRS), Canada, 2008

Foss N., J, 2000 “Equilibrium vs. Evolution in the resource-based perspective”, In N.J Foss and P.L Robertson (Ed.) *Resources, Technology and strategy* (pp 31-52) New York Routledge

Foss, N. J. (1998). “The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems”, *Scandinavian Journal of Management* , 14(3), 133-149.

Foss, N. (1999), "Capabilities, confusion and the costs of coordination", DRUID working paper, n° 99-7



Galbraith J. (1974), "Organizational design: an information processing view", *Interfaces*, 4, 28-36.

Grant R.M. (1991), "Resource-Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, 33, 3, 114-135.

Grant R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organizational Science*, 7, 375-387.

Godowski Christophe (2004), « La qualité des représentations : de l'importance de maîtriser le processus d'assimilation des instruments de gestion – l'exemple de la méthode RAROC », Journée Recherche Association Francophone de Comptabilité sur le thème Transversalité-Contrôle-Comptabilité, IAE de Montpellier, 9 Décembre 2004.

Girod, M., « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1995, 30-42.

Gulati, R., (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 19: 293-317

Hamel G. and C.K. Prahalad, (1990) "The Core competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol 68, no. 3, May-June 1990, pp. 79-93.

Hatchuel A. (1994), "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994

Hatchuel, A., & Weil, B. (1995), *Expert in Organizations*, Walter de Gruyter

Henderson, Rebecca, Cockburn, Iain (1994): « Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 63-84

Hendry, J. 2000. "Strategic decision-making, discourse, and strategy as social practice" *Journal of Management Studies*, 37, 955-977

Hill, C.W., Deeds, D.I., 1996, "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability : a Neo-Austrian Perspective", *Journal of Management Studies*, vol.33, n°4, july

Hoopes, D. G., Hadsen, T. L., and Walker, G. (2003) "Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 889-902

Horton D et al, (2004) L'Évaluation au cœur du renforcement organisationnel, Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier, ISNAR/CRDI/CTA

Johnson, G. and A. S. Huff 1998. 'Everyday innovation/everyday strategy.' In *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas and D. O'Neal: 13-27.

Jaoua Fakher 2002, « De la Planification Stratégique au Management Stratégique » (cas de la société Shell de Tunisie), AIMS

Johnson, D. R., and Hoopes, D. G. (2003) "Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1057-1068.

Kaplan R.S, Norton D.P., (1996), *The Balanced Scorecard. Translating Strategy to Action*, trad. Fse., Le tableau de bord prospectif. Les ed d'organisation, 1998

Kogut, B., Zander, U. 1992. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 383-97

Kaplan R.S, Norton D.P. (2001), *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* , Harvard Business School Publishing, Boston. Traduction française : Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie, Les éditions d'Organisation, 2001.

Kaplan R.S, Norton D.P. (1996), « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Kaplan R.S, Norton D.P. (1992), « The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

Laroche Hervé, 2007, « La querelle du "Contenu" et du "Processus" : Les enjeux de la transformation du champ de la stratégie », XVI Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Montréal 2007

Levinthal, D. (1995) "Strategic Management and the Exploration of Diversity", in *Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy*, edited by Cynthia Montgomery, Kluwer Academic Press

Lei, D., Hitt, M.A. and Bettis, R. (1996). "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context," *Journal of Management*, 22(2), pp. 549-570

Lorino P., (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod, Paris, 1991.

Lorino P., (1995), *Comptes et récits de la performance*, éd. d'Organisation, Paris, 1995.

Lorino P., (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, éd. d'Organisation.

Lorino, P. (2001) *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Éditions d'Organisation, Paris, 551 p.

Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris.

- Magakian JL, 2003, « Pensée stratégique, évolutionnisme et créativité », *Design management magazine*.
- Martin J-P., Savary E., 1999, « Formateurs d'adultes. Se professionnaliser. Exercer au quotidien », CAFOC Nantes, Chronique sociale
- Martinet, Alain-Charles (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, in Martinet, Alain-Charles (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica*, p.9-29
- Makadoc R. (2001), "Towards a synthesis of resource- based and dynamic capacity views of rent creation", *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-402.
- Makadok, R. (2003) "Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts" *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1043- 1055.
- Mauri, A.; Michaels, M. (1998): "Firm and industry effects within strategicmanagement: an empirical examination". *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp.211-219
- MASON E., 1939, "Price and production policies of large-scale enterprises", *American Economic Review*, vol. 29, pp. 61-74
- Morin, E., (1996). Pour une réforme de la pensée, In : *Le courrier de l'Unesco*, février 1996, pp. 10-14.\*
- McGahan, A.M. "The Performance of U.S. Corporations," *Journal of Industrial Economics* , Vol 47 (1999), pp. 373-398
- Mintzberg H., (1987), « The strategy concept 1 : five Ps for Strategy », *California Management Review*, vol 30, n°1, pp. 11-24).
- Mbengue 2005, « Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux », XIV Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Pays de la Loire 2005
- Marchesnay M. (2002), *Pour une Approche Entrepreneuriale de la Dynamique Ressources-Compétences. Essai de Praxéologie*, Les Editions de l'ADREG
- Miller D. et Shamsie J. (1996), "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, 39, 519-543.
- Mintzberg H., *Le Management*, Les Editions d'Organisation,1989.
- Mintzberg H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation (Edition consultée : troisième tirage 2000)

Montgomery, C.A. (1995): Of diamonds and rust: A new look at resources. In: Montgomery, C.A. (eds.): Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis. Boston: Kluwer Academic Publishers: 251-278.

NGOBO P.V, Stephany E (2001) : « Les Différences de Performance Financière entre les Entreprises : résultats du marché français », in *Finance-contrôle-stratégie*, vol. 4, N°1, mars, 89-121.

Nohria, N., Eccles, R.G. (1991): “Corporate capability”, *Harvard Business School Working Paper* No 92-038.

Osborn, R. N. et C. C. Baughn, (1990), “Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances”, *Academy of Management Journal*, 33: 3, 503.

Pagatto J, Walker RS (2005), Ingénierie de capacité – Transformer les acquisitions pour la défense au Canada, R et D pour la Défense Canada, 3701, ave. Carling, Ottawa (Ontario) Canada K1A-OK2

Parapoanaris C., Simoni G. (2006) « Diffusion des connaissances et outils de gestion » in : *Revue française de gestion (La)*, n°166, 13p.

Porter M.E. [1980], *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.

Peteraf, M. (1993) “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view” *Strategic Management Journal*, 14: 179-191

Perrin A, 2006, « Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques: quand l’entreprise joue au domino », XVIème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique.

PENROSE, Edith T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York,

Prebble J.F., (1992), « Towards a Comprehensive System of Strategic Control », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 391-409.

Peteraf, M. A., and Bergen, M. A. (2003) “Scanning dynamic competitive landscapes: A market- based and resource-based framework” *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 1027- 1041.

Prahalad C. Hamel G., “The core competencies of corporations”, *Harvard Business Review* 21, (1994)71-90

Priem, R. L. and Butler, J. E. (2001), “Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?” *Academy of Management Review*, 26, 1, pp 22-40.

Ray, G., Barney, J. B., and Muhanna, W. A. (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view" *Strategic Management Journal*, 25(1), pp. 23-37.

Ramanantsoa B., (1992), « Les nouvelles approches stratégiques : un défi pour le contrôle de gestion ? », *Echanges*, n°99, 3eme trimestre, pp. 25-27.

Raymond et al (1996), « La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises », Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME

Revolon F, 1999, « Edith au pays de la RBV » GREFIGE université Nancy 2, cahiers de recherche numéro1999-08

Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J.1991 "Strategic Management and Economics" *Strategic Management Journal* 12, pp 5- 29

Rumelt, Richard P., "How Much Does Industry Matter? » *Strategic Management Journal*, 12(1991): 167-185.

Rumelt, R. P., "Towards a Strategic Theory of the Firm", in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984, pp. 556-570

Rouleau, Linda ,« Le point de vue structurationniste en stratégie : perspectives, notions et enjeux » Actes de la 6e Conférence de l'Association internationale de management stratégique : Les fondements de la gestion stratégique Juin 1997, p. 360-367

Rowley, T., D. Behrens, D. Krackhardt, (2000), "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries", *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Girod-Séville, Martine (1996), « Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle », Actes de la Conférence de l'Association internationale de management stratégique

St-Amant & Renard, 2004, « Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles », XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

St-Amant, Dhaou, Renard 2006, « Proposition de classification de l'approche basée sur les ressources », ASAC, Alberta

St-Amant, G.E et L. RENARD (2004). « Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles ». Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM.

St-Amant, G.E (2003), « Démarche de développement des capacités organisationnelles », Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, p. 14

St-Amant, G.E, Seni D.A. (1997), « Le management en tant que technologie sociale: la recherche technologique et la recherche-action dans la pratique et dans la formation », *Revue de Recherches qualitatives*, Association pour la recherche qualitative, Volume 17, 1997, pp.248-274

St-Amant, G.E, Seni Dan A. (1996), « Le management en tant que qu'art et métier : La recherche-action », In La formation professionnelle, Economica, Paris.

St-Amant & Renard, Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: Une proposition de définitions

Schreyögg G., Steinmann H., (1987), « Strategic Control: A New Perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°1, pp. 91-103.

Saulpic O. (2003), « Balanced Scorecard », Actes de la journée pédagogique, Association Francophone de Comptabilité, septembre.

Simons R., (1995), “Levers of Control – How Managers Use Normative Control Systems to Drive Strategic Renewal”, *Harvard Business School Press*

Stalk, George, Philip Evans and Lawrence Schulman. 1992. "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April; 57-69.

Sobrero, M. et E. B. Roberts, (2002), “Strategic management of supplier–manufacturer relations in new product development”, *Research Policy*, 31: 159-182.

Taha 2004, « Construire des avantages concurrentiels : la stratégie et l’innovation à la lumière de la Resource-based View » Cahier de recherche Cigref, Cigref numero 1,

Teece D.J., “Capturing Value from knowledge Assets: The New Economy Markets of Know-How, and Intangible Assets”, *California Management review* 40, (1998) 55-79

Teece, D.J., and G. Pisano. (1994). "The Dynamic Capabilities Of Firms: An Introduction." *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.

Tywniak 2007, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » Conférence 2007 de l’Association Internationale de Management Stratégique à Montréal.

Vanhaverbeke, W. et N. G. Noorderhaven, (2001), “Competition between Alliance Blocks: The Case of the RISC Microprocessor Technology”, *Organization Studies*, 22: 1, 1-30.

Waring, S. (1991), *Taylorism Transformed*, The University of North Carolina Press.

- Webb M, (2006) “Capabilities-Based Engineering Analysis (CBEA)”, international conference of complex systems
- Wernerfelt, Birger (1984): « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180
- Wernerfelt B. (1989), “From Critical Ressources to Corporate Strategy”, *Journal of General Management*, 14, 3, 4-12.
- Weick K.E., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Willis, T, Willis-Brown, et A . Mcmillan (2003), « Stratégies de maîtrise des coûts lors de l’implantation de systèmes ERP », *Revue Française de Gestion Industrielle*, 22:1.
- Williamson , O. 1999. “Strategy research: governance and competence perspectives”. *Strategic Management Journal* 20: Pages 1087 - 1108
- Wilcox-King, A. and Zeithaml, C. (2001). “Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox”. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99
- Whittington R., (1996). “Strategy as Practice”, *Long Range Planning*, 29 (5): 731-35.
- Winter, S.G. (2000) “The Satisficing Principle in Capability Learning” *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.
- Yan C, Louis H, Andrew P, 2007, « Les capacités des organisations comme moteur de la collaboration en contexte de réseau social interorganisationnel », Conférence 2007 de l’Association Internationale de Management Stratégique à Montréal.
- Yip, G.S., (1982), *Barriers to entry: a corporate perspective*, Lexicon Books: Lexicon, MA
- Zarifian, P.(1999) *Objectif compétence*. Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 229 p.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power*, New York: Basic Books





ANNEXES : LE QUESTIONNAIRE ADMINISTRE



## **Diagnostic du dispositif Roadmaps : Enquête à vocation opérationnelle et scientifique**

<b>OBJECTIFS DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>290</b>
<b>RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>	<b>291</b>
<b>DOMAINES CIBLES DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>292</b>
<b>PANEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>293</b>
<b>METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE .....</b>	<b>294</b>
<b>QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>295</b>



## OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

### OBJECTIFS OPERATIONNELS

- Compléter et approfondir le **diagnostic sur la pertinence et l'efficacité des roadmaps chez Valeo** ;
- Proposer des éléments visant à **améliorer les roadmaps**, tant au niveau de **leur forme** qu'au niveau des **modalités** de leur **utilisation** dans l'organisation ;

### OBJECTIFS DE RECHERCHE

- Détailler l'articulation entre contrôle et autonomie opérationnelle dans l'utilisation des roadmaps. En d'autres termes, il s'agit d'**analyser** la complémentarité des **roadmaps** vues **comme outils** de définition et de **pilotage centralisé du progrès** et vues **comme aide locale** à l'amélioration des pratiques ;
- **Déduire les types de capacités organisationnelles mobilisées** effectivement par les roadmaps, en distinguant analytiquement deux niveaux : les capacités que doit avoir l'organisation pour concevoir, déployer et utiliser les roadmaps, d'une part, et les capacités de l'organisation qui sont gérées par les roadmaps, d'autre part.



## RAPPEL DU CONTEXTE DE L'ETUDE

Voici plusieurs mois que le dispositif « roadmaps » a été mis en place chez Valeo.

Les managers et les opérationnels utilisent désormais les roadmaps pour piloter le progrès. Certaines d'entre elles ont même déjà fait l'objet de nouvelles versions.

Cette étude vise à **évaluer le niveau de maturité de l'organisation** et à **proposer des pistes d'amélioration** pour une utilisation efficace et orientée « management » des roadmaps.

### LES ENJEUX DU DISPOSITIF

Le dispositif a pour **objectif de construire un outil unique de pilotage du progrès** véhicule des cinq axes permettant de **faire progresser l'organisation** et de **la manager de manière objectivable**.

Les managers disposeront d'un outil leur permettant de visualiser la progression vers l'excellence de l'organisation avec une **vision fractale**.

L'outil permet aussi aux managers de prendre conscience d'insuffisances localisées et de mettre en place des **plans d'actions** pour y remédier.

### LE FONCTIONNEMENT DU DISPOSITIF

Le dispositif repose sur deux piliers : les **roadmaps de management** et un **outil** véhicule **collaboratif** (MatrixOne).

### LA MISE EN OEUVRE

Les **roadmaps** sont tout d'abord **rédigées** et mises en forme pour être **diffusées** largement.

Une fois les roadmaps disponibles sur les sites, le **responsable** de chaque axe **désigne les collaborateurs** chargés de satisfaire les exigences de la roadmap.

Les responsables d'axe sur les sites se chargent du **renseignement** et de la **consolidation des données** dans Matrix.

L'outil Matrix permet une navigation (consolidation) par site, par branche, par secteur géographique, par réseau fonctionnel, par thème, etc.

### A QUI S'ADRESSE LE DISPOSITIF ?

Le dispositif doit permettre aux **sites** de **piloter** et de **contrôler leur progrès** sur chaque axe grâce aux attendus décrits dans les roadmaps. Les roadmaps peuvent également faciliter les **discussions entre les sites** sur leurs capacités respectives à progresser en regard des **attendus** de la **Direction Générale** en termes de progrès.

Le rôle des **auditeurs** consiste dès lors à **vérifier** que le **niveau de progrès** affiché et rendu visible par l'outil informatique est réellement atteint après une vérification des livrables.



## DOMAINES CIBLES DE L'INTERVENTION

L'objectif de l'étude est de **voir très concrètement sur le terrain comment ces roadmaps sont adoptées, appliquées, utilisées**, et les différents **rôles** qu'elles jouent en matière **de coordination et de contrôle du progrès** et d'en déduire le **niveau de maturité** par rapport aux standards établis par l'entreprise.

L'enquête couvrira en particulier les domaines suivants :

- La **formalisation et le déploiement** des roadmaps ;
- L'**exploitation** des roadmaps ;
- Le **cycle de vie** des roadmaps et les **processus de révision et de versioning** ;
- L'**impact des roadmaps** sur l'organisation et son management.

Ces quatre domaines vont être couverts par le déroulé du questionnaire qui au delà de ces grands domaines appréhende l'objet de l'étude comme un processus entier à analyser.



## PANEL DE L'ETUDE

Le **panel regroupe quatre types de profil** : les rédacteurs, les auditeurs, les responsables d'axes et ingénieurs opérationnels. Ces différents profils participent – à leur niveau – à la vie (création, utilisation, vigilance) des roadmaps.

- Les **rédacteurs** : basés au niveau du groupe, ils ont la charge d'écrire les roadmaps qui seront utilisées par les sites ;
- Les **auditeurs** : ils s'assurent que le progrès formalisé dans les roadmaps est réellement atteint par les sites ;
- Les **responsables d'axes** : au niveau du site, ils organisent et dirigent l'application des roadmaps sur leur axe de travail (IP, VPS, TQ, CI, SI) ;
- Les **ingénieurs opérationnels** : sous la houlette du responsable d'axe, ils mettent en pratique les roadmaps.

A ce stade de l'étude, nous avons délibérément exclu les responsables business (Directeurs de branches et de sites) en nous focalisant sur les « opérationnels ». Néanmoins, une étude complémentaire pourra être menée pour cerner les aspects business du dispositif roadmaps.

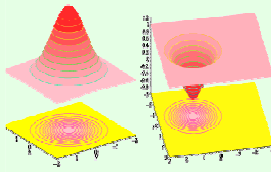
### LISTE PREVISIONNELLE DES ENTRETIENS PAR AXE ET PAR PROFIL

Profil \ Axe	Qualité	Innovation constante	Intégration des fournisseurs	Système de production	Implication du personnel	Systèmes d'information
Rédacteurs des roadmaps	1	1	1	1	1	2
Auditeurs interne	2					0
Responsables axe sur site	2	1	1	1	1	2
Ingénieurs opérationnels	3	2	2	2	2	2
Nombre total d'entretiens	30					

### REPARTITION DES INTERLOCUTEURS OPERATIONNELS PAR BRANCHE

Pour éviter une dispersion excessive, l'étude se focalisera sur 5 branches haute et moyenne technologie, au choix de Valeo.

Profil \ Branche	Branche 1	Branche 2	Branche 3	Branche 4	Branche 5
Responsable axe sur site	2	2	2	1	1
Ingénieurs opérationnels	3	3	3	2	2



## METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

A l'issu des entretiens, les données recueillies feront l'objet d'une analyse multiforme. Elle sera réalisée avec le concours et l'expertise scientifique de Monsieur Albert DAVID, Professeur des Universités à l'ENS de Cachan et chercheur au CGS (Centre de Gestion Scientifique) de l'Ecole des Mines de Paris.

Le traitement sera fonction des types de données collectées :

- Les **données qualitatives** feront l'objet d'une analyse sémantique :
  - **Associations lexicales** (analyse de la fréquences des mots et mise en perspective), **analyse du discours** (suivi et analyse du déroulement de l'argumentation) ;
  - **Explicitation des contextes** par des mots spécifiques (pour chaque problématique mise en exergue, analyse des mots utilisés) ;
  - Analyse du **rythme des discours** (richesse, non maturité, etc.).
- Les **données quantitatives** feront l'objet d'un traitement statistique :
  - **Isolement** (extraction des données) ;
  - **Analyse** (traitement statistique) ;
  - **Interprétation** (construction de sens à partir des analyses statistiques).



Pour permettre une **analyse objectivable des réponses**, un maximum de domaines de l'étude a été couvert par des questions à choix multiples permettant un traitement automatisé et sans biais.

Ces **questions sont surlignées en jaune** dans le questionnaire.

Elle pourront faire l'objet d'une enquête en ligne avec un panel de sondés plus large si cette analyse en fait ressortir le besoin.

QUESTIONNAIRE	
1. Présentation du sondé et de ses interlocuteurs dans l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Roadmaps et capacités	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Activités liées aux roadmaps	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Apport des roadmaps	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Outils	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Entretien de la vigilance	<input checked="" type="checkbox"/>

## QUESTIONNAIRE

Le questionnaire se décompose en six mouvements visant à permettre une vision complète de la problématique « roadmaps » et de ses acteurs :

1. Axe « **présentation du sondé et de ses interlocuteurs dans l'entreprise** » : il s'agit ici de connaître le champ d'activité du sondé mais aussi ses interlocuteurs (circulation de l'information) dans le dispositif roadmaps ;
2. Axe « **roadmaps et capacités** » : cet axe doit permettre de savoir s'il y a un lien intrinsèque entre la mise en place des roadmaps et le développement de capacités dans l'organisation ;
3. Axe « **activités liées aux roadmaps** » : il s'agit ici de comprendre le travail que chaque acteur réalise autour des roadmaps ;
4. Axe « **apport des roadmaps** » : cet axe vise à mieux comprendre ce qui a changé en terme de fonctionnement des entités et de performance entre la phase d'avant roadmaps (dans la façon dont on les appréhende aujourd'hui chez Valeo) et après la mise en place des roadmaps ;
5. Axe « **outils** » : cet axe doit nous permettre de comprendre comment l'outil informatique accompagne la méthode et s'il répond aux besoins des utilisateurs ;
6. Axe « **entretien de la vigilance** » : cet axe doit permettre de cerner les pratiques sensées développer l'apprentissage autour de l'outil.

**Rappel** : les questions à dominante quantitative et pouvant faire l'objet d'une enquête automatisée (QCM) sur un plus large panel sont surlignées en jaune.



# AUDITEURS

**1- PRESENTATION DU SONDE ET DE SES INTERLOCUTEURS DANS L'ENTREPRISE (7 QUESTIONS – 17 MIN DONT 10 MIN PRESENTATION INTERLOCUTEUR)**

Pouvez vous décrire en quelques mots votre fonction dans l'organisation ?
Quelles sont vos principales activités quotidiennes ?
Quel est votre rôle dans le dispositif « roadmaps » ?
Dans votre entretien annuel, avez-vous des objectifs sur les roadmaps ?

**2- LIENS ROADMAPS/CAPACITES (13 QUESTIONS – 36.5 MIN)**

Pouvez-vous définir, en quelques mots, ce que sont les roadmaps de management ? Leur rôle ?
Utilisiez-vous les anciennes Roadmaps Valeo ?
Quelle est pour vous la différence majeure entre les deux dispositifs ?
Pensez-vous que la mise en place des roadmaps de management a permis de combler de nouvelles failles ?
Le contenu des roadmaps vous semble-t-il relever de « best practices » ?
Avez-vous le sentiment que ces pratiques proviennent de Valeo ou d'un état de l'art plus général ?
Quelles sont les principales qualités que doit avoir un rédacteur pour réaliser une roadmap qui réponde pleinement aux besoins ?
Trouvez-vous que les roadmaps ont été rédigées en prenant suffisamment en compte la manière dont elles devraient être utilisées ?
Avez-vous déjà participé à la rédaction d'une roadmap ?
Selon vous, quelles sont les capacités que les roadmaps développent dans l'organisation ?
Jugez-vous le contenu des roadmaps générique ou, au contraire, intimement lié à l'organisation Valeo ?
Le niveau de finesse des livrables est-il trop gros ou trop faible ?
Pensez-vous que les indicateurs chiffrés sont utiles, pertinents, assez/ trop nombreux ?
Que pensez vous de la traduction des roadmaps ?
Est-ce qu'elle facilite l'appropriation ou crée des divergences ou des difficultés d'interprétation ?

### 3- ACTIVITES LIEES AUX ROADMAPS (12 QUESTIONS – 40 MIN)

Est-ce que le dispositif roadmaps vous accompagne dans le processus d'audit ou est-ce un outil accessoire ?
Quelle proportion de votre temps consacrez-vous au dispositif roadmaps ?
Pouvez vous nous raconter le processus d'exploitation des roadmaps pour de l'audit ?
Est-ce que la mise en place des roadmaps a occasionné un changement dans les processus d'audit ?
Si oui, lesquels ?
Les roadmaps que vous avez auditées vous semblent-elles plutôt acter des pratiques déjà en vigueur chez Valeo ou supposent-elles un changement important des méthodes de travail des équipes et des managers ?
Est-il facile de vérifier l'atteinte d'exigences formulées dans les roadmaps ?
Considérez-vous les roadmaps comme des objectifs à atteindre ou comme une aide, un guide pour atteindre des objectifs ?
Disposez-vous d'un outil pour conserver et analyser les résultats des audits ?
Comment contrôlez-vous l'atteinte par les équipes opérationnelles des objectifs de progrès imposés par les roadmaps ?

### 4- APPORT DES ROADMAPS (6 QUESTIONS – 12 MIN)

Avant la mise en place des roadmaps, y avait-il un référentiel / un état de l'art des bonnes pratiques ?
Avant la mise en place des roadmaps, y avait-il des référentiels d'audit ?
Selon vous, la mise en place des roadmaps a-t-elle amélioré le fonctionnement et augmenté la performance ?
Avez-vous un exemple de dysfonctionnement résolu par le dispositif ?
Le dispositif roadmaps est-il pour vous une source de motivation dans vos activités de progrès ?
Avez-vous détecté des besoins non couverts par les roadmaps ?
Si oui, lesquels ?
Qui bénéficie le plus de roadmaps : le Groupe, les Branches, les sites ?
Voyez vous les roadmaps comme : un outil administratif, un outil méthodologique, un outil de management, un outil informatique, un outil de reporting ?

### 5- OUTILS (8 QUESTIONS – 9 MIN)

Qui vous a formé aux roadmaps et à l’outil ?
Quand et comment ?
Estimez vous avoir été bien formé ?
Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous évaluer votre maîtrise du module Matrix de gestion des roadmaps ?
Matrix est-il un outil qui répond convenablement à vos attentes en terme de roadmaps ?
Quels sont les besoins que vous pensez ne pas être couverts par l’outil ?

### 6- ENTRETIEN DE LA VIGILANCE (10 QUESTIONS – 20 MIN)

Pensez-vous que le dispositif roadmaps est un outil plutôt conçu par des opérationnels des divisions ou plutôt par les réseaux fonctionnels du Groupe ?
Est-ce un problème ?
Arrive-t-il que les équipes de terrain ne comprennent pas le sens d’une roadmap ?
Quelles peuvent être les causes de telles incompréhensions ?
Existe-t-il des exigences ou des livrables qui ont posé des problèmes aux équipes de terrain ?
Si oui, quelle est la nature de ces problèmes ?
Avez-vous rencontré des manques évidents ?
Existe-t-il des différences d’interprétations entre vous et les opérationnels sur le sens des roadmaps ? Si oui, pouvez vous nous citer quelques exemples de différences d’interprétation ? Comment ont-elles été résolues ?
Suite à vos constats lors d’audits, pouvez-vous suggérer des modifications de contenu dans les roadmaps ?
Pensez-vous que le management soit concerné par le suivi du progrès des roadmaps ?
Pensez-vous que vos suggestions soient convenablement prises en compte ?
Avez-vous des retours ?

# **INGENIEURS**

**1- PRESENTATION DU SONDE ET DE SES INTERLOCUTEURS DANS L'ENTREPRISE (7 QUESTIONS – 19 MIN DONT 10 MIN PRESENTATION INTERLOCUTEUR)**

Pouvez vous décrire en quelques mots votre fonction dans l'organisation ?
Quelles sont vos principales activités quotidiennes ?
Quel est votre rôle dans le dispositif « roadmaps » ?
Dans votre entretien annuel, avez-vous des objectifs sur les roadmaps ?
Quel est votre interlocuteur au niveau de la branche ?
Avez-vous des échanges réguliers avec cet interlocuteur ?
Ces échanges vous paraissent-ils utiles ?

**2- LIENS ROADMAPS/CAPACITES (13 QUESTIONS – 36.5 MIN)**

Pouvez-vous définir, en quelques mots, ce que sont les roadmaps de management ? Leur rôle ?
Utilisez-vous les anciennes Roadmaps Valeo ?
Quelle est pour vous la différence majeure entre les deux dispositifs ?
Pensez-vous que la mise en place des roadmaps de management a permis de combler de nouvelles failles ?
Le contenu des roadmaps vous semble-t-il relever de « best practices » ?
Avez-vous le sentiment que ces pratiques proviennent de Valeo ou d'un état de l'art plus général ?
Quelles sont les principales qualités que doit avoir un rédacteur pour réaliser une roadmap qui réponde pleinement aux besoins ?
Trouvez-vous que les roadmaps ont été rédigées en prenant suffisamment en compte la manière dont elles devraient être utilisées ?
Avez-vous déjà participé à la rédaction d'une roadmap ?
Selon vous, quelles sont les capacités que les roadmaps développent dans l'organisation ?
Jugez-vous le contenu des roadmaps générique ou, au contraire, intimement lié à l'organisation Valeo ?
Le niveau de finesse des livrables est-il trop gros ou trop faible ?
Pensez-vous que les indicateurs chiffrés sont utiles, pertinents, assez/ trop nombreux ?
Que pensez vous de la traduction des roadmaps ?
Est-ce qu'elle facilite l'appropriation ou crée des divergences ou des difficultés d'interprétation ?

### 3- ACTIVITES LIEES AUX ROADMAPS (12 QUESTIONS – 40 MIN)

Comment conciliez-vous les activités liées à l'exécution des roadmaps et les activités opérationnelles ?
Quelle proportion de votre temps consacrez-vous à l'exécution des roadmaps ?
Comment vous organisez vous?
Pouvez vous nous raconter le processus de pilotage des actions liées aux roadmaps ?
Est-ce que les roadmaps formalisent ce que vous faisiez déjà, ou est-ce qu'elles portent des changements importants ?
Les roadmaps que vous avez exécutées vous semblent-elles plutôt acter des pratiques déjà en vigueur chez Valeo ou supposent-elles un changement important des méthodes de travail des équipes et des managers ?
Est il facile de répondre aux exigences formulées dans les roadmaps ?
Considérez-vous les roadmaps comme des objectifs à atteindre ou comme une aide, un guide pour atteindre des objectifs ?
Arrive-t-il que la réponse à une exigence nécessite un travail annexe qui n'est pas décrit dans la roadmap ? Comment procédez vous ?
Comment procédez vous pour rendre compte du travail accompli sur les roadmaps ?
Vous chargez-vous personnellement de rentrer les résultats obtenus dans l'outil Matrix ou vous referez vous au responsable d'axe ?
Comment contrôlez vous la conformité de votre travail avec les exigences des roadmaps ?

#### 4- APPORT DES ROADMAPS (6 QUESTIONS – 12 MIN)

Avant la mise en place des roadmaps, y avait-il un référentiel / un état de l'art des bonnes pratiques dans votre domaine ?
Avant la mise en place des roadmaps, comment était piloté le progrès dans votre domaine ?
Selon vous, la mise en place des roadmaps a-t-elle amélioré le fonctionnement et augmenté la performance ?
Avez-vous un exemple de disfonctionnement résolu par le dispositif ?
Le dispositif roadmaps est-il pour vous une source de motivation dans vos activités de progrès ?
Est-ce que la mise en place des roadmaps vous a incités à communiquer et échanger avec d'autres entités ?
Avez-vous détecté des besoins non couverts par les roadmaps ? Si oui, lesquels ?
Qui bénéficie le plus de roadmaps : le Groupe, les Branches, les sites ?
Voyez vous les roadmaps comme : un outil administratif, un outil méthodologique, un outil de management, un outil informatique, un outil de reporting ?

#### 5- OUTILS (8 QUESTIONS – 13 MIN)

Qui vous a formé aux roadmaps et à l'outil ?
Quand et comment ?
Estimez vous avoir été bien formé ?
Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous évaluer votre maîtrise du module Matrix de gestion des roadmaps ?
Pour assurer la mise en œuvre et le suivi des roadmaps au quotidien, utilisez vous l'outil Matrix ou faites-vous appel à des outils complémentaires ?
Matrix est-il un outil qui répond convenablement à vos attentes en terme de roadmaps ?
Quels sont les besoins que vous pensez ne pas être couverts par l'outil ?
Utilisez-vous les fichiers Excel issus de Matrix ? Pour quel usage ?



## 6- ENTRETIEN DE LA VIGILANCE (10 QUESTIONS – 23 MIN)

Pensez-vous que le dispositif roadmaps est un outil plutôt conçu par des opérationnels des divisions ou plutôt par les réseaux fonctionnels du Groupe ?
Est-ce un problème ?
Arrive-t-il que les équipes de terrain ne comprennent pas le sens d'une roadmap ?
Quelles peuvent être les causes de telles incompréhensions ?
Existe-t-il des exigences ou des livrables qui ont posé des problèmes aux équipes de terrain ?
Si oui, quelle est la nature de ces problèmes ?
Avez-vous rencontré des manques évidents ?
Existe-t-il des différences d'interprétations entre vous et les auditeurs sur le sens des roadmaps ? Si oui, pouvez vous nous citer quelques exemples de différences d'interprétation ? Comment ont-elles été résolues ?
Quels types de problèmes rencontrez vous dans l'exécution des actions dont vous êtes responsable ? Ces problèmes sont-ils des problèmes de forme (compréhension littérale des roadmaps, homogénéité du travail à fournir par assessment level...) ou de fond (pertinence des assessment level, pertinence des orientations des capacités...) ?
Comment faites-vous remonter vos difficultés et suggestions ?
Pensez-vous que le management soit concerné par le suivi du progrès des roadmaps ?
Pensez-vous que vos difficultés et suggestions soient convenablement prises en compte ?
Avez-vous des retours ?

# **REDACTEURS**

**1- PRESENTATION DU SONDE ET DE SES INTERLOCUTEURS DANS L'ENTREPRISE (7 QUESTIONS – 19 MIN DONT 10 MIN PRESENTATION INTERLOCUTEUR)**

Pouvez vous décrire en quelques mots votre fonction dans l'organisation ?
Quelles sont vos principales activités quotidiennes ?
Quel est votre rôle dans le dispositif « roadmaps » ?
Dans votre entretien annuel, avez-vous des objectifs sur les roadmaps ?
Pourquoi pensez-vous avoir été retenu pour rédiger des roadmaps ?

**2- LIENS ROADMAPS/CAPACITES (13 QUESTIONS – 36.5 MIN)**

Pouvez-vous définir, en quelques mots, ce que sont les roadmaps de management ? Leur rôle ?
Utilisiez-vous les anciennes Roadmaps Valeo ?
Quelle est pour vous la différence majeure entre les deux dispositifs ?
Pensez-vous que la mise en place des roadmaps de management a permis de combler de nouvelles failles ?
Le contenu des roadmaps vous semble-t-il relever de « best practices » ?
Avez-vous le sentiment que ces pratiques proviennent de Valeo ou d'un état de l'art plus général ?
Quelles sont les principales qualités que doit avoir un rédacteur pour réaliser une roadmap qui réponde pleinement aux besoins ?
Trouvez-vous que les roadmaps ont été rédigées en prenant suffisamment en compte la manière dont elles devraient être utilisées ?
Des responsables terrain et des opérationnels étaient-ils présents pendant la phase de rédaction ?
Selon vous, quelles sont les capacités que les roadmaps développent dans l'organisation ?
Jugez-vous le contenu des roadmaps générique ou, au contraire, intimement lié à l'organisation Valeo ?
Le niveau de finesse des livrables est-il trop gros ou trop faible ?
Pensez-vous que les indicateurs chiffrés sont utiles, pertinents, assez/ trop nombreux ?
Que pensez vous de la traduction des roadmaps ?
Est-ce qu'elle facilite l'appropriation ou crée des divergences ou des difficultés d'interprétation ?

### 3- ACTIVITES LIEES AUX ROADMAPS (12 QUESTIONS – 32 MIN)

Lors de la rédaction des roadmaps, comment conciliez-vous les besoins de pilotage et les contraintes opérationnelles des équipes ?
Quel est le temps moyen que vous avez consacré à la rédaction d'une roadmap ?
Quel est le temps que vous consacrez désormais à leur suivi et à leur mise à jour ?
Pouvez vous nous raconter le processus de rédaction des roadmaps ?
A travers les roadmaps, avez-vous seulement décrit sous forme d'étapes ce que les équipes faisaient ou avez-vous repensé ce qu'il fallait faire ?
Si oui, pourquoi ?
Comment vous y prenez vous ?
Les roadmaps sont-elles rédigées en prenant en compte l'environnement concurrentiel (le contexte) ?
Les roadmaps que vous avez rédigées vous semblent-elles plutôt acter des pratiques déjà en vigueur chez Valeo ou supposent-elles un changement important des méthodes de travail des équipes et des managers ?
Avez-vous rencontré des problèmes inattendus pour rédiger certaines roadmaps ? Si oui, lesquels ?
Cherchez-vous à rendre les roadmaps exhaustives en prenant en compte toutes les pratiques nécessaires pour atteindre l'excellence dans un domaine ?
Si oui, quand décidez-vous que cet objectif est atteint ?

### 4- APPORT DES ROADMAPS (6 QUESTIONS – 11 MIN)

Avant la mise en place des roadmaps, y avait-il un référentiel / un état de l'art des bonnes pratiques dans votre domaine ?
Avant la mise en place des roadmaps, comment était piloté le progrès dans votre domaine ?
Selon vous, la mise en place des roadmaps que vous avez rédigées a-t-elle amélioré le fonctionnement et augmenté la performance ?
Avez-vous un exemple de disfonctionnement résolu par le dispositif ?
Le dispositif roadmaps est-il pour vous une source de motivation dans vos activités de progrès ?
Avez-vous identifié des thématiques non couvertes par les roadmaps ?
Si oui, lesquelles ?
Qui bénéficie le plus de roadmaps : le Groupe, les Branches, les sites ?
Voyez vous les roadmaps comme : un outil administratif, un outil méthodologique, un outil de management, un outil informatique, un outil de reporting ?

### 5- OUTILS (8 QUESTIONS – 9 MIN)

Qui vous a formé aux roadmaps et à l’outil ?
Quand et comment ?
Estimez vous avoir été bien formé ?
Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous évaluer votre maîtrise du module Matrix de gestion des roadmaps ?
Matrix est-il un outil qui répond convenablement à vos attentes en terme de roadmaps ?
Quels sont les besoins que vous pensez ne pas être couverts par l’outil ?

### 6- ENTRETIEN DE LA VIGILANCE (10 QUESTIONS – 22 MIN)

Pensez-vous que le dispositif roadmaps est un outil plutôt conçu par des opérationnels des divisions ou plutôt par les réseaux fonctionnels du Groupe ?
Est-ce un problème ?
Arrive-t-il que les équipes de terrain ne comprennent pas le sens d’une roadmap ?
Quelles peuvent être les causes de telles incompréhensions ?
Existe-t-il des exigences ou des livrables qui ont posé des problèmes aux équipes de terrain ?
Si oui, quelle est la nature de ces problèmes ?
Avez-vous rencontré des manques évidents ?
Existe-t-il des différences d’interprétations entre vous et les opérationnels sur le sens des roadmaps ?
Si oui, pouvez vous nous citer quelques exemples de différences d’interprétation ? Comment ont-elles été résolues ?
Recevez-vous des remontées d’information du terrain (difficultés et suggestions) ?
Pensez-vous que le management soit concerné par le suivi du progrès des roadmaps ?
Comment prenez-vous en compte les retours des équipes de terrain ?
Existe-t-il un dispositif formalisé pour prendre en compte ces retours terrain et informer les personnes concernées ?
Quand décidez-vous de déclencher la production d’une nouvelle version de roadmap ? D’une nouvelle génération ?

## **RESPONSABLE D'AXE**

**1- PRESENTATION DU SONDE ET DE SES INTERLOCUTEURS DANS L'ENTREPRISE (7 QUESTIONS – 19 MIN DONT 10 MIN PRESENTATION INTERLOCUTEUR)**

Pouvez vous décrire en quelques mots votre fonction dans l'organisation ?
Quelles sont vos principales activités quotidiennes ?
Quel est votre rôle dans le dispositif « roadmaps » ?
Dans votre entretien annuel, avez-vous des objectifs sur les roadmaps ?
Quel est votre interlocuteur au niveau du siège ?
Avez-vous des échanges réguliers avec cet interlocuteur ?
Ces échanges vous paraissent-ils utiles ?

**2- LIENS ROADMAPS/CAPACITES (13 QUESTIONS – 36.5 MIN)**

Pouvez-vous définir, en quelques mots, ce que sont les roadmaps de management ? Leur rôle ?
Utilisez-vous les anciennes Roadmaps Valeo ?
Quelle est pour vous la différence majeure entre les deux dispositifs ?
Pensez-vous que la mise en place des roadmaps de management a permis de combler de nouvelles failles ?
Le contenu des roadmaps vous semble-t-il relever de « best practices » ?
Avez-vous le sentiment que ces pratiques proviennent de Valeo ou d'un état de l'art plus général ?
Quelles sont les principales qualités que doit avoir un rédacteur pour réaliser une roadmap qui réponde pleinement aux besoins ?
Trouvez-vous que les roadmaps ont été rédigées en prenant suffisamment en compte la manière dont elles devraient être utilisées ?
Avez-vous déjà participé à la rédaction d'une roadmap ?
Selon vous, quelles sont les capacités que les roadmaps développent dans l'organisation ?
Jugez-vous le contenu des roadmaps générique ou, au contraire, intimement lié à l'organisation Valeo ?
Le niveau de finesse des livrables est-il trop gros ou trop faible ?
Pensez-vous que les indicateurs chiffrés sont utiles, pertinents, assez/ trop nombreux ?
Que pensez vous de la traduction des roadmaps ?
Est-ce qu'elle facilite l'appropriation ou crée des divergences ou des difficultés d'interprétation ?

### 3- ACTIVITES LIEES AUX ROADMAPS (12 QUESTIONS – 40 MIN)

Comment conciliez-vous les activités liées aux roadmaps et les contraintes opérationnelles ?
Quelle proportion de votre temps consacrez-vous au management des roadmaps ?
Pouvez-vous quantifier la charge de travail pour votre équipe liée à l'exécution des roadmaps ?
Pouvez vous nous raconter le processus d'exécution des roadmaps : de la réception des roadmaps au renseignement de l'outil Matrix ?
Est-ce que les roadmaps formalisent ce que vous faisiez déjà, ou est-ce qu'elles portent des changements importants ?
Les roadmaps que vous avez managées vous semblent-elles plutôt acter des pratiques déjà en vigueur chez Valeo ou supposent-elles un changement important des méthodes de travail des équipes et des managers ?
Est il facile de répondre aux exigences formulées dans les roadmaps ?
Cherchez-vous à rendre les roadmaps exhaustives en prenant en compte toutes les pratiques nécessaires pour atteindre l'excellence dans un domaine ?
Arrive-t-il que la réponse à une exigence nécessite un travail annexe qui n'est pas décrit dans la roadmap ? Comment procédez vous ?
Comment procédez vous pour déléguer le travail à faire sur les roadmaps ?
Est-ce que vous rentrez vous-même les résultats obtenus dans l'outil Matrix, ou avez-vous délégué cette tâche ?
Comment contrôlez vous la bonne exécution des actions que vous avez déléguées à votre équipe ?



#### 4- APPORT DES ROADMAPS (6 QUESTIONS – 12 MIN)

Avant la mise en place des roadmaps, y avait-il un référentiel / un état de l'art des bonnes pratiques dans votre domaine ?
Avant la mise en place des roadmaps, comment était piloté le progrès dans votre domaine ?
Selon vous, la mise en place des roadmaps a-t-elle amélioré le fonctionnement et augmenté la performance ?
Avez-vous un exemple de disfonctionnement résolu par le dispositif ?
Le dispositif roadmaps est-il pour vous une source de motivation dans vos activités de progrès ?
Est-ce que la mise en place des roadmaps vous a incités à communiquer et échanger avec d'autres entités ?
Avez-vous détecté des besoins non couverts par les roadmaps ? Si oui, lesquels ?
Qui bénéficie le plus de roadmaps : le Groupe, les Branches, les sites ?
Voyez vous les roadmaps comme : un outil administratif, un outil méthodologique, un outil de management, un outil informatique, un outil de reporting ?

#### 5- OUTILS (8 QUESTIONS – 13 MIN)

Qui vous a formé aux roadmaps et à l'outil ?
Quand et comment ?
Estimez vous avoir été bien formé ?
Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous évaluer votre maîtrise du module Matrix de gestion des roadmaps ?
Pour assurer la mise en œuvre et le suivi des roadmaps au quotidien, utilisez vous l'outil Matrix ou faites-vous appel à des outils complémentaires ?
Matrix est-il un outil qui répond convenablement à vos attentes en terme de roadmaps ?
Quels sont les besoins que vous pensez ne pas être couverts par l'outil ?
Utilisez-vous les fichiers Excel issus de Matrix ? Pour quel usage ?

## 6- ENTRETIEN DE LA VIGILANCE (10 QUESTIONS – 25 MIN)

Pensez-vous que le dispositif roadmaps est un outil plutôt conçu par des opérationnels des divisions ou plutôt par les réseaux fonctionnels du Groupe ?
Est-ce un problème ?
Arrive-t-il que les équipes de terrain ne comprennent pas le sens d'une roadmap ?
Quelles peuvent être les causes de telles incompréhensions ?
Existe-t-il des exigences ou des livrables qui ont posé des problèmes aux équipes de terrain ?
Si oui, quelle est la nature de ces problèmes ?
Avez-vous rencontré des manques évidents ?
Existe-t-il des différences d'interprétations entre vous et les auditeurs sur le sens des roadmaps ? Si oui, pouvez vous nous citer quelques exemples de différences d'interprétation ? Comment ont-elles été résolues ?
Quels autres problèmes rencontrez-vous dans l'exécution des roadmaps (mauvaise rédaction, contenu non réalisable, roadmap inadaptée...) ?
Faites-vous remonter les difficultés ou suggestions constatées sur le terrain ? Si oui, comment ?
Pensez-vous que le management soit concerné par le suivi du progrès des roadmaps ?
Pensez-vous que les difficultés et suggestions soient convenablement prises en compte par le siège ?
Avez-vous des retours ?
Quand décidez-vous d'activer une nouvelle version de roadmap ? D'une nouvelle génération ?