



HAL
open science

L'innovation managériale de l'invention à la diffusion. : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps

Emilie Canet

► To cite this version:

Emilie Canet. L'innovation managériale de l'invention à la diffusion. : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2012. Français. NNT: 2012PA090048. tel-00779794

HAL Id: tel-00779794

<https://theses.hal.science/tel-00779794>

Submitted on 22 Jan 2013

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.



THESE

pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement le 6 décembre 2012 par

Emilie CANET

L'INNOVATION MANAGERIALE DE L'INVENTION A LA DIFFUSION Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps

JURY

Directeur de thèse : **Albert DAVID**
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : **Sébastien DAMART**
Professeur à l'Université de Rouen
Martine SÉVILLE
Professeur à l'Université de Lyon II

Suffragants : **Hervé DUMEZ**
Directeur de recherche au CNRS, Ecole Polytechnique
Nicolas MONOMAKHOFF
Directeur associé MNM Consulting
François-Xavier de VAUJANY
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Dauphine Recherches en Management (DRM) (UMR CNRS 7088)
Ecole doctorale de Dauphine**

**L'INNOVATION MANAGERIALE DE L'INVENTION A LA
DIFFUSION**
**Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à
partir du cas de la méthode 5 steps**

Emilie CANET

Avertissement

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Ces quatre années de thèse ont été l'occasion de rencontrer et de travailler avec des personnes qui ont compté dans la réalisation de ce travail. Je tiens ici à leur exprimer toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je remercie sincèrement Albert David qui a dirigé cette thèse. Sa grande disponibilité, sa vivacité intellectuelle m'ont permis d'apprendre énormément à ses côtés. Ses conseils et intuitions, parfois déconcertants mais toujours stimulants, m'ont été d'une aide précieuse.

Je remercie toute l'équipe M-Lab, mais aussi de l'IMRI, avec laquelle j'ai pris beaucoup de plaisir à travailler. Nos discussions et échanges réguliers, réels comme virtuels, m'ont permis de faire progresser ce travail.

Je tiens également à remercier Nicolas Monomakhoff. Son goût pour la recherche et son ouverture intellectuelle ont rendu possible ce travail. Un grand merci à toute l'équipe de MNM Consulting pour leur grande disponibilité et leur soutien tout au long de cette thèse. Les échanges formels et informels avec les consultants m'ont permis de nourrir cette recherche.

Mes remerciements s'adressent également à Sébastien Damart, Hervé Dumez, Martine Séville et François-Xavier de Vaujany qui ont accepté de faire partie de mon jury. Je suis très honorée par leur présence et les remercie du temps qu'ils ont consacré à la lecture et l'analyse de cette recherche. Les remarques et conseils de Sébastien Damart, Martine Séville et François-Xavier de Vaujany au cours de la pré-soutenance ont largement contribué à améliorer ce travail.

Je remercie également l'ensemble des professeurs présents lors la présentation de mes travaux au Cercle Doctoral Européen de Gestion (CDEG) pour leurs conseils avisés.

Merci enfin à ma famille et mes amis qui n'ont pas toujours bien compris, mais qui n'ont cessé d'être présents et de m'encourager. Une mention spéciale à mes deux relectrices, ma mère et Stéphanie, pour cette lourde tâche sur un sujet qui leur était totalement étranger. Enfin, merci à Dorian, pour son soutien, sa patience et ses encouragements quotidiens.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
1 L'innovation managériale	12
2 Une analyse exploratoire détaillée des processus à l'œuvre dans la phase d'établissement des innovations managériales.....	24
PARTIE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE.....	31
CHAPITRE 1 - MODELES DE DIFFUSION ET ACTEURS	33
1 La diffusion des innovations managériales.....	34
2 La modification des innovations managériales au cours du processus de diffusion	53
3 Relations entre les différents types d'acteurs.....	68
CHAPITRE 2 - OUTILS DE GESTION, RHETORIQUE ET CONCEPTION	77
1 Les apports de la littérature sur les outils de gestion	77
2 Les apports de la littérature sur la rhétorique	93
3 Les apports de la littérature sur la conception.....	108
Conclusion de la revue de littérature.....	123
PARTIE 2 - LE CAS DE LA METHODE 5 STEPS.....	125
CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE	127
1 Design de recherche basé sur une étude de cas	127
2 Présentation du cas 5 steps.....	135
3 Dispositif méthodologique	144
CHAPITRE 4 - RECIT CHRONOLOGIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA METHODE 5 STEPS.....	151
1 Situation d'invention de la méthode 5 steps	152
2 Phase 1 : Théorisation et poursuite d'expériences.....	157
3 Phase 2 : Construction de l'argumentaire, du discours commercial.....	165
4 Phase 3 : Définition d'outils qui complètent la méthode et facilitent sa mise en œuvre.....	172
5 Phase 4 : Nouveaux produits et offres de la méthode	179
6 Phase 5 : Apparition de versions partielles de la méthode	186
7 Phase 6 : Précision des composants les plus récents de la méthode	196
8 Conclusion du récit	204
CHAPITRE 5 - RECIT THEMATIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA METHODE 5 STEPS	211
1 La réalité de la mise en œuvre de 5 steps dans les organisations.....	212
2 Evolution de la méthode.....	222
3 Evolution de la rhétorique.....	243

PARTIE 3 - ANALYSE.....	253
CHAPITRE 6 - STATUT DU CAS.....	255
1 Généalogie	256
2 Analyse sous l'angle des attributs d'une innovation.....	281
3 Analyse sous l'angle des concepteurs.....	290
4 Les acteurs pionniers.....	295
CHAPITRE 7 - ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR L'EMERGENCE ET LA STRUCTURE DES INNOVATIONS MANAGERIALES	301
1 Le contenu des évolutions et variantes de la méthode 5 steps	302
2 Les processus d'évolution de la méthode 5 steps	307
3 Réflexion sur les liens entre les composants d'une innovation managériale.....	318
CHAPITRE 8 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION ET LA DIFFUSION DES INNOVATIONS	325
1 Une réflexion sur l'appropriation.....	325
2 Une réflexion sur les acteurs qui interviennent dans cette période	335
CHAPITRE 9 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA CONCEPTION.....	347
1 Les régimes de conception à l'œuvre : de la conception sauvage à la conception réglée en recette 349	
2 Plusieurs logiques de conception dans la construction de la méthode 5 steps.....	367
CHAPITRE 10 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA RHETORIQUE	381
1 Caractérisation de la construction de la rhétorique dans cette phase particulière de la vie des innovations managériales.....	382
2 Relations entre innovation managériale et rhétorique	392
CONCLUSION	401
1 Conclusion : le processus d'établissement des innovations managériales	401
2 Discussion.....	423
BIBLIOGRAPHIE.....	431
Table des matières.....	443
Table des illustrations.....	454
Annexes	457

INTRODUCTION

Au sein de la littérature foisonnante sur l'innovation, certains auteurs se sont intéressés à une forme particulière d'innovation : l'innovation managériale. Celle-ci a été analysée sous différentes perspectives : le processus d'adoption par les organisations (Gill et Whittle, 1992 ; Zbaracki, 1998 ; Lynch, 2007), le processus de diffusion (Huczynski, 1993 ; Watson, 1994 ; Rogers, 1995 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Sturdy, 2004), les conditions socio-économiques d'émergence de l'innovation (Chandler, 1962 ; Abrahamson, 1996) et enfin les modes managériales (Midler, 1986 ; Gill et Whittle, 1992 ; Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999). Cette littérature a tendance à considérer l'innovation managériale comme un monolithe dans sa conception, son adoption et son application (Wolfe, 1994).

Une partie de la littérature sur l'innovation managériale se concentre sur l'innovation managériale en elle-même, son émergence (David et Hatchuel, 2007; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Elle précise la conception de l'innovation jusqu'au moment de son étiquetage, c'est-à-dire la sélection de son nom. Le choix d'un nom pour une innovation conduit à expliciter l'identité de l'objet au sens d'un concept qui le résume (par exemple « Forme M » ou encore « Management par objectifs et auto-contrôle »). Cet étiquetage assure l'autonomisation possible de cet objet qui va alors pouvoir circuler dans un certain espace.

Les autres travaux s'intéressent essentiellement à la diffusion de l'innovation, notamment à partir du cas d'innovations à succès et qui se diffusent à grande échelle. Il s'agit alors de comprendre le profil des adopteurs, les raisons du succès, ou encore d'analyser le discours sur ces innovations.

Dans cette recherche, nous nous centrerons sur une période particulière de la vie des innovations managériales : le passage de l'invention à la diffusion, ou en d'autres termes le passage de l'innovation inventée au sein d'une organisation puis étiquetée au stade d'innovation reconnue et adoptée par un grand nombre d'organisations.

Avant de préciser cet objet de recherche, il nous semble essentiel de présenter la définition la plus récente de l'innovation managériale, à partir de laquelle nous pourrions justifier notre choix.

1 L'INNOVATION MANAGÉRIALE

1.1 Le modèle de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)

Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) proposent une définition opérationnelle de l'innovation managériale. Ainsi, définissent-ils l'innovation managériale comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation » (Birkinshaw, Hamel, et Mol 2008).

L'innovation est ici analysée comme un processus, à la différence de certains auteurs qui considèrent l'innovation managériale comme un produit ou un programme (Kimberly, 1981) et qui analysent les processus d'invention, d'adoption ou de diffusion. Ainsi, selon cette perspective, définit-on l'innovation managériale au travers de son processus d'émergence qui inclut le besoin d'innovation, l'invention, la mise en œuvre et l'étiquetage et la théorisation.

1.1.1 Les caractéristiques de l'innovation managériale

A travers cette définition, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) se positionnent, par rapport aux autres auteurs, sur trois caractéristiques de l'innovation managériale.

Tout d'abord, l'innovation managériale concerne une pratique, un processus, une structure ou encore une technique : nous nous situons donc à un **niveau opérationnel**, celui des innovations réellement mises en œuvre par les organisations, et non au niveau abstrait des idées managériales.

De plus, les innovations sont considérées comme telles dès lors qu'elles sont **nouvelles par rapport à l'état de l'art**, et non pas uniquement pour les organisations qui les adoptent (Rogers, 1995 ; Zbaracki, 1998).

Enfin, les auteurs précisent l'**intentionnalité** des innovations managériales, qui visent à prolonger, à étendre les objectifs de l'organisation.

Ces travaux s'inscrivent dans une perspective « évolutionnaire¹ » (Zbaracki, 1998) dans laquelle les changements perçus dans l'organisation conduisent à des variations dans les pratiques, et donc à la création de nouvelles pratiques, parmi lesquelles certaines seront sélectionnées par les organisations puis testées et conservées.

1.1.2 Les acteurs de l'innovation managériale

Deux types d'acteurs interviennent dans le processus d'innovation managériale, de façon délibérée mais aussi par des actions non intentionnelles. D'une part, les **agents internes** du changement sont les individus appartenant à l'organisation qui innove. D'autre part, les **agents externes** du changement sont les consultants, les gourous du management² et les académiques, qui, bien que n'appartenant pas à l'entreprise qui innove, jouent un rôle en termes de légitimation et d'expertise. Ce processus est donc influencé par le contexte organisationnel dans lequel évoluent les agents internes, mais aussi par le contexte environnemental des agents externes.

1.1.3 Les quatre phases du processus

Le processus d'innovation managériale est un processus récursif composé de quatre phases, et non une simple séquence d'activités successives : les phases de motivation, d'invention, d'implémentation et enfin celles de théorisation et d'étiquetage, que nous allons maintenant décrire (Figure 1).

La **phase de motivation** est celle où les agents sont confrontés à un problème, pour lequel il n'existe pas de solution satisfaisante et ressentent donc une motivation à expérimenter une innovation managériale. Ainsi, une innovation managériale apparaît-elle lorsque le marché

¹ « *Evolutionary* »

² Les gourous constituent un groupe de fournisseurs de pratiques managériales qui connaissent une popularité importante et rapide. Ces gourous, généralement auteurs à succès et bons orateurs, parviennent à toucher une large audience pour la pratique managériale qu'ils promeuvent (Huczynski, 1993; Clark et Salaman, 1998)

des modes managériales¹ (Abrahamson, 1996) échoue : il ne fournit pas de solution adaptée au problème rencontré. Les agents internes vont pouvoir évaluer la situation à travers le dialogue avec des agents externes qui vont confirmer l'inexistence d'une solution adaptée et donc le besoin de création d'une innovation (« *agenda setting* »). Le contexte organisationnel joue un rôle particulier dans la mesure où les agents internes doivent se trouver dans un contexte encourageant les agents à tester de nouvelles solutions. Pour les agents externes, cette phase de motivation se traduit par l'identification de nouvelles menaces ou d'opportunités dans l'environnement des organisations, auxquelles ils vont chercher à fournir une réponse.

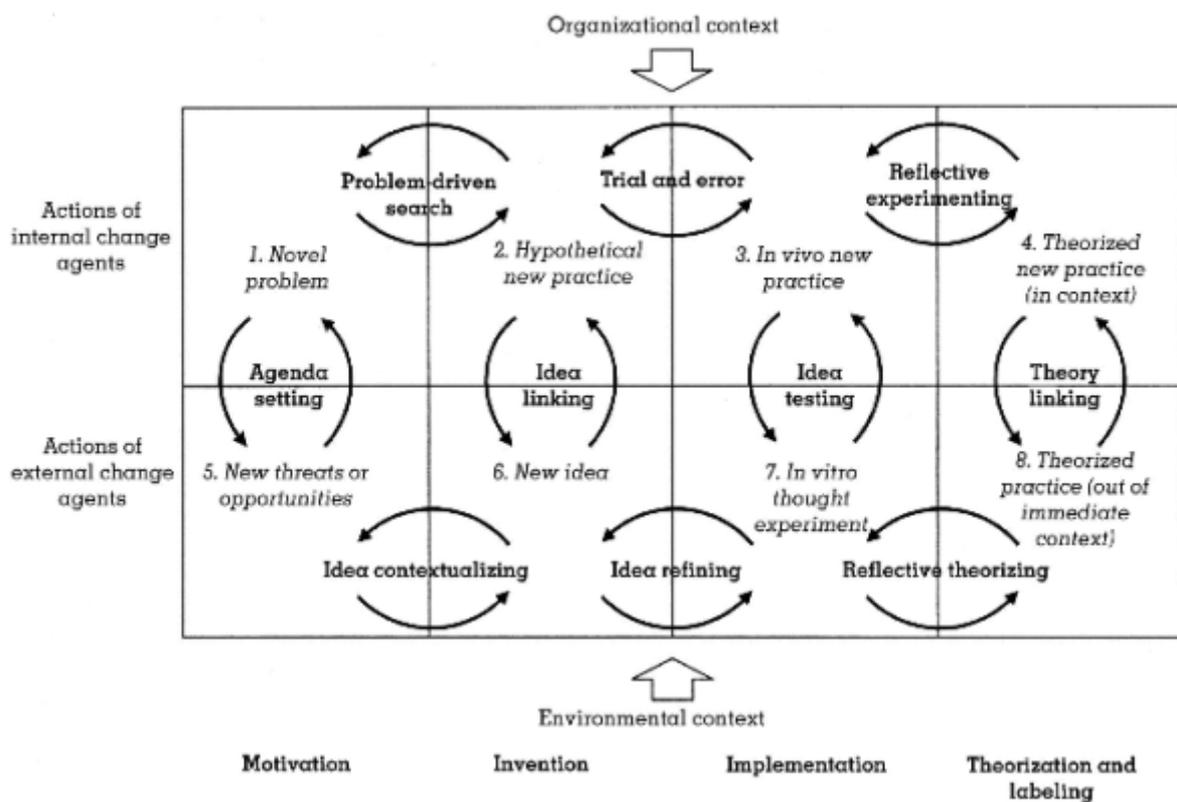


Figure 1 - Processus d'innovation managériale

Source : (Birkinshaw, Hamel et Mol 2008, p. 832)

¹ Une mode managériale correspond à une pratique managériale issue d'un processus actif et volontaire de diffusion de la mode par un ensemble d'acteurs qui constituent l'industrie de la mode, et adoptée par les organisations dans une logique d'imitation (Abrahamson, 1996).

La **phase d'invention** correspond à des variations planifiées ou non intentionnelles des pratiques de management. L'innovation managériale hypothétique va être inventée. Les agents internes peuvent agir de trois manières différentes. Tout d'abord, l'invention peut être conduite par la recherche de résolution de problème : les agents internes, de manière planifiée et consciente créent une pratique pour répondre au problème ou à l'opportunité identifiée dans la phase de motivation (« *problem-driven search* »). Les agents internes peuvent également inventer à partir d'une idée proposée par des agents externes (« *idea linking* »). Enfin, l'invention peut provenir d'un processus d'essai-erreur à partir d'une nouvelle idée que l'on essaie de mettre en pratique. Les agents internes apprennent de cette expérience pour inventer (« *trial and error* »). Les agents externes se comportent de façon similaire dans cette phase. Ils proposent de nouvelles idées qui pourraient répondre aux opportunités ou menaces identifiées dans la phase de motivation (« *idea contextualizing* »). Ils peuvent également faire le lien avec les idées spécifiques au contexte des agents internes (« *idea linking* »). À partir d'un problème particulier d'une organisation, les agents externes peuvent proposer une solution spécifique. Enfin, l'invention peut provenir d'un essai-erreur conceptualisé, les agents externes imaginent la mise en œuvre d'une idée et ses implications (« *idea refining* »).

La **phase de mise en œuvre** (« *implementation phase* ») correspond à la réalisation technique de l'innovation. Les agents testent une nouvelle pratique et la font évoluer par rapport à l'idée originale par un processus d'essai-erreur (« *trial and error* »). Ils s'assurent ainsi de sa validité conceptuelle (« *reflective experimenting* ») et essaient alors de l'imposer dans le contexte organisationnel où les acteurs peuvent faciliter ou freiner sa mise en œuvre. L'innovation managériale qui va émerger, après plusieurs itérations, sera une synthèse de forces en présence. En d'autres termes, l'innovation apparaît comme le synthèse des différentes réactions des acteurs de l'entreprise face à l'innovation : acceptation, rejet, modification. Le rôle des agents externes dans cette phase est moins clairement découpé que celui des agents internes, en d'autres termes il est difficile de séparer la mise en œuvre de l'invention ou de la théorisation pour ces acteurs. En effet, ils ne peuvent pas directement mettre en œuvre les idées puisqu'ils n'appartiennent pas à l'organisation qui innove. Pour dépasser cette impossible mise en œuvre, les agents externes vont tenter de créer une expérience de mise en pratique « pensée », et non réelle, en s'appuyant sur leurs expériences passées (« *idea refining* ») et sur leur connaissance conceptuelle d'un domaine particulier (« *reflective theorizing* »). Enfin, sur la base de leur intuition, ils peuvent chercher à agir sur la mise en œuvre de l'idée par les agents internes (« *idea testing* »).

Enfin, la **phase de théorisation et d'étiquetage** (« *theorization and labelling* ») conduit à définir une « nouvelle pratique théorisée ». Selon ces auteurs, la théorisation est une montée en généralité qui permet de faciliter l'acceptation de l'innovation par les adopteurs potentiels. La théorisation participe au fait que l'innovation apparaisse comme une solution à la situation des organisations. L'étiquetage correspond à la sélection d'un nom qui reflète la théorisation. Nous considérons que l'étiquetage sert donc tout d'abord à concrétiser l'identité de l'innovation conçue. Cet étiquetage peut être d'autant plus difficile que l'innovation sera radicalement nouvelle. Cette phase concerne également la construction de la composante rhétorique de l'innovation, rhétorique qui concourt à assurer la légitimité de l'innovation.

Les auteurs décrivent la manière dont les agents internes cherchent à construire la légitimité de l'innovation au sein de leur organisation. Pour cela, ils doivent prendre en compte leur contexte organisationnel et faire apparaître la valeur de l'innovation au regard du contexte et des normes de valeur de l'organisation. La théorisation se fait donc au sein d'un contexte spécifique à l'organisation, à travers deux phénomènes : l'innovation est interprétée au regard de l'expérience des agents internes (« *reflective experimenting* ») et en interagissant avec les agents externes (« *theory linking* »). Les agents externes jouent un rôle majeur dans cette construction de la légitimité, bien que leur compréhension de l'innovation soit moins détaillée. La théorisation fait suite aux interactions prolongées avec les agents internes qui permet aux agents externes de mieux connaître la pratique (« *idea linking* », « *idea testing* », « *theory linking* ») mais également par leur propre théorisation réflexive (« *reflective theorizing* »).

1.2 Une période particulière du cycle de vie de l'innovation managériale : passage du modèle contextuel au modèle établi

A l'issue de ce processus, l'innovation managériale peut **entrer sur le marché des modes managériales** (Birkinshaw et *al.*, 2008). L'émergence de l'innovation managériale peut donc être suivi d'un processus de diffusion de l'innovation inventée, mise en œuvre et théorisée, auprès de nouvelles organisations. Pour cela, l'innovation managériale doit être saisie par les « *fashions-setters* » qui vont la promouvoir auprès des organisations sur le marché des modes managériales. Comme le soulignent les auteurs (Birkinshaw et *al.*, 2008), il est intéressant d'analyser la phase intermédiaire entre innovation managériale et mode : comment

l'innovation atteint-elle ce statut ? quels acteurs jouent un rôle ? quel impact cela peut-il avoir sur l'innovation elle-même ?

Il nous semble possible d'élargir cette question, en préférant analyser le passage du modèle contextuel au modèle établi (David et Hatchuel, 2007). Un modèle contextuel est un modèle utilisé dans une organisation. Un modèle est considéré comme « établi » à partir du moment où il est validé et considéré comme légitime par des acteurs extérieurs à l'organisation : autres organisations, académiques et professionnels reconnus. La mode n'est donc qu'une façon, qui a tendance à être éphémère, de permettre à une innovation de s'établir. Les normes ISO, par exemple, ne sont plus guère à la mode mais sont passées dans les méthodes solidement établies.

Nous allons maintenant préciser ces deux statuts possibles de l'innovation managériale et discuter de leur définition, avant de préciser notre problématique

1.2.1 Modèle contextuel et modèle établi

David et Hatchuel (2007) proposent un cadre pour comprendre la contribution de la recherche en management dans le processus de production de théorie universelle. Ils distinguent deux statuts des modèles : le modèle contextuel et le modèle établi. Un modèle contextuel est un modèle (ensemble d'hypothèses, de règles, etc.) en place dans une organisation, et donc partagé par les membres de cette organisation. Ce modèle existe sous sa forme « actionnable », c'est-à-dire qu'il est utilisé et répond à un problème contextuel, mais n'est pas nécessairement théorisé ni même consciemment utilisé par les acteurs. Un modèle est considéré comme « établi » à partir du moment où il est validé et considéré comme légitime par des acteurs extérieurs à l'organisation : autres organisations, académiques et professionnels reconnus. Un modèle établi n'est donc pas conditionné à un contexte et porte une vision universelle de l'action collective.

Par exemple, la norme ISO 9000 et les procédures qui accompagnent sa mise en œuvre et le contrôle de sa bonne application dans une organisation relève d'un modèle établi (plus précisément, une théorie établie en usage : ETU – alors même que des acteurs pourraient avoir une démarche d'assurance qualité, en utilisant différentes formes de reporting et de contrôle, et donc être, en quelque sorte, ISO 9000 sans le savoir. Dans l'histoire des pratiques

de management, l'« établissement » d'un modèle se fait presque toujours par un processus d'institutionnalisation qui s'appuie sur des pratiques émergentes au sein d'organisations pionnières (David et Hatchuel, 2007).

Le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi est assuré par la validation, à la fois pratique et scientifique, de l'innovation managériale.

1.2.2 Validation pratique et validation scientifique

Le passage au modèle établi implique la **participation de différents acteurs**. On retrouve ici la distinction entre acteurs internes (appartenant à l'organisation) et acteurs externes (consultants, académiques, gourous). Le rôle de ces deux types d'acteurs peut cependant être précisé (David et Hatchuel, 2007). Les chercheurs, acteurs externes peuvent participer directement à l'invention : soit les chercheurs co-inventent une innovation avec une organisation, soit ils inventent seuls puis la testent dans l'organisation. Le rôle des chercheurs peut intervenir également plus tard dans le processus d'innovation managériale. Le chercheur peut intervenir après l'invention et la mise en œuvre dans l'organisation qui a innové, et construire la théorisation de la pratique. Il peut également apparaître dans certaines activités du processus mais après la théorisation de l'innovation par les organisations. Il va ainsi clarifier, tester, préciser, étendre la théorisation de l'innovation. Ainsi les acteurs tant externes qu'internes peuvent avoir des rôles plus ou moins proches du terrain et de la mise en œuvre réelle de l'innovation, et ce, à différentes phases du processus d'innovation managériale.

L'intervention de ces deux types d'acteurs assure à la fois la validation pratique et la validation scientifique de l'innovation qui atteint alors le stade de modèle établi.

La **validation pratique** de l'innovation managériale (David et Hatchuel, 2007), qui se produit après l'étiquetage, va permettre d'assurer la diffusion de l'innovation. C'est une sorte de généralisation analytique. Elle est assurée par l'action de plusieurs organisations qui vont valider son utilisation. Elle débute lorsque certains acteurs pensent qu'un modèle existant – encore contextuel – peut être mise en œuvre avec succès au sein de leur organisation. On peut considérer que, dans ce cas, la pré-appropriation du modèle (de Vaujany, 2006) a été réussie. Les acteurs ont réalisé une première interprétation du modèle qui les conduit à vouloir essayer de le mettre en œuvre dans leur propre organisation. Ensuite, la mise en œuvre du modèle

dans de nouvelles organisations permet de montrer que ce modèle est effectivement actionnable, c'est-à-dire qu'il répond de manière satisfaisante à la situation, aux difficultés de l'organisation qui la met en œuvre. Cette validation pratique peut donc impliquer de faire du prototypage, d'expérimenter, de tester le modèle contextuel aux situations de ces autres organisations. Enfin, cette mise en œuvre réussie dans de nouvelles organisations produit des discours sur la pertinence du modèle et des leçons de l'expérience qui vont participer à la diffusion de l'innovation. Chaque mise en œuvre dans une nouvelle organisation questionne l'identité, l'originalité et la pertinence de l'innovation managériale.

Cette validation pratique concourt donc à la théorisation de l'innovation telle que nous l'avons définie précédemment. Cette validation pratique qui a lieu après l'étiquetage pourrait donc être un des aspects de cette phase particulière que nous cherchons à analyser.

Si l'on fait référence aux travaux de Rogers (1995), ces organisations sont les « innovateurs¹ » qui forment la première catégorie d'adopteurs après l'invention, dans le cycle de vie d'une innovation. Ces acteurs, capables de supporter un degré d'incertitude élevé par rapport aux autres catégories d'acteurs dans leur décision d'adoption, sont en réalité les « pionniers » qui adoptent l'innovation.

Au-delà de cette validation pratique, le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi s'effectue à travers une validation scientifique (David et Hatchuel, 2007). Celle-ci démarre par l'investigation du modèle à l'aide de méthodes scientifiques. Elle s'inscrit dans une démarche contrôlée de production de connaissances. L'objectif de cette validation est de donner une valeur universelle au modèle contextuel. Cela passe donc par le test de sa pertinence dans différentes situations, une spécification de son domaine de validité, une précision des conditions et démarches de mise en œuvre pour assurer son succès, une mesure de son efficacité ou encore l'analyse de sa dynamique. Ce processus de validation scientifique peut conduire à plusieurs améliorations possibles d'une théorie existante : une formulation de la théorie plus précise, l'identification des conditions dans lesquelles la théorie ne s'applique pas, la découverte de nouvelles variantes intervenantes (Boxembaum et Rouleau, 2011).

Nous constatons qu'il est possible de lier le processus d'innovation managériale que nous venons de présenter (Birkinshaw et *al.*, 2008) avec ces deux statuts particuliers. La phase de théorisation et d'étiquetage est une première étape vers l'établissement de l'innovation, même

¹ « *Innovators* »

si elle n'est pas suffisante. Elle permet de commencer une généralisation et une décontextualisation de l'innovation qui rendra sa diffusion possible. En effet, l'étiquetage donne sa première valeur universelle au modèle. Il génère des connaissances supplémentaires, implicites ou explicites, sur le type de contexte au sein duquel le modèle serait pertinent et efficace. Le nouvel objet ainsi nommé peut circuler dans différents espaces de conception et de mise en œuvre.

Cependant, l'innovation sera considérée comme établie lorsqu'elle aura été l'objet d'une validation pratique, donc d'une diffusion et d'une adoption par d'autres organisations, mais également une validation scientifique.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'étiquetage peut avoir lieu à différents moments entre l'invention de l'innovation et le moment où elle est considérée comme établie (David et Hatchuel, 2007) et par différents acteurs. L'étiquetage correspond au moment où un nom est donné aux pratiques inventées par l'organisation. Invention et étiquetage peuvent avoir lieu simultanément, comme dans cas les principes de management scientifique de Taylor ou les modèles de *lean production* d'Ohno. Dans ce cas, ce sont les inventeurs de la pratique qui lui donnent un nom. Dans d'autres cas, l'étiquetage se produit après l'invention, parce qu'un modèle mobilisé par une organisation pour traiter un problème apparaît *ex post* comme une expérience pionnière de ce qui sera par la suite un modèle étiqueté sous un nom particulier. Les inventeurs de l'innovation ne sont pas les acteurs à l'origine du choix du nom. Par exemple, Chandler (1962) n'a pas inventé la forme M. Il a conçu la théorie et donné un nom au modèle inventé par Général Motors et d'autres organisations pionnières. En d'autres termes, l'étiquetage *ex post* se produit lorsque quelqu'un d'autre donne, plus tard, un sens plus général à la connaissance produite par des managers qui ont affronté avec succès une situation particulière.

Selon les situations l'étiquetage est donc un marqueur plus ou moins révélateur de l'établissement. Il peut correspondre au moment où le modèle est inventé, même si le statut de modèle n'est qu'une hypothèse à ce moment-là. Il reflète un début de réflexion et une volonté d'établissement. Il peut aussi être le résultat d'une validation scientifique, les chercheurs après analyse d'une pratique d'une ou plusieurs organisations lui donne un nom qui accompagne la théorisation.

Nous résumons dans le tableau suivant (Tableau 1) les caractéristiques de ces deux états de l'innovation managériale.

Modèle contextuel	Modèle établi
Mis en œuvre dans une organisation Validé dans une organisation	Mis en œuvre dans plusieurs organisations Validé par des personnes extérieures à l'organisation : -validation pratique : mis en œuvre et validé par de nouvelles organisations -validation théorique : validé par des chercheurs
Définition partagée dans l'organisation	Définition partagée par un ensemble d'acteurs d'organisations différentes
Modèle lié à un contexte – dans sa définition Modèle non nécessairement étiqueté	Modèle non lié à un contexte particulier Modèle étiqueté

Tableau 1 - Modèle contextuel et modèle établi

La notion de modèle établi est assez large et il sera intéressant de tenter la préciser par rapport à d'autres notions à l'issue de cette recherche. Elle dépend, par exemple, fortement du périmètre d'organisations considéré (pays, secteur ou type d'entreprises).

Nous pouvons tout de même noter quelques marqueurs de ce statut. Plusieurs éléments peuvent prouver qu'un modèle est établi (Giroux, 1999). On peut retrouver le nombre de publications scientifiques ou d'ouvrages spécialisés sur le modèle. L'adoption par les organisations, l'augmentation des offres de conseils liées à cette démarche ou encore la création d'association et de prix (si l'on prend l'exemple des modèles de la Qualité, on trouve *l'American Society for Quality* ou encore le prix *Malcolm Baldrige National Quality*). Les raisons qui poussent les organisations à l'adoption d'un modèle sont également significatives de leur statut. Lorsqu'un modèle est établi, l'adoption par les organisations s'inscrit dans une perspective de pression sociale, dans le sens d'une plus grande conformité (Westphal et *al.*, 1997).

Il est important de noter également que établi ne signifie pas nécessairement figé. Certains travaux tendent à montrer que l'innovation continue d'évoluer, même une fois qu'elle est établie. Giroux (1999) démontre que les gourous de la Qualité modifient la définition de leur concept, alors même qu'ils sont largement adoptés et validés. Kaplan (2010) retrace l'évolution de son modèle de *Balanced Scorecard*, dans le sens d'un élargissement, alors qu'on peut considérer le modèle comme établi.

1.3 Positionnement du sujet et problématique

Dans cette période particulière du passage de modèle contextuel à modèle établi, nous avons vu qu'il se produisait plusieurs événements. L'innovation va être étiquetée et théorisée. Elle va faire ses preuves au fil des nouvelles adoptions par les organisations qui la testent, l'expérimentent, la modifient. Des chercheurs vont l'analyser et la valider. Différents discours, des promoteurs de l'innovation, des organisations qui l'ont utilisée, vont être produits et soutenir sa diffusion.

Nous pouvons donc nous interroger : **quelle est la nature des processus à l'œuvre entre le moment où une innovation managériale est inventée et celui où elle est considérée comme établie ? Comment caractériser l'évolution de l'innovation managériale dans cette période ?**

Nous faisons l'hypothèse que la transformation de l'innovation est inévitable à travers la poursuite de la conception au contact de nouvelles organisations qui la mettent en œuvre. En effet, plusieurs auteurs ont mis en évidence la nécessité de voir la conception de manière large et intégrée aux processus d'utilisation et de mise en œuvre. C'est ce que Lorino (2002) appelle la posture « pragmatique » vis-à-vis des outils de gestion, dans laquelle la conception est considérée comme une action continue, assurant un processus de construction-reconstruction de l'outil au fil de son utilisation. L'analyse de la conception implique donc celle des acteurs qui utilisent l'outil, ainsi que les apprentissages qui en résultent. Nous pouvons également faire référence aux travaux sur l'appropriation des outils de gestion que propose de Vaujany (2006). Ces travaux mettent en avant l'impossibilité de distinguer conception et usage de l'outil dans la mesure où l'outil se forme au fur et à mesure de sa mise en œuvre dans les organisations. Cette perspective de la conception s'ajoute au fait que les innovations managériales ne sont pas totalement achevées au moment où elles commencent à se diffuser au sein des organisations. En effet, elles ont été généralement inventées avec une organisation pilote et sont donc ouvertes à des modifications et des améliorations. Ce manque d'achèvement laisse aux adopteurs l'opportunité d'expérimenter et de modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte à leurs spécificités (Godowski, 2003 ; Mamman, 2009). Il sera donc intéressant d'analyser et caractériser le régime de conception à l'œuvre dans cette phase et les activités qui y participent.

Certains travaux, même s'ils ne nomment pas directement cette période de cette manière, participent à sa compréhension (Akrich et *al.*, 1988 ; Giroux, 1999 ; Godowski, 2003 ; Peters et *al.*, 2010). Ils se fondent sur une vision essentiellement relationnelle de cette période, l'évolution et l'établissement de l'innovation étant dûs à la mobilisation d'acteurs autour de l'innovation.

Nous adoptons ici une démarche exploratoire afin d'analyser à un niveau micro les processus en œuvre dans cette période et d'en identifier le périmètre et les caractéristiques. De plus nous nous concentrons sur l'innovation elle-même, du point de vue de son concepteur qui cherche à la diffuser, et ce en interaction avec différents types d'acteurs pionniers. En effet, cet angle d'approche est nécessaire pour bien comprendre cette phase dans laquelle le concepteur est un acteur important : il poursuit la construction de l'innovation seul et en interaction avec les organisations pionnières. Il peut soit être un acteur interne, qui a mis en œuvre l'innovation dans son organisation, puis est confronté à des acteurs externes afin d'établir le modèle, soit être un acteur externe, qui a nécessairement besoin d'interagir avec des organisations pour tester l'innovation et poursuivre sa construction à partir des expériences de mise en œuvre. Le positionnement choisi permet de voir dans quelle mesure l'adoption et les modifications réalisées par de nouvelles organisations sont prises en compte par le concepteur et le conduisent à redéfinir, préciser, modifier l'innovation initiale, dans ses activités de théorisation. Notre recherche s'intéresse donc aux innovations managériales pour lesquelles il est possible d'identifier un concepteur, et pour lesquelles celui-ci continue de s'impliquer dans l'innovation au-delà de l'invention initiale.

2 UNE ANALYSE EXPLORATOIRE DETAILLEE DES PROCESSUS A L'ŒUVRE DANS LA PHASE D'ETABLISSEMENT DES INNOVATIONS MANAGERIALES

Afin de répondre à notre problématique et d'arriver à caractériser le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi, il nous semble nécessaire de mobiliser plusieurs types de littérature. Celles-ci ne traitent pas toujours directement des innovations managériales mais elles nous permettent d'analyser les différents aspects de ce processus.

Cette recherche a un statut exploratoire. Elle vise à analyser à un niveau micro ce processus d'établissement. Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas : la méthode 5 steps. Inventée au sein de Valeo avec la participation du fondateur du cabinet MNM Consulting, elle a ensuite été formalisée dans un ouvrage, dans l'objectif de la diffuser. Nous avons mené une observation participante au sein de ce cabinet qui nous a offert un accès privilégié aux données afin de comprendre les processus en œuvre.

2.1 Plusieurs littératures à mobiliser

Afin de comprendre ce processus d'établissement des innovations managériales, il est nécessaire de mobiliser plusieurs types de littérature. Nous les détaillerons plus précisément dans la première partie de la thèse consacrée à la revue de littérature.

Nous nous appuyons sur deux types de littérature. Tout d'abord, nous traitons la littérature qui concerne directement de la vie des innovations managériales et plus précisément leur processus de diffusion, puis celui de leur modification au fil de leur diffusion au sein des organisations. Cela nous amène également à analyser les acteurs qui interviennent dans ces processus et tenter de mettre en lumière les interactions possibles entre acteurs internes et acteurs externes.

Nous faisons ensuite référence à des travaux qui ne traitent pas directement de l'innovation managériale mais qui nous semblent pouvoir apporter un éclairage sur notre problématique : les travaux sur la structure et l'appropriation des outils de gestion, les travaux sur la rhétorique et les travaux sur la conception. Nous verrons de quelle manière il est possible de les mobiliser pour enrichir notre cadre d'analyse de la période étudiée.

2.1.1 Les apports de la littérature sur les innovations managériales

2.1.1.1 Diffusion et modification des innovations managériales

La littérature sur l'innovation, en général et sur l'innovation managériale, en particulier, a longuement étudié la question de sa diffusion. Ce processus de diffusion est généralement présenté au sujet d'innovations reconnues, de modèles établis. La littérature sur la diffusion n'est donc pas centrale dans le cadre de notre analyse. Cependant, dans la mesure où nous analysons le point de vue du concepteur de l'innovation, dans cette période particulière de la vie des innovations managériales, la connaissance de la suite du cycle de vie de l'innovation peut nous aider à mieux comprendre et analyser cette période. En effet, si l'on considère que le concepteur souhaite que son innovation se diffuse, alors cette perspective a une influence sur la manière de façonner l'innovation managériale. L'objectif de diffusion a inévitablement des conséquences sur le processus d'émergence : quelle construction de l'innovation pour favoriser son adoption et sa diffusion ?

La littérature sur la diffusion des innovations managériales nous permet de renforcer notre analyse de la période que nous avons définie de deux manières.

D'une part, cela nous pousse à analyser l'innovation au travers de ces attributs qui impactent la diffusion : divisibilité, complexité et ambiguïté pragmatique (Rogers, 1995 ; Giroux, 2006 ; Ansari et *al.*). Ces attributs impliquent l'existence possible de différentes formes de l'innovation managériale au cours de sa diffusion (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010). Nous pouvons donc nous interroger sur l'apparition de ces différentes formes de l'innovation dans cette période, tout de suite après l'invention. Dans ce cas, malgré une labellisation commune de ces différentes traductions de l'innovation, se construiraient des théorisations et des rhétoriques particulières pour chacune des versions de l'innovation managériale. D'autre part, cette littérature met en avant l'importance de la construction du réseau d'acteurs dans le succès de la diffusion de l'innovation managériale (Callon, 1986 ; Latour, 1989 ; Godowski, 2003 ; Alcouffe, Berland et Levant, 2008). Elle peut donc nous permettre d'améliorer notre compréhension des acteurs en jeu et leurs relations dans cette période particulière.

2.1.1.2 Interaction entre les acteurs de l'innovation managériale

Nous avons précédemment mis en évidence la nécessité de distinguer les acteurs internes des acteurs externes dans le modèle proposé par Birkinshaw *et al.* (2008). Plusieurs auteurs ont analysé ces acteurs externes, aussi bien les consultants (Kipping et Engwall, 2002 ; Whittle 2006) que les gourous (Huczynski, 1993 ; Clark et Salaman, 1998), et leur rôle dans le processus d'innovation managériale. Certains auteurs rejettent l'idée que ces acteurs externes ont des idées et des pouvoirs de promotion extraordinaires (Clark et Salaman, 1998 ; Clark et Greatbatch, 2002). Ils analysent la relation entre les gourous et les managers dans la création et la diffusion des innovations managériales.

Ces différents apports de la littérature vont dans le sens d'une analyse d'une co-production des innovations (Akrich, 1998 ; Clark et Salaman, 1998) : acteurs internes et acteurs externes interagissent et de cette interaction émerge et se précise l'innovation. En effet, les différents acteurs peuvent jouer un rôle dans l'ensemble des activités qui conduisent à définir une innovation managériale : depuis l'apparition de l'idée à l'origine de l'innovation jusqu'à la construction de la rhétorique.

2.1.2 Littérature connexe

La littérature sur l'innovation managériale ne traite pas directement la période particulière, au niveau micro où nous souhaitons le faire. Certains travaux sur l'innovation, que nous venons d'aborder, fournissent les premiers éléments d'un cadre d'analyse de cette période. Mais il nous semble nécessaire de l'enrichir à partir d'une littérature connexe que nous appliquerons au cas de l'innovation managériale.

Nous mobilisons pour cela trois types de travaux : les travaux sur les outils de gestion, les travaux sur la rhétorique et enfin les travaux sur la conception.

2.1.2.1 Les apports de la littérature sur les outils de gestion

L'innovation managériale est une forme particulière d'innovation puisqu'il s'agit d'une innovation dans les pratiques de management, à travers le développement de nouveaux outils, techniques, processus. Ce sont les méthodes de travail ou l'organisation du travail qui vont être modifiées. Ces innovations managériales se caractérisent donc par les activités auxquelles

elles vont contribuer : les activités de gestion et de management. On peut aisément les rapprocher des outils de gestion, qui sont considérés comme tels dès lors qu'ils participent aux « actes de la trilogie : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon 1997).

La littérature sur les outils de gestion est intéressante à double titre pour notre recherche. D'une part, elle va nous permettre d'approfondir l'analyse de la structure des innovations managériales et ainsi de pouvoir plus finement retracer l'évolution ou la transformation de l'innovation dans cette période. D'autre part, parce que cette période se caractérise par l'expérimentation de l'innovation par les pionniers, les travaux sur l'appropriation des outils de gestion peuvent nous permettre de comprendre les conséquences de ces appropriations sur le processus de construction de l'innovation et sur le contenu même de l'innovation.

2.1.2.2 Les apports de la littérature sur la rhétorique

Innovation et rhétorique sont fortement liées. L'émergence d'une innovation managériale s'accompagne nécessairement de la construction de la rhétorique pour pouvoir la communiquer. L'analyse de l'innovation dans cette période inclut nécessairement une compréhension de la composante rhétorique.

Nous mobilisons plusieurs éléments théoriques afin d'analyser, au delà des variations possibles de l'innovation dans cette phase, celles du discours. Cette recherche nous permettra également de mettre en lumière les rapports entre l'innovation elle-même et sa rhétorique au cours de cette période.

Nous retenons des travaux qui vont nous permettre de caractériser ce discours. Nous mobilisons tout d'abord des travaux généralistes sur le discours (Austin, 1962 ; Girin, 1991 ; Laufer, 2008) qui vont nous permettre d'appréhender la rhétorique et de la qualifier ; puis des travaux plus spécifiques qui mettent en évidence les marqueurs des discours sur les outils, modes, innovations en management (Huczynski, 1993 ; Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Méric, 2003 ; Nørreklit, 2003).

Dans ces travaux, les auteurs partagent deux points de vue. L'innovation peut être dissociée du processus de construction de la rhétorique ; alors que d'autres auteurs refusent d'isoler la forme rhétorique et argumentative du texte du processus de développement des concepts. Cette recherche permettra de s'interroger sur ces liens dans la dynamique d'établissement de l'innovation managériale.

2.1.2.3 Les apports de la littérature sur la conception

Nous considérons que la conception ne s'arrête pas après l'invention d'une innovation managériale, mais qu'elle se poursuit dans sa mise en œuvre par les organisations. La phase que nous analysons, passage d'un modèle contextuel à un modèle établi, devrait donc être concernée par une activité de conception. La mise en œuvre par les organisations pionnières participe à une re-conception permanente de l'innovation. Dans ce contexte, il est essentiel de s'appuyer sur une théorie de la conception pour bien qualifier la phase analysée, dans laquelle concepteurs et organisation s'appuient sur une première version de l'innovation issue d'un premier processus d'invention qui se termine par un étiquetage, et re-conçoivent de nouvelles formes de l'innovation.

Pour cela, nous mobilisons les travaux qui permettent de caractériser les régimes et dynamiques de conception (Le Masson et Weil, 2008). Il nous semble également pertinent de faire référence à la littérature sur l'improvisation organisationnelle. Cette notion est utilisée dans les situations où action et conception se déroulent de manière simultanée, dans un environnement pauvre en ressources, complexe ou turbulent. Cette forme particulière de conception peut donc se produire au cours de mises en œuvre particulière au sein des organisations.

2.2 Une étude de cas : la méthode 5 steps

Afin de mener cette recherche, nous avons fait le choix d'une étude de cas, qui nous permet une investigation en profondeur de la période que nous souhaitons analyser, afin d'identifier son périmètre et ses caractéristiques. L'analyse s'appuie sur une démarche d'observation participante qui garantit un accès privilégié aux données d'observation.

Dans la seconde partie de la thèse, nous présenterons donc notre cas : la méthode 5 steps. Cette méthode, d'ambition stratégique, a été conçue au cours d'une mission de conseil du cabinet MNM Consulting auprès de la Direction des Systèmes d'Informations du groupe Valeo. Cette expérience réussie a conduit les concepteurs à formaliser la méthode dans un ouvrage, s'inscrivant dans une logique de diffusion. Nous débutons notre thèse au moment où le modèle a été étiqueté, théorisé et est prêt à entrer dans un processus d'établissement. Nous n'avons pas de certitude sur la suite du développement et le succès de la diffusion de la méthode. De plus, au regard de l'histoire de diffusion de grands concepts ou outils de

management, ce processus d'établissement peut s'inscrire dans une durée relativement longue. Il est donc possible que nous ne puissions pas l'observer dans sa totalité. Mais nous pensons qu'une analyse de trois années sur ce cas nous permettra d'identifier quelques éléments pertinents de compréhension. Cette analyse de l'objet en train de se construire peut aboutir à des résultats même si l'établissement est un échec. Cette étude en temps réelle supprime le biais de rationalisation *a posteriori* qui existe lorsqu'on analyse le processus d'établissement d'innovations déjà diffusées et reconnues.

La structure de la thèse est présentée dans le schéma qui suit.

Dans une première partie, nous réalisons une revue de la littérature, sur les travaux que nous venons de présenter, afin de préciser un cadre d'analyse du passage du modèle contextuel au modèle établi dans le cas des innovations managériales.

Dans une seconde partie, nous présentons notre étude de cas sur laquelle repose cette recherche : la méthode 5 steps.

Dans une troisième partie, nous menons une analyse de notre cas à l'aide des différents apports de notre revue de la littérature. L'objectif est de parvenir à caractériser l'évolution et la transformation de l'innovation dans cette période.

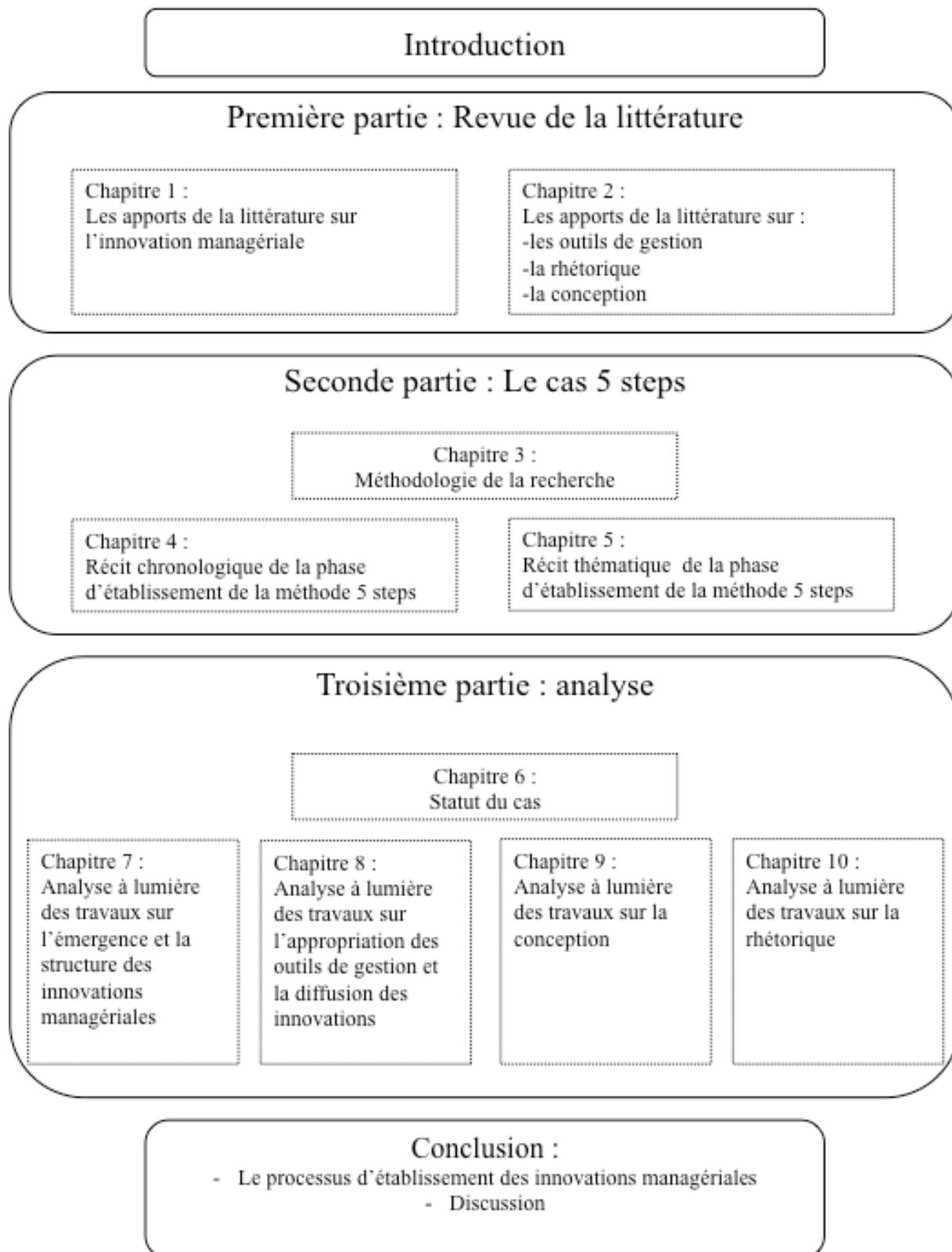


Figure 2 - Structure de la thèse

PARTIE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE

Notre revue de la littérature s'articule en deux chapitres.

Nous abordons dans un premier chapitre, la littérature qui traite directement de la vie des innovations managériales et plus précisément leur processus de diffusion, puis celui de leur modification au fil de leur diffusion au sein des organisations. Ce chapitre se concentre ensuite sur les acteurs qui interviennent dans ces processus et tente de mettre en lumière les interactions possibles entre acteurs internes et acteurs externes.

Dans un second chapitre, nous faisons appel à des travaux qui ne traitent pas directement des innovations managériales mais qui nous semblent pouvoir apporter un éclairage sur notre problématique. Nous nous appuyons tout d'abord sur la littérature des outils de gestion, et notamment les travaux sur la structure et l'appropriation de ces outils de gestion. La proximité entre innovations managériales et outils de gestion est telle qu'il est possible de mobiliser les concepts de cette littérature pour approfondir notre compréhension des innovations managériales et plus précisément la période étudiée. Nous présentons ensuite quelques travaux sur la rhétorique. Considérer l'innovation managériale sans prendre en compte la rhétorique qui lui est associée ne nous semble pas pertinent. L'analyse ne peut être complète que si l'on traite ces deux aspects de manière dépendante. Enfin, nous faisons référence à la littérature sur la conception dans la mesure où nous considérons la période analysée comme la poursuite de la conception de l'innovation managériale. La mobilisation de ces travaux, dédiés à la conception des produits, nous permet également de nous interroger sur leur utilisation dans le cas des innovations managériales.

CHAPITRE 1 - MODELES DE DIFFUSION ET ACTEURS

Le premier chapitre de la revue de littérature est consacré à la littérature qui traite directement des questions autour de l'innovation managériale.

Nous nous consacrons, tout d'abord, à la problématique de la diffusion de l'innovation. Pour cela, nous faisons référence à trois grandes perspectives sur la diffusion : la perspective classique, celle des modes managériales et celle fondée sur la théorie de la traduction. Les deux premières perspectives de la diffusion considèrent les organisations comme passives, qui acceptent ou rejettent l'innovation, en se basant sur l'hypothèse d'homogénéité des pratiques qui se diffusent, les considérant comme invariantes plutôt que mutantes.

Nous nous inscrivons ensuite dans la lignée des travaux qui mettent en évidence les modifications des innovations au cours du processus de diffusion. Ces modifications sont réalisées par les organisations qui adoptent et mettent en œuvre l'innovation. Nous précisons les raisons de ces modifications, mais aussi leurs différents types, afin de détailler les sentiers possibles de modification au cours du processus de diffusion.

Enfin, parce que les acteurs externes sont considérés comme jouant un rôle important dans ces différents processus, nous tentons de caractériser les consultants et les missions de conseil, mais surtout nous nous interrogeons sur le type d'interaction entre acteurs internes et acteurs externes au cours du cycle de vie de l'innovation managériale.

Nous concluons chacun de ces trois volets de la littérature par un schéma qui a pour vocation de mettre en évidence le lien entre les apports de la littérature et notre problématique.

1 LA DIFFUSION DES INNOVATIONS MANAGERIALES

La question la plus largement étudiée sur les innovations managériales est celle de la diffusion : pourquoi et comment certaines innovations vont-elles se diffuser au sein des organisations ? Cette littérature se concentre en majorité sur les innovations qui ont déjà acquis un statut d'innovation « établie » et se positionne du point de vue des organisations qui les adoptent (sur la diffusion des innovations managériales en général : Abrahamson, 1991, 1996 ; Bourgeois, 2006 ; Lynch, 2007 ; ou sur la diffusion d'une innovation particulière : l'ABC, Alcouffe, 2002 ; la norme ISO 9000, Corbett, 2006 ; Kale et Ardit, 2006, la forme M, Mahajan *et al.*, 1988, le TQM, Westphal *et al.*, 1997 ; Ehigie et McAndrew, 2005 ; David et Strang, 2006 ; Kennedy et Fiss, 2009 ; le Balanced Scorecard, Hoppe, 2005). Certains travaux analysent le rôle des acteurs externes, comme les consultants, dans cette diffusion (Thibaut, 2007 ; Whittle, 2008).

A priori cette littérature ne concerne pas directement notre problématique. Néanmoins, dans la mesure où l'innovation est généralement construite dans un objectif de diffusion ; la compréhension de ce processus peut nous permettre de mettre en avant certains points clés quant à la réussite de la construction de l'innovation pour parvenir à un statut « établi » et à sa diffusion. En d'autres termes, prendre en considération le processus de diffusion permet de porter un regard particulier et complémentaire sur celui de l'émergence et de la construction de l'innovation.

De plus, nous avons fait l'hypothèse, plus haut, que la construction de l'innovation pouvait se poursuivre au fil de son adoption par des organisations pionnières, dans la mesure où les concepteurs de l'innovation peuvent s'appuyer sur les nouvelles mises en œuvre de leur innovation, pour continuer de la préciser, la modifier ou l'affiner. Dans ce cadre, certains éléments de la littérature sur la diffusion pourraient nous aider dans l'analyse de ce commencement de diffusion.

Nous allons donc aborder trois perspectives différentes sur la diffusion des innovations managériales, en précisant pour chacune la définition de la diffusion, le processus et les facteurs qui l'influencent. Nous verrons, tout d'abord, la littérature classique (Rogers, 1995) dans laquelle la diffusion est le résultat d'un processus rationnel de décision des acteurs de l'organisation. Puis nous détaillerons les travaux sur les modes managériales (Abrahamson,

1991, 1996) qui rejettent cette vision classique et considèrent la diffusion comme un processus d'imitation. Enfin, la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1999) peut être mobilisée pour analyser le processus de diffusion. Dans cette perspective, l'innovation se construit au fur et à mesure de sa diffusion sous l'influence des acteurs qui cherchent à mobiliser un réseau d'alliés dans cet objectif de diffusion. Nous mettrons en évidence dans chacune de ces perspectives, les éléments qui pourraient directement concerner notre sujet de recherche.

1.1 Perspective classique de la diffusion

1.1.1 Définition de la perspective classique

Le processus de diffusion est l'un des aspects les plus analysés dans la littérature sur les innovations. Rogers (1995) est un des auteurs majeurs sur la question. Ces travaux ont été mobilisés en particulier pour comprendre la diffusion des innovations managériales (Alcouffe, 2004). La diffusion est perçue dans une acception large qui intègre les aspects spontanés et les aspects planifiés. Elle est définie comme « le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le temps, au sein des membres d'un système social »¹ (Rogers, 1995). Dans ce modèle de la diffusion, l'innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par l'individu qui l'adopte. Le caractère nouveau n'est donc pas objectif.

La **notion de « perception »** peut être intéressante à interroger dans notre recherche : comment le concepteur peut-il faire en sorte que l'innovation soit perçue comme innovante ? On peut supposer que le travail de rhétorique sur la méthode aura un rôle important dans ce processus.

¹ « the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system »

1.1.2 Processus de diffusion selon la perspective classique

Selon Rogers (1995), les informations sur l'innovation se transmettent entre les individus par le biais de deux canaux de communication principaux : les médias et les canaux interpersonnels. Les médias représentent le canal le plus rapide et incluent tous les médias de masse, comme la radio, la télévision, les journaux, qui permettent d'atteindre une très large audience. Les canaux interpersonnels sont ceux qui permettent l'échange d'informations entre un petit nombre d'individus, par le bouche-à-oreille ou le face-à-face. Ainsi, les individus se fondent-ils davantage sur les avis subjectifs de ceux qui ont testé l'innovation que sur une analyse scientifique des apports de l'innovation.

Selon Rogers (1995), le cycle de vie de la diffusion peut être représenté sous la forme d'une **courbe en S**, à partir de la fréquence d'adoption cumulée de l'innovation. Ainsi, un faible nombre d'acteurs adopte-t-il l'innovation au début de son entrée sur le marché, puis le nombre d'adoptions augmente de manière importante avant de se stabiliser. Selon les innovations, la vitesse d'adoption sera plus ou moins rapide, ainsi le S sera-t-il plus ou moins incliné. Cette courbe en S traduit l'existence de différentes catégories d'adopteurs au cours du cycle de vie de l'innovation (Rogers, 1995). Ces catégories sont définies en fonction du degré d'« innovativeness », que l'on peut traduire par « inventivité » des individus, qui détermine le degré avec lequel un individu adopte de nouvelles idées plus tôt que les autres membres du système.

Les « **innovateurs** » composent la première catégorie d'adopteurs qui sont des chercheurs actifs d'information et qui ont un fort degré d'exposition aux médias, ainsi qu'un réseau interpersonnel très étendu. Ces individus peuvent supporter un degré d'incertitude élevé par rapport aux autres catégories dans leur décision d'adoption. Il est intéressant de noter que ces « innovateurs » (« *innovators* ») **sont en réalité les « pionniers » qui adoptent l'innovation**. Ils ne sont pas à l'origine de l'innovation, mais sont des innovateurs sociaux dans la mesure où ils transgressent l'ordre établi en adoptant l'innovation.

La deuxième catégorie est celle des « **adopteurs précoces** » (« *early adopters* ») qui adoptent dans un second temps l'innovation, après avoir observé et pris connaissance de l'expérience des « innovateurs ». Ces « adopteurs précoces » ont un fort degré de leadership, et sont plus intégrés au système social que les « innovateurs ». Ainsi, les adopteurs potentiels les consultent-t-ils pour obtenir conseils et informations sur l'innovation. Ils permettent d'accélérer la vitesse de diffusion de l'innovation en réduisant l'incertitude autour de

l'innovation en l'adoptant et en formulant une évaluation subjective via des canaux interpersonnels.

Vient ensuite la « **majorité précoce** » (« *early majority* »), qui correspond aux individus qui adoptent l'innovation juste avant l'individu moyen du système, mais n'ont pas une position de leader d'opinion. Ces individus, dont le processus de décision est relativement long par rapport à ceux des deux premières catégories, ont une position centrale dans la diffusion : ils assurent le lien entre les premières catégories et les individus qui n'ont pas encore adopté l'innovation.

La « **majorité en retard** » (« *late majority* ») adopte l'innovation juste après l'individu moyen du système. L'adoption est le résultat d'une nécessité économique et de l'augmentation de la pression des autres acteurs du système. Le poids des normes doit être totalement en faveur de l'innovation pour provoquer l'adoption. La plus grande part d'incertitude sur l'innovation a été supprimée, ce qui permet à cette majorité en retard de se sentir en sécurité en adoptant l'innovation.

Enfin, la dernière catégorie est celle de individus « **à la traîne** » (« *laggards* »), dont le point de référence est le passé et qui sont suspicieux face aux innovations.

L'existence de ces catégories d'adopteurs nous permet de situer la période que nous souhaitons analyser dans notre recherche : celle entre l'invention et la diffusion au sens d'une diffusion d'une innovation établie. Nous pensons que cette période correspond à celle de **l'adoption par les « innovateurs »**, qui n'ont pas inventé la méthode mais qui vont la mettre en place et participer ainsi à sa validation pratique. Il est possible que cette période inclue également **l'apparition des premiers « adopteurs précoces »**. Ayant pris connaissance des expériences des innovateurs, ils peuvent être amenés à adopter l'innovation, même si son statut d'innovation « établi » n'est pas encore atteint.

1.1.3 Facteurs d'influence de la diffusion

Rogers (1995) explique les différents taux d'adoption des innovations par la présence et l'importance relative de certains attributs perçus de l'innovation. Le taux d'adoption correspond à la vitesse relative avec laquelle une innovation est adoptée par les membres d'un système social et est mesuré par le nombre d'individus qui adoptent une nouvelle idée dans une période donnée. A nouveau, les attributs ne sont pas nécessairement objectifs mais ils

doivent être perçus par les adopteurs. Rogers identifie cinq attributs qui expliquent ce taux d'adoption.

On trouve, tout d'abord, les **avantages relatifs** de l'innovation qui correspondent au degré avec lequel l'innovation est perçue comme meilleure, possédant certains avantages par rapport à l'existant. Plus les avantages relatifs seront importants, plus la diffusion sera rapide et conséquente.

Le deuxième attribut est celui de la **compatibilité**, en d'autres termes, le degré de cohérence de l'innovation avec les valeurs, les expériences passées et les besoins des adopteurs. Si le degré de compatibilité est faible, l'adoption nécessite d'être accompagnée d'un processus long de transformation du système de valeurs ou de culture. Cette compatibilité inclut également le besoin ressenti des adopteurs. Ceux-ci ne ressentent pas toujours le besoin d'adopter l'innovation, mais dès qu'ils ont connaissance de l'innovation et de ses apports, ils peuvent prendre conscience de ce besoin que l'innovation satisfait. A nouveau, plus le degré de compatibilité sera fort, plus la diffusion sera importante.

Le troisième attribut est celui de la **complexité** de l'innovation, c'est-à-dire le degré avec lequel l'innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. L'adoption d'une innovation peut impliquer le développement de nouvelles connaissances et compétences afin d'adopter l'innovation. Dans ce cas, plus le degré de complexité est élevé, moins le taux d'adoption sera important.

Le quatrième attribut est celui de l'« **essayabilité** » (« *triability* »). Cet attribut correspond à la possibilité de tester l'innovation de manière partielle, avec des bases limitées. Il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre l'intégralité de l'innovation pour pouvoir observer son efficacité. Ainsi, plus le degré d'essayabilité est fort, plus le taux d'adoption sera élevé.

Enfin, l'**observabilité** des résultats de la mise en œuvre de l'innovation est le dernier attribut qui permet d'expliquer les différents taux d'adoption. Cette observabilité correspond à la possibilité de voir et de démontrer facilement les bénéfices de l'adoption de l'innovation. Cette observabilité concerne à la fois les adopteurs de l'innovation mais aussi les personnes extérieures qui peuvent observer les résultats obtenus par les adopteurs. Ainsi, plus le degré d'observabilité est important, plus la diffusion sera importante.

Cette réflexion en termes d'attributs de l'innovation pourra être menée dans le cadre de la phase particulière de la vie des innovations managériales : ces **attributs ont-ils également une influence sur le déroulé de cette phase ?**

1.2 Modes managériales

1.2.1 Définition de la perspective

Cette conception classique de la diffusion proposée par Rogers est cependant contestée (Kimberly, 1981 ; Abrahamson, 1991). Abrahamson (1991) propose de distinguer quatre perspectives théoriques pour expliquer la diffusion et le rejet des innovations en se fondant sur deux hypothèses et leurs contre-hypothèses. En effet, la littérature classique considère que les organisations, au sein d'un groupe, peuvent indépendamment et librement choisir d'adopter une innovation et qu'elles sont relativement certaines de leurs objectifs et de la manière dont les innovations permettront de les atteindre. Selon Abrahamson (1991), on peut considérer les deux contre-hypothèses suivantes. D'une part, il existe des **organisations, hors du groupe**, comme les organismes de régulation ou les consultants, **qui influencent les choix** faits par les organisations au sein du groupe. D'autre part, les organisations évoluent dans un **contexte d'incertitude**, à la fois sur leurs objectifs et sur l'efficacité des innovations, tel qu'elles sont **poussées à imiter** les autres organisations dans leur décision d'adoption ou de rejet.

Ainsi, selon cette approche, quatre perspectives théoriques peuvent être mobilisées pour expliquer la diffusion des innovations : « *efficient-choice perspective* », « *forced-selection perspective* », « *fad perspective* » et « *fashion perspective* », comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant (Tableau 2).

Dans la perspective « *efficient-choice* », les adopteurs choisissent de manière rationnelle une innovation qui est efficace au regard de leurs objectifs à atteindre. Les changements de l'environnement créent des écarts entre l'objectif de performance et la performance réelle des organisations. Ainsi, les organisations avec des objectifs similaires tendent à réagir aux écarts de performance en adoptant les mêmes innovations qui se révèlent efficaces pour combler cet écart, ce qui explique la diffusion des innovations.

		Dimension « focus-imitation »	
		Les processus d'imitation ne font pas avancer la diffusion ou le rejet	Les processus d'imitation font avancer la diffusion ou le rejet
Dimension « influence-extérieure »	Les organisations au sein d'un groupe déterminent la diffusion ou le rejet au sein du groupe	<i>Efficient-choice perspective</i>	<i>Fad perspective</i>
	Les organisations en dehors d'un groupe déterminent la diffusion ou le rejet au sein du groupe	<i>Forced-selection perspective</i>	<i>Fashion perspective</i>

Tableau 2 - Les quatre perspectives de la diffusion des innovations managériales

Source : Abrahamson (1991)

Dans la perspective « *forced-selection* », un nombre d'organisations, extérieures au groupe, a un pouvoir suffisant pour imposer l'adoption des innovations et ainsi assurer leur diffusion. Ainsi, se diffusent les innovations pour lesquelles ces organisations ont un intérêt.

Dans la perspective « *fashion* », on considère que les organisations évoluent dans des conditions d'incertitude telles qu'ils ont tendance à imiter les autres organisations (DiMaggio et Powell, 1983). Certaines innovations sont promues par des « *fashion-setters* », organisations extérieures au groupe comme les cabinets de conseil ou les médias, dont l'objectif est de favoriser la création et la diffusion de modèles. Ces « *fashions-setters* » ne disposent pas du même pouvoir coercitif que les organisations extérieures de la perspective « *forced-selection* » pour imposer l'adoption des innovations. Elles ont seulement la capacité d'inciter les organisations à leur faire confiance et à adopter les innovations qu'elles promeuvent.

Enfin, la quatrième perspective est celle des « *fads* ». Les conditions d'incertitude dans lesquelles évoluent les organisations sont les mêmes que celles de la perspective précédente. Mais ici, la diffusion se fait parce que les organisations imitent les organisations de ce même groupe, et non les organisations extérieures. La pression pour imiter les autres augmente avec le nombre d'adopteurs.

Ces quatre perspectives ont pour vocation de comprendre les processus organisationnels qui favorisent la diffusion ou le rejet des innovations. Abrahamson (1991) propose deux manières d'utiliser cette multi-perspective. Tout d'abord, l'utilisation de ces perspectives peut être

« contingente ». Chaque perspective peut avoir un pouvoir explicatif fort dans le cadre d'un contexte de diffusion et d'innovation particulier correspondant aux hypothèses associées. Mais certaines situations correspondent à des formes hybrides combinant plusieurs types. La résolution « paradoxale » permet de développer des théories qui prennent en compte la complexité des types hybrides. Dans ce cas, on considère que chaque perspective prend en compte certains aspects de chaque couple « contexte-innovation », mais ne s'applique pas simplement à un certain type de contexte ou d'innovation.

Pour Abrahamson (1991), l'utilisation des perspectives « *efficient choice* » et « *fashion* » permet d'expliquer un **cycle de diffusion de l'innovation**. En effet, d'une part la perspective « *efficient choice* » considère les choix d'adoption des différentes organisations comme indépendants. Or cette perspective n'explique pas l'origine des objectifs des organisations et de leurs croyances, alors que ce sont ces objectifs et ces croyances qui guident les choix d'adoption. D'autre part, la perspective « *fashion* » met en avant que l'adoption dans le groupe crée des pressions qui influencent l'adoption au sein du groupe. Les « *fashion-setters* » modèlent les objectifs et les croyances des organisations. Cependant cette perspective n'explique pas le choix des « *fashion setters* » de promouvoir tel ou tel objectif ou croyance. Ainsi, la combinaison de ces deux perspectives permet de décrire le processus de diffusion. Dans un premier temps, certaines organisations font le choix d'adopter une innovation efficiente. Les *fashion setters* décident ensuite de la promouvoir, et pour cela ils articulent croyances et objectifs qui justifient l'adoption. Ces croyances guident ensuite les décisions d'adoption d'autres organisations.

Ce modèle propose donc un cycle de vie de la diffusion de l'innovation et met en évidence les caractéristiques des différentes étapes de ce cycle. Si l'on suit ce modèle, **dans la phase que nous analysons** dans cette recherche, les **organisations devraient adopter l'innovation de manière rationnelle**, parce qu'elle leur semble efficiente, et non parce qu'ils sont séduits par des croyances promues par des acteurs externes. Il est également possible de commencer à observer les **débuts de la construction de la promotion de l'innovation par les *fashion-setters***.

1.2.2 Processus de diffusion

Cette perspective des modes managériales a, par la suite, été approfondie. Les auteurs ont notamment travaillé sur le contenu des croyances véhiculées par les *fashion-setters* ainsi que la rhétorique employée pour promouvoir les modes. Nous aborderons plus en détail ces aspects là dans notre partie de la revue de littérature consacrée à la rhétorique.

1.2.2.1 Une diffusion fondée sur des normes de rationalité et de progrès

Les organisations évoluent dans un contexte d'incertitude tel qu'elles sont conduites à imiter les autres organisations pour prendre leur décision d'adoption ou de rejet de l'innovation. De plus, il existe des organisations extérieures aux groupes d'adopteurs (consultants, organisme de régulation...) qui exercent des pressions à l'adoption ou au rejet. Ainsi Abrahamson (1996) détache-t-il complètement le processus de diffusion des caractéristiques des innovations et le rapproche du phénomène de « *bandwagon* » (« prendre le train en marche ») : on adopte une innovation parce que les autres le font. Suivre la mode devient alors une question de légitimité du gestionnaire qui prend la décision d'adoption (Gill et Whittle, 1993), à la fois face aux parties prenantes pour s'assurer de leur soutien (Abrahamson 1996) mais également face à la hiérarchie.

La mode managériale doit apparaître comme un moyen rationnel d'obtenir des améliorations d'efficacité et de performance, et comme un progrès par rapport aux techniques existantes et déjà utilisées. Les croyances formées sur ces normes de rationalité et de progrès de la mode managériale assurent ainsi la diffusion par le phénomène d'imitation. Cependant pour pouvoir parler de mode, il faut que l'établissement de cette croyance soit le **résultat intentionnel, volontaire et actif** du travail d'un ensemble d'acteurs qui constituent l'industrie de la mode managériale (consultants, académiques, presse professionnelle, gourous, etc.) et forment l'offre sur le marché des modes (Abrahamson, 1996). Enfin, ces croyances sont transitoires, l'objet de mode connaît une popularité rapide mais disparaît également assez vite ; la courbe de popularité d'une mode managériale prend donc une forme en cloche.

1.2.2.2 Les étapes de la « mise en mode »

La mise en place des modes est un processus par lequel les créateurs des modes redéfinissent de façon continue à la fois les croyances collectives des suiveurs de mode et les leurs quant aux techniques de management qui conduisent au progrès de management rationnel. Ce processus est composé de quatre étapes : création, sélection, traitement (« *processing* ») et diffusion (Abrahamson, 1996).

La première étape est donc celle de la **création d'une nouvelle technique** qui peut être plus efficace techniquement ou significativement différente. Cependant ce caractère efficace ou nouveau n'est pas intrinsèque à l'objet de la mode. En effet, la mode va se diffuser du fait des croyances sur la rationalité de son adoption et du progrès qu'elle apporte. Ces croyances, véhiculées par les *fashion-setters*, peuvent être fondées ou infondées. On retrouve ici la notion de perception déjà abordée par Rogers (1995) et à laquelle il faudra donc s'intéresser dans notre analyse.

Dans un second temps, une **sélection** se produit au sein des nouvelles techniques créées. Cette sélection peut se produire de deux manières différentes. Dans un premier cas de figure, la nouvelle technique peut être créée par un manager au sein d'une organisation puis sélectionnée par une communauté de créateurs de mode qui sont en contact avec le manager. Dans un second cas, la nouvelle technique peut être créée directement par ces créateurs de mode. La création peut être le fruit de l'invention d'une nouvelle technique ou d'une mise à jour d'une ancienne technique managériale. Les créateurs de mode vont sélectionner des techniques qui peuvent répondre aux demandes des organisations.

Après cette sélection, les créateurs de mode vont **élaborer la rhétorique** qui permettra de convaincre les adopteurs potentiels que la mode est à la fois rationnelle et à la pointe du progrès.

Une fois cette rhétorique construite, la mode managériale va alors pouvoir se **diffuser**. Cette diffusion peut être représentée par une courbe en forme de cloche.

1.3 Théorie de la traduction

Certains travaux récents (Godowski, 2003 ; Alcouffe, Berland et Levant, 2008) font appel à la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1999) afin d'expliquer les processus de diffusion d'innovations managériales.

1.3.1 Définition de la perspective

Dans cette approche, l'innovation n'est **pas stabilisée à l'issue du processus d'invention**, l'idée est incomplète. La diffusion de l'innovation est assurée par un processus de traduction, au cours duquel l'innovation et son univers social vont progressivement se mettre en forme et se stabiliser. L'innovation doit donc être analysée au sein du contexte dans lequel elle évolue, car le contexte est un élément constituant de l'innovation. Cette perspective s'oppose donc à la vision classique de la diffusion des innovations selon laquelle l'innovation est « nettoyée » de toute trace du monde social.

On retrouve dans cette perspective l'idée que le processus d'invention n'aboutit pas à une innovation stabilisée et figée. Au contraire, l'innovation **continue de se construire au fil des mises en œuvre** par les différentes organisations qui l'adoptent. Il n'est donc pas possible de distinguer conception et usage, tous les acteurs participant à la construction et à la stabilisation progressive de l'identité de l'innovation.

La théorie de l'acteur-réseau, ou sociologie de la traduction, prend son origine en sociologie des sciences avec Latour et Woolgar (1979). Il s'agit d'une théorie de l'action collective fondée sur la résolution des controverses scientifiques qui conduisent à la stabilisation d'un énoncé. La domestication des coquilles St-Jacques en baie de St Brieux (Callon, 1986) illustre le mécanisme mis en œuvre par les acteurs de façon inconsciente. Cela ne présuppose pas le caractère délibéré du mécanisme dans sa mise en œuvre par certains acteurs.

1.3.2 Processus de diffusion

La diffusion des innovations managériales se réalise à travers le mécanisme de la traduction. Cette traduction est composée de quatre opérations successives (Callon, 1986) : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Ces quatre étapes, présentées ici comme distinctes, ne le sont pas toujours dans la réalité mais peuvent se chevaucher. Dans cette théorie, le terme d'« acteur » inclut les humains comme les non-humains.

La **problématisation** correspond à la formulation du problème. Cette étape conduit à l'identification de l'ensemble des acteurs concernés par le problème et des difficultés à

résoudre ce problème. Cette définition des acteurs n'est pas nécessairement précise à ce stade. En revanche, les acteurs qui réalisent la problématisation doivent poser le problème de manière à apparaître indispensables pour le résoudre. En effet, la problématisation met en évidence que les acteurs concernés par la question ne pourront pas atteindre leurs objectifs par eux-mêmes, et vont être obligés de faire appel à la solution proposée par les auteurs de la problématisation. Elle indique donc les déplacements nécessaires de l'ensemble des acteurs mais également les alliances à créer entre les acteurs pour y arriver. Apparaît alors le concept de « point de passage obligé » qui est celui vers lequel les acteurs vont devoir se déplacer pour résoudre le problème auquel ils sont confrontés. A ce stade, l'identité des acteurs concernés par le problème et les liens entre eux n'est qu'hypothétique. Les étapes suivantes vont permettre de les valider et de les stabiliser.

L'**intéressement** est une phase de consolidation, dans laquelle les acteurs à l'origine de la problématisation tentent de stabiliser l'identité de l'ensemble des acteurs définis précédemment. Intéresser est ici entendu dans son sens étymologique qui signifie « se placer entre » (Callon, 1986). En effet, il s'agit d'intéresser les acteurs et cela passe par la tentative de rompre les liens, visibles ou invisibles entre eux et d'autres acteurs qui chercheraient également à les intéresser. Ces différents processus d'intéressement concourent donc à l'évolution ou la redéfinition de l'identité et des propriétés des acteurs. Plusieurs stratégies peuvent être mises en place pour réaliser cet intéressement : la sollicitation, la séduction ou même la force. Si l'intéressement réussit, il confirme la validité de la problématisation.

Suite à cet intéressement, l'objectif est de parvenir à l'**enrôlement** des acteurs. Cette étape correspond à la définition et l'attribution d'un rôle à chaque acteur qui l'accepte. Il s'agit donc de décrire l'ensemble des négociations multilatérales qui accompagnent l'enrôlement et lui permettent d'aboutir. L'enrôlement correspond à un intéressement réussi. Ainsi, chaque acteur du réseau, ou catégorie d'acteurs, a un rôle qui lui permet de poursuivre ses intérêts.

La **mobilisation** consiste à « rendre mobiles », rassembler ses alliés. Cette phase va aboutir à la désignation de porte-paroles. En effet, au sein des différentes catégories d'acteurs, impliqués dans cette résolution de problème, apparaissent des porte-paroles, qui parlent pour les autres et qui ont été intéressés au nom des foules qu'ils représentent ou prétendent représenter. Ce sont ces porte-paroles qui interagissent directement avec les acteurs à l'origine du processus de traduction. Au fil de la mobilisation, et donc des déplacements des acteurs, les chaînes d'intermédiaires aboutissent à un seul et ultime porte-parole. Ainsi, progressivement, assiste-t-on à l'alliance d'acteurs qui font masse pour rendre crédible et indiscutable la proposition initiale de la problématisation.

Finalement, la traduction consiste à déplacer ses alliés et les faire passer par des points de passage obligés. Il s'agit également d'arriver à s'ériger en porte-parole et ainsi exprimer dans son propre langage ce que les autres disent ; en d'autres termes d'imposer un discours qui va être repris par l'ensemble des alliés. Au début du processus, les différents acteurs appartiennent à des univers distincts et ne communiquent pas aisément. Les différents déplacements des acteurs permettent à un discours d'émerger et de mettre en relation ces acteurs.

La traduction est donc un processus au cours duquel un monde social se met progressivement en forme et se stabilise. Ainsi, l'objet de la traduction devient-il une **boîte noire** (Latour, 1995) qui correspond à une clôture au sein de laquelle les différents intérêts ont été enrôlés, mis en réseau et unifiés.

Mais certaines traductions sont des échecs et elles prennent alors la forme de controverse. Une fois qu'une controverse émerge, c'est la mise en débat qui va permettre la résolution du problème. Les faits ne seront alors plus remis en cause, la controverse s'arrêtera et ils seront adoptés par tous.

Le processus de la traduction et ses quatre étapes peuvent donc s'appliquer à une innovation et au discours qui l'accompagne. Ainsi, de l'analyse des réseaux socio-techniques proposée par la théorie de l'acteur-réseau naît un processus d'innovation pensé comme tourbillonnaire impliquant les acteurs humains et non-humains, l'intéressement et la traduction. Élaboré au Centre de Sociologie de l'Innovation de l'École des Mines, le modèle tourbillonnaire suppose une itération des activités et s'oppose littéralement au modèle linéaire. Akrich *et al.* (1988) se sont fondés sur la théorie de la traduction pour élaborer leur modèle et en particulier sur la notion d'intéressement, puisque dans ce modèle, l'intéressement des acteurs du réseau et la traduction se succèdent et sont réalisées de manière récursive. C'est au tout au long du processus que l'innovation est construite (Figure 3).

Ainsi, c'est en lien avec les acteurs que l'objet se transforme et se concrétise, au sein du réseau sociotechnique. La boucle itérative modifie à la fois l'environnement et l'innovation, ce qui conduit à la création de nouveaux savoirs et à l'adoption-adaptation des innovations.

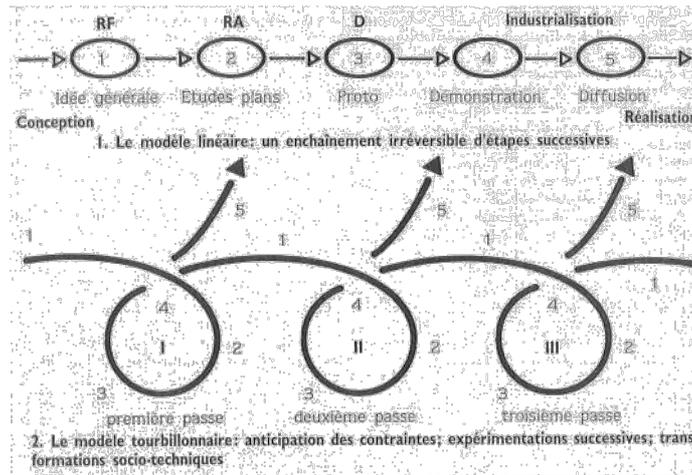


Figure 3 - Le modèle tourbillonnaire (Akrih et al., 1988)

Godowski (2003) applique ce modèle à l'analyse de la diffusion des approches par activités et notamment pour comprendre les difficultés d'assimilation de ces approches par les organisations. Selon lui, de nouvelles fonctionnalités, sous la forme de nouveaux instruments, sont apparues dans ces approches par activité, par le biais d'opérations de traductions et d'adaptation réalisées dans les organisations.

Cette théorie nous conforte donc dans la posture adoptée vis-à-vis des innovations managériales et de l'idée que suite à leur invention, elles vont être enrichies, modifiées au contact des organisations, avant d'atteindre un statut « établi », qui ne soit plus questionné et qui correspondrait à la boîte noire.

1.3.3 Facteurs d'influence de la diffusion

1.3.3.1 « Faits durs » et « faits souples »

Il est intéressant de noter que les processus de traduction n'aboutissent pas tous aux mêmes types de boîtes noires (Latour, 1994). Celui-ci distingue les faits « souples » des faits « durs », lorsqu'il présente la propagation d'énoncés au sein de la communauté scientifique.

Les **faits « souples »** correspondent aux énoncés qui assurent une marge de négociation pour que les acteurs puissent les transformer et les adapter à leur contexte. Dans ce cas, les possibilités d'intéressement sont augmentées, mais les risques de déformation sont également importants. Ces déformations ne sont pas apparentes lors de la reprise des énoncés : il est essentiel que tous les acteurs semblent parler de la même chose. Mais en réalité, chacun s'est

approprié de façon particulière l'énoncé initial. De plus, il n'y a pas un auteur unique mais autant d'auteurs qu'il y a de membres le long de la chaîne de propagation.

En revanche, les **faits « durs »** sont des énoncés qui ont vocation à se faire accepter tels quels, sans modification possible. Il y a donc un auteur unique, propriétaire de l'énoncé, qui possède un contrôle important sur l'énoncé original, lequel a peu de possibilités d'être modifié. Cependant, ce contrôle diminue les chances de diffusion de l'énoncé.

1.3.3.2 Les objets-frontière

Star et Griesemer (1989) mettent en avant une limite du modèle de la traduction qui se concentre uniquement sur le point de vue des chercheurs, lesquels sont les acteurs à l'origine du processus de traduction. Il leur semble nécessaire de tenir compte du rôle des différents mondes sociaux qui participent à la traduction. Ils vont donc tenter d'analyser la collaboration entre ces mondes sociaux, et la manière d'aboutir à une solution qui paraît cohérente pour tous les acteurs impliqués.

Pour cela, les auteurs proposent un modèle dans lequel il n'y a pas une unique traduction mais de **multiples traductions qui s'entrecroisent**. De la même manière, il n'y a pas un seul « point de passage obligé ». En effet, une négociation se met en place, négociation où chacun des intervenants tente de recruter des alliés, traduire les intérêts des autres et les amène à passer par leur propre « point de passage obligé ». Ces traductions multiples permettent de faire coexister des mondes sociaux différents.

La cohérence de ce réseau de traductions croisées conduit à la **création d'objets-frontière**. Ces objets-frontière sont des objets matériels ou conceptuels qui peuvent traverser différents mondes sociaux en maintenant une identité structurelle. Ainsi, sont-ils reconnaissables par tous, tout en ayant une signification différente d'un monde social à l'autre. En d'autres termes, ces objets-frontières assurent la communication entre des mondes différents. Les objets-frontières doivent être à la fois robustes pour conserver une **identité commune** d'un monde social à l'autre et **malléables**, pour que chaque monde puisse les **adapter** à ses besoins locaux et les utiliser de la manière la plus pertinente.

La caractérisation de ces objets-frontières permet de mettre en avant quatre paramètres de la coopération entre groupes sociaux aux intérêts divergents (Giroux, 1999). L'objet de la coopération, constitué de plusieurs éléments, doit être suffisamment vaste et varié pour que chaque groupe puisse y trouver un point d'intérêt. De plus, certains éléments doivent rester

suffisamment flous pour permettre une interprétation différente de chacun. Néanmoins, d'autres éléments doivent être communs à l'ensemble des groupes qui vont utiliser l'objet et constituer ainsi un lieu de rassemblement. Enfin, le caractère flou de l'objet-frontière peut conduire, dans la pratique, à certaines incertitudes. Il est donc nécessaire d'apporter un minimum de formalisation qui permet de réduire ces incertitudes.

Il est possible de rapprocher cet objet-frontière de ce que Latour appelle les « faits souples » qui sont suffisamment malléables pour augmenter les possibilités d'intéressement.

Il nous semble intéressant de **retenir cette distinction entre faits durs et faits souples et cette notion d'objets-frontières** pour **caractériser les innovations managériales et leur évolution possible dans la période analysée**, après l'invention mais avant une diffusion établie.

Peters et *al.* (2010) précisent la différence entre les objets-frontière et les objets-intermédiaires issus du processus de traduction, présentés dans la théorie de l'acteur-réseau. Selon ces auteurs, les acteurs à l'origine de ces deux types d'objets ne sont pas les mêmes. Les objets intermédiaires sont issus du travail de traduction d'un acteur principal qui cherche à enrôler d'autres acteurs. L'objet intermédiaire est donc « le témoin du processus de connexion entre les différents acteurs » (p.67). Les objets-frontières sont issus d'un processus collectif de traduction et de coordination par l'ensemble des acteurs en présence. Ils témoignent « des inerties, des défaillances, des ruptures, des négociations et des débats entre ces acteurs » (p.67). Ainsi traduisent-ils à la fois le savoir-faire des experts mais aussi les pratiques des utilisateurs. Les objets-frontière participent à la fois au découpage temporel du processus d'innovation mais également à la définition-même de l'innovation en étant les supports de son existence (Peters et *al.*, 2010).

Si l'on considère le cycle de vie de l'innovation comme la succession de trois phases : prise de risque, légitimation et stabilisation, nous pouvons analyser les rôles joués par ces deux types d'objets dans l'enchaînement de ces phases (Peters et *al.*, 2010). Les objets-frontières participent ainsi au découpage temporel du processus d'innovation, puisqu'ils limitent les possibilités de choix dans les phases suivantes. Ces objets-frontières sont des marqueurs temporels uniquement pour le passage de la phase 1 à la phase 2. Le passage à la phase 3 se traduit par le recours à des objets intermédiaires. Cela marque le **besoin d'appropriation du processus d'innovation par les concepteurs qui cherchent à créditer leur projet**, dans le passage à la phase de routinisation (Peters et *al.*, 2010).

On retrouve donc ici l'idée que même si la poursuite de la conception est issue d'un processus interactif entre concepteur et organisations, il est intéressant d'analyser plus particulièrement le point de vue du concepteur. En effet, celui-ci va s'appuyer sur cette interaction pour parvenir à définir et stabiliser l'identité de l'innovation de manière à ce qu'elle satisfasse le plus grand nombre.

Pour Latour, comme pour Star et Griesemer, le processus de traduction ou l'apparition des objets-frontières est le résultat d'une action délibérée dirigée vers l'extérieur. Au contraire, Fujirama (citée par Giroux, 1999) considère que l'apparition des objets-frontières provient de la coïncidence du travail de plusieurs mondes sociaux, même si certains acteurs peuvent avoir un rôle particulier dans la coordination du processus ou dans l'orientation de l'objet-frontière, notamment les acteurs qui ont créé ou développé l'objet ou certains de ses éléments. La constitution d'un objet-frontière est progressive. Ainsi, la popularité d'un objet-frontière résulte-t-elle du fait qu'il permet à chacun des mondes sociaux de protéger ses intérêts tout en fournissant à ces mondes de nouveaux outils.

1.4 Synthèse

Après avoir exposé ces trois perspectives sur la diffusion des innovations managériales, il nous semble important de résumer les différences entre ces approches, mais aussi de montrer de quelle manière nous pouvons articuler ces apports avec notre problématique.

La théorie classique de la diffusion des innovations (Rogers, 1995) suppose que l'idée à l'origine de l'innovation est bonne et par conséquent l'innovation se diffuse d'elle-même. La définition du succès de l'innovation est liée au taux d'adoption par les organisations. Dans le cas des modes managériales, le succès de la diffusion est lié à la capacité des *fashion-setters* à faire apparaître l'objet de mode comme un choix rationnel et donc comme un enjeu de légitimité. Il s'agit de rendre indispensable la montée dans « le train en marche ». Dans le modèle de la traduction, l'innovation se diffuse parce qu'elle traduit les intérêts changeants et transitoires de différents groupes d'acteurs au sein du « méta-réseau » qui cherchent à maintenir leur position et leur influence. Les pionniers recrutent des alliés, mais ces changements de groupes d'acteurs peuvent à leur tour conduire à une transformation de l'innovation. Ainsi, l'innovation est-elle issue d'un processus itératif qui témoigne de

stratégies d'acteurs qui cherchent à créer des alliances. Ce processus mêle des périodes d'incertitudes, d'improvisations ou de hasards mais également des périodes de planification ou de sécurisation.

Dès lors, la définition du succès de l'innovation n'est plus liée au taux d'adoption mais au degré de maturité de l'innovation dans son processus de transformation. L'innovation est un succès quand elle devient une « boîte noire » qui n'est plus questionnée. On assiste à des progressions multiples, cumulatives et conjonctives, au cours du développement d'une innovation managériale, d'activités convergentes, parallèles et divergentes, pour aboutir à une boîte noire. Celle-ci forme une clôture qui implique que les différents intérêts enrôlés ont pu être mis en réseau et unifiés.

Ainsi, le modèle de l'intéressement proposé par les sociologues de l'innovation apparaît-il comme plus pertinent pour comprendre la diffusion des innovations managériales.

Ces différences sur la manière d'envisager la diffusion ont des conséquences notamment sur deux aspects particuliers qui nous intéressent plus particulièrement dans le cadre de cette recherche : la relation entre invention et diffusion, d'une part, la relation entre l'innovation et la rhétorique, d'autre part.

Les travaux classiques sur la diffusion, ainsi que ceux sur les modes managériales amènent à penser la conception de l'innovation séparément de sa diffusion. La conception de l'innovation ou de la mode managériale est achevée au moment où elle commence à se diffuser. Cela laisse donc supposer que l'innovation n'est pas amenée à évoluer au cours de sa diffusion. Ces travaux n'excluent pas l'idée que les organisations qui adoptent l'innovation la modifient pour l'adapter aux contextes, aux contraintes, autrement dit aux spécificités de l'organisation (notion de « réinvention », ou encore de « testabilité » de Rogers (1995) par exemple). Mais cette modification est réalisée par les adopteurs et les concepteurs, ou *fashion-setters* ne sont pas inclus dans ce processus d'adaptation. En revanche, l'utilisation de la théorie de la traduction pour comprendre l'émergence des innovations managériales interdit de penser séparément l'invention du reste du processus de mise en œuvre et de diffusion. En effet, on ne peut pas considérer qu'il existe une innovation managériale toute faite, antérieure à sa mise en mode ou à sa diffusion. L'innovation managériale est donc construite au fil de sa circulation dans de nouvelles organisations, par un processus d'intéressement et d'enrôlement d'alliés de toutes sortes. Comprendre l'émergence de l'innovation managériale nécessite donc

de mettre à jour les petites causes, l'ordinaire qui a produit les grands effets sur la construction progressive de l'innovation.

De la même manière, se pose la question de la dissociation entre la rhétorique sur l'innovation et l'innovation elle-même. Les travaux sur les modes mettent en avant une phase de « processing » au cours de laquelle la rhétorique est élaborée. Cette étape est indépendante de celle de la construction de l'objet de mode. Il semble donc possible de dissocier et d'analyser ces deux processus de manières distinctes, la rhétorique n'influençant pas l'objet de mode et inversement.

Au contraire, si l'on mobilise la théorie de la traduction, il est impossible de dissocier l'innovation managériale elle-même de la rhétorique qui vise à la faire adopter. La rhétorique se construit et évolue au fur et à mesure de la circulation de l'innovation dans les mondes sociaux. Le modèle de la traduction met également en avant l'exigence de légitimité au cœur de la construction des objets. La légitimité, que nous avons également mise en avant dans la littérature sur les modes managériales, n'est donc pas isolée dans les phases d'adoption ou de diffusion, mais est également construite tout au long du processus de traduction. Il est donc intéressant d'analyser l'évolution de l'innovation au regard de la construction de sa légitimité. Enfin, ce modèle fait ressortir le caractère collectif de la construction des innovations. Elles ne sont pas le résultat du travail d'un unique acteur, mais celui d'un ensemble d'acteurs.

Ce modèle nous conforte donc dans l'idée d'un processus récursif pour décrire l'émergence d'une innovation managériale. Celle-ci est donc le fruit de moments d'incertitudes, de hasards, d'improvisations ou encore de bricolages.

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
Les catégories d'adopteurs (Rogers, 1995)	Positionnement de notre période : essentiellement « innovateurs » (et peut être « adopteurs précoces »)	
Caractère innovant et attributs « perçus » de l'innovation (Rogers, 1995) / Création de croyances sur la rationalité et le progrès des modes (Abrahamson, 1996)		Comment assurer la perception du caractère innovant et des attributs de l'innovation ? Rôle de la rhétorique ?
Attributs de l'innovation qui peuvent influencer la diffusion (Rogers, 1995 ; Latour, 1994 ; Star et Griesemer, 1989) : cinq attributs, faits durs et faits souples		Comment utiliser ces attributs pour caractériser les innovations managériales ? Quelle influence dans la période analysée ?
Cycle de vie de la diffusion de l'innovation (Abrahamson, 1991)	Existence d'une période particulière entre invention et construction de la mode	Retrouve-t-on les particularités de cette période : adoption rationnelle d'organisations indépendantes ?
Théorie de la traduction : conception se réalise au fil de la traduction : conception se réalise au fil de la traduction – diffusion permet la stabilisation progressive de l'identité de l'innovation (Latour, 1995)	Conception de l'innovation perdure au cours des mises en œuvre dans les organisations jusqu'à devenir une « boîte noire »	Impossibilité de dissocier rhétorique et innovation

Tableau 3 - Synthèse des apports de la littérature sur la diffusion des innovations

2 LA MODIFICATION DES INNOVATIONS MANAGERIALES AU COURS DU PROCESSUS DE DIFFUSION

Nous venons d'exposer les différentes perspectives qui analysent la diffusion des innovations managériales. Les modèles classiques de la diffusion sont fondés sur des pratiques invariantes, où les organisations passives acceptent ou rejettent l'innovation. Les études de l'adoption à un niveau inter-organisationnel font certaines simplifications en se basant sur l'hypothèse d'homogénéité des pratiques qui se diffusent, les considérant comme invariantes

plutôt que mutantes. Aucune analyse en profondeur n'a été faite sur ce qu'il arrive aux pratiques pendant et après l'adoption (Ansari et *al.*, 2010). La majorité des travaux considèrent les innovations comme des monolithes dans leur conception, leur adoption et leur application (Wolfe, 1994).

Même si la modification de l'innovation managériale est abordée implicitement ou explicitement par les auteurs qui se concentrent sur la diffusion ou l'adoption des innovations managériales, elle est néanmoins abordée sous des termes différents. Par exemple, Rogers (1995) parle de « réinvention » ou de « modification », Wood et Caldas (2002) considèrent l'« adaptation », Lillrank (1995), le « niveau de transfert de l'innovation », etc.

Cependant cette notion de modification n'est pas encore un sujet de recherche approfondi : les raisons et les processus de modification ne sont pas réellement questionnés.

Certains travaux plus récents mettent en évidence les modifications des innovations au cours du processus de diffusion. Ces modifications sont réalisées par les organisations qui adoptent et mettent en œuvre l'innovation. Nous verrons tout d'abord les raisons de ces modifications, puis les différents types de modifications possibles. Enfin, nous préciserons les types de modification en décrivant des sentiers possibles de modification au cours du cycle de diffusion.

2.1 Les différents types de modification

2.1.1 Addition, omission, substitution, hybridation

Mamman et Kamoche (2007) mettent en évidence que la modification est une activité multidimensionnelle qui intervient à différents moments du cycle de vie de la mise en œuvre de l'innovation. Ainsi la modification peut être une simple adaptation (ajout ou suppression de composants), un « decoupling », qui correspond à une adoption symbolique sans réelle mise en application de l'innovation ou encore une véritable appropriation des composants de l'innovation dans les routines de l'organisation. Mamman (2009) définit plus précisément quatre types de modifications possibles des innovations managériales : l'addition, l'omission, la substitution ou l'hybridation.

L'**addition** correspond à l'ajout d'éléments aux composants de l'innovation managériale afin de répondre aux objectifs spécifiques de l'organisation. Au contraire, l'**omission** est la

suppression d'éléments aux composants de l'innovation managériale afin qu'elle puisse être utilisée plus facilement par l'organisation. La **substitution** correspond au remplacement de certains éléments par d'autres. Enfin, l'**hybridation** est la combinaison d'éléments d'une innovation avec ceux d'une autre innovation managériale. Ainsi, l'hybridation peut impliquer une omission ou une addition.

2.1.2 Fidélité et extensivité

Les travaux d'Ansari et *al.* (2010) sur les modifications nous semblent intéressants dans la mesure où ils proposent deux dimensions fondamentales qui permettent de caractériser les variations : la fidélité et l'extensivité.

L'adoption de la pratique sera plus ou moins **fidèle** selon qu'elle ressemble ou dévie en nature des caractéristiques de la version précédente. Cette fidélité se mesure au regard de l'adoption par les adopteurs précédents et non relativement à la version du prototype original. La comparaison avec le prototype original permet de dessiner le terrain des variations possibles d'une pratique managériale. On peut considérer que cette fidélité peut être mesurée au regard de l'existence ou non d'additions, omissions, substitutions ou encore hybridations, que nous venons d'aborder.

L'**extensivité** correspond au degré de mise en place de la pratique par rapport à la version précédente. Cette extensivité traduit les efforts importants ou restreints déployés pour mettre en œuvre la pratique. Cette notion porte donc sur le dosage de la pratique et peut être rapprochée de l'échelle de mise en œuvre. Il est possible de préciser encore cette notion d'extensivité en se référant aux notions de ductilité et de malléabilité (Mamman, 2009). La ductilité d'un matériau correspond à la capacité à se déformer plastiquement sans se rompre. Appliquée aux innovations managériales, la ductilité correspond à la possibilité d'étendre verticalement l'innovation à travers la hiérarchie organisationnelle. La malléabilité de l'innovation traduit la possibilité d'étendre horizontalement l'innovation pour couvrir d'autres zones de l'organisation.

Ainsi, une pratique sera hautement fidèle mais non extensive lorsqu'elle sera « plus vraie » que la version précédente mais pas mise en œuvre de manière détaillée ou complète. De la même manière, une pratique sera extensive mais faiblement fidèle lorsqu'elle sera complètement mise en œuvre mais de manière « peu vraie » par rapport à la version précédente. La ductilité peut conduire à une perte de structure et d'identité, dans la mesure où

l'innovation va être l'objet d'une interprétation différente pour assurer l'adaptation à un autre niveau hiérarchique. En revanche, ce risque est réduit dans le cas de la malléabilité dans la mesure où l'innovation est appliquée à un même niveau (Mamman, 2009).

2.1.3 Quatre types d'adaptation

Ces deux dimensions permettent de caractériser quatre types d'adaptation : l'adaptation « faible dosage », l'adaptation « complète et vraie », l'adaptation « distante » et l'adaptation « sur-mesure » (Figure 4).

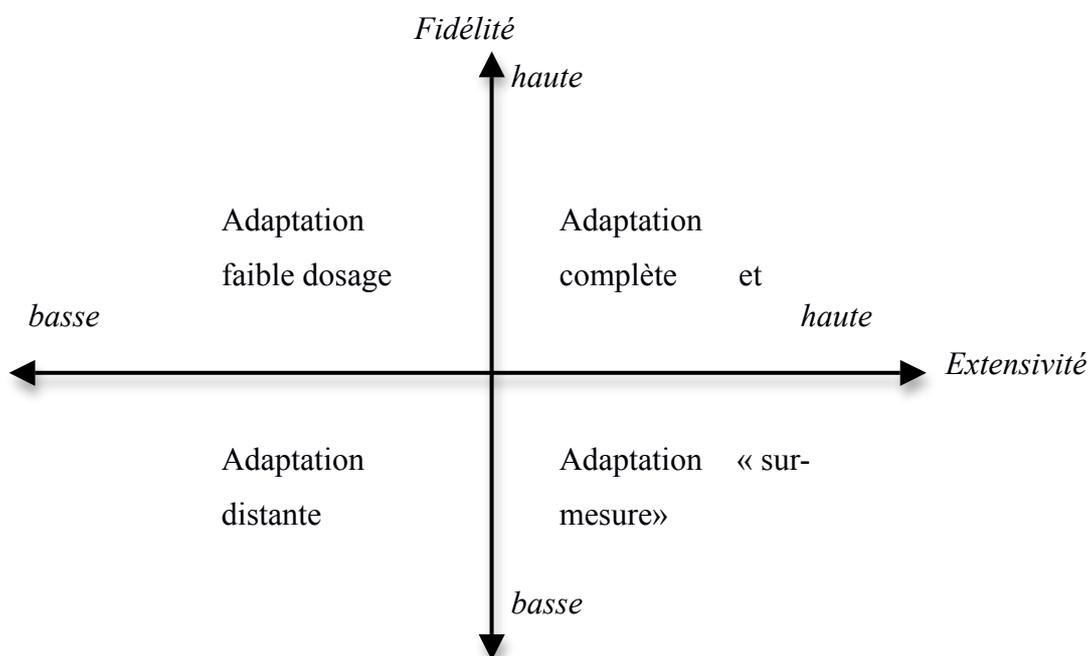


Figure 4 - Types d'adaptation des pratiques managériales

Source : Ansari et al., 2010

L'adaptation « complète et vraie » (« *full and true* ») correspond à un haut degré de fidélité et d'extensivité. La pratique est fortement fidèle aux versions précédentes et mise en place de manière totale. Dans ce cas-là, il n'y a donc pas de modification de l'innovation par l'organisation qui l'adopte.

L'adaptation « faible dosage » (« *low-dosage* ») correspond à un haut degré de fidélité et un faible degré d'extensivité. La pratique est alignée avec la version précédente mais à une échelle moindre.

L'adaptation « sur-mesure » (« *tailored* ») est une adaptation à haut degré d'extensivité et faible degré de fidélité. L'organisation utilise d'importantes ressources pour mettre en œuvre une version extensive de la pratique mais la modifie substantiellement, mettant ainsi en place une version significativement différente de la version précédente.

Enfin, **l'adaptation « distante »** (« *distant* ») correspond à de faibles degrés d'extensivité et de fidélité. La version de la pratique mise en œuvre dévie fortement des versions précédentes et celle-ci est déployée à une échelle moins importante.

2.2 Les raisons de la modification

Les causes des modifications des innovations par les organisations qui les adoptent sont de deux ordres. Tout d'abord, l'innovation managériale est une forme d'innovation particulière et ses particularités incitent, voire même rendent inévitables les modifications. De plus, les modifications peuvent provenir de l'écart entre les caractéristiques de l'innovation et celle des organisations.

2.2.1 Les particularités des innovations managériales

Les innovations managériales, formes particulières d'innovation, présentent certaines caractéristiques qui conduisent à des modifications. L'innovation managériale est un **concept abstrait** et, contrairement à l'innovation technique, des zones d'incompréhension existent (Mamman, 2009). Ce caractère imprécis de l'innovation peut s'expliquer par l'abstraction nécessaire au transfert de l'innovation (Lillrank, 1995). Cette abstraction provient de la nécessité de se dégager du contexte original de la mise en œuvre de l'innovation managériale. De plus, les innovations managériales ne sont **pas totalement achevées** au moment où elles commencent à se diffuser au sein des organisations. En effet, elles ont été généralement été inventées au sein d'une organisation pionnière, elles sont donc ouvertes à des modifications et des améliorations. Ce manque d'achèvement laisse aux adopteurs l'opportunité d'expérimenter et de modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte à leurs spécificités (Godowski, 2003 ; Mamman, 2009).

Cela doit être rapproché des caractéristiques des outils de gestion, que nous avons abordés précédemment, et notamment de l'idée que, par nature, un outil de gestion est **incomplet** (Aggeri et Hatchuel, 1997) et procure une « flexibilité instrumentale et interprétative » (de

Vaujany, 2006). Ainsi, dès lors qu'un acteur souhaitera mettre en place dans son organisation un outil de gestion, il bénéficiera d'une certaine marge de liberté quant à son utilisation, et donc de la possibilité de le modifier.

De plus, l'innovation managériale n'est **pas toujours bien comprise**. Ainsi, les organisations ou les personnes qui tentent de la diffuser, de la « vendre », comme par exemple les consultants, peuvent, de manière non intentionnelle, proposer ou mettre en œuvre une version modifiée, qu'ils considèrent pourtant comme l'innovation d'origine (Mamman, 2009).

2.2.2 L'adéquation entre l'innovation et l'organisation

Pour Ansari, Fiss et Zajac (2010), l'adaptation des pratiques managériales dépend de l'adéquation entre les pratiques managériales et l'organisation qui les adopte ; en d'autres termes du degré avec lequel les caractéristiques d'une pratique sont cohérentes avec les besoins, les objectifs et la structure de l'organisation qui l'adopte. Dans ce sens, l'adaptation correspond donc à un processus par lequel l'organisation cherche à améliorer l'adéquation entre la pratique et ses besoins particuliers. L'objectif est d'augmenter la zone d'acceptation au cours de la mise en œuvre. Il est possible de distinguer trois types d'adéquation particuliers : l'adéquation technique, l'adéquation culturelle et l'adéquation politique (Ansari et al., 2010). **L'adéquation technique** est le degré avec lequel les caractéristiques d'une pratique sont compatibles avec les technologies déjà utilisées par l'organisation. Dans le cas de l'adéquation technique, l'existence de connaissances sur la pratique qui se diffuse est le mécanisme clé qui influence les adaptations. Ainsi, l'existence d'un grand nombre de connaissances techniques sur l'innovation permet-elle aux organisations de savoir si elles vont être, ou non, confrontées à un problème d'inadéquation qui exigera donc une adaptation pour que l'innovation soit efficace. **L'adéquation culturelle** correspond au degré de compatibilité des caractéristiques d'une pratique avec les valeurs et croyances de l'organisation. Enfin, **l'adéquation politique** correspond au degré avec lequel les caractéristiques normatives, implicites ou explicites, d'une pratique sont compatibles avec les intérêts et l'« agenda » des adopteurs potentiels.

D'une manière plus générale, au-delà de ces problèmes d'adéquation, nous pouvons rappeler que l'innovation managériale à l'image des outils de gestion inclut nécessairement des aspects contextuels. C'est en étudiant et incluant le contexte de l'utilisation de l'outil et les différentes logiques de l'organisation qui l'utilise que nous parvenons à la décrire complètement. Cette

dimension contextuelle conduit ainsi à une adaptation de l'innovation face aux spécificités contextuelles de chacune des organisations qui la met en œuvre.

Il n'existe pas une version dominante de l'innovation managériale car la plupart des innovations laisse une place à l'interprétation ou même à la modification (Mamman, 2009). Chaque innovation a plusieurs versions qui sont les conséquences de modifications conscientes ou inconscientes.

2.3 Les sentiers de modification au cours du processus de diffusion

Ansari et *al.* (2010) approfondissent cette réflexion sur les modifications des innovations en proposant une vision dynamique. Ils décrivent les types de modification qui apparaissent au fur et à mesure de la diffusion des innovations, et mettent en avant les différences de modifications et d'adaptations entre les premiers et les derniers adopteurs de l'innovation managériale. En d'autres termes, ils proposent des sentiers de modifications qui vont dépendre du type d'inadéquation entre l'innovation et les organisations, à partir des deux dimensions des adaptations : la fidélité et l'extensivité. Ainsi, les auteurs considèrent-ils que les types d'inadéquation provoquent des mécanismes et des modèles d'adaptation différents au cours du processus de diffusion.

Afin d'expliquer les différences de modifications des pratiques managériales réalisées par les premiers et les derniers adopteurs, les auteurs s'appuient sur deux types de justification de la décision d'adoption : les raisons rationnelles et sociales.

Selon certains travaux, les organisations adoptent une nouvelle pratique parce que ce choix se révèle être rationnel au vu de l'utilité et des caractéristiques de la pratique. Dans la diffusion des pratiques, la notion d'incertitude et les mécanismes associés à l'apprentissage sont importants. En effet, au début du processus de diffusion, l'incertitude liée à l'efficacité et aux caractéristiques des pratiques managériales est grande ; une inadéquation entre la pratique et l'organisation qui l'adopte a donc de grandes chances de se produire pour les premiers adopteurs. Au fur et à mesure de la diffusion de la pratique et donc des adoptions successives par de nombreuses organisations, l'incertitude sur la pratique diminue et les derniers adopteurs peuvent s'appuyer sur les connaissances issues de toutes les expériences d'adoption

précédentes. Ils sont donc en mesure d'éviter des pratiques qui auraient une faible adéquation avec leur organisation.

D'autres travaux rejettent ces raisons rationnelles et mettent en avant des raisons sociales. Dans ce cas, les décisions d'adoption sont le fruit de l'existence de pressions à être conforme et à apparaître légitime. Au début du processus de diffusion, les organisations ne sont pas encore soumises à une pression pour adopter une pratique qui ne serait pas en adéquation avec ses objectifs. Cependant, au fil de la diffusion, les pressions augmentent et contraignent les organisations à adopter les pratiques qui ne répondent pas nécessairement à leurs besoins ou ne sont pas adaptées à leurs caractéristiques.

Ansari, Fiss et Zajac (2010) s'appuient donc sur ces deux types de justification de l'adoption pour décrire les modifications au cours du processus de diffusion : **les adaptations sont à la fois des processus rationnels et sociaux.**

2.3.1 Adéquation technique

L'adéquation technique est le degré avec lequel les caractéristiques d'une pratique sont compatibles avec les technologies déjà utilisées par l'organisation. Dans le cas de l'adéquation technique, l'existence de connaissances sur la pratique qui se diffuse est le mécanisme clé qui influence les adaptations. Au début du processus de diffusion, les décideurs ont peu d'information sur la nouvelle pratique. La mise en œuvre de la pratique se fait donc avec précaution et de manière incrémentale. Ainsi, les premiers adopteurs vont-ils éviter l'expérimentation et adopter les versions les plus fidèles de la pratique. Au fur et à mesure de la diffusion, les efforts d'adaptation s'intensifient et la pratique devient plus élaborée, avec plus de détails et plus de versions, ce qui conduit à moins de fidélité. En effet, l'incertitude diminue, les connaissances sur la pratique augmentent et les derniers adopteurs sont exposés à de nombreuses possibilités de mise en œuvre de la pratique. Au fil du processus de diffusion, des pratiques plus adaptées et personnalisées apparaissent. De la même manière, les premiers adopteurs, avec une connaissance réduite sur la pratique, et limités dans leur capacité à réduire l'inadéquation technique, vont choisir d'adopter une version peu extensive de la pratique managériale. La baisse de l'incertitude et l'augmentation des connaissances vont conduire à la mise en œuvre de versions plus extensives.

Le manque d'adéquation technique se traduit donc par un modèle d'adaptation de « **faible dosage** », **adaptation fidèle et peu extensive, au début** du processus d'innovation, puis par

un modèle d'adaptation « **sur-mesure** », **adaptation peu fidèle et extensive, à la fin** du processus d'innovation.

2.3.2 Adéquation culturelle

L'adéquation culturelle correspond au degré de compatibilité des caractéristiques d'une pratique avec les valeurs et croyances de l'organisation. Ce type de problème d'adéquation va conduire à des modifications différentes de l'adéquation technique. Dans ce cas, la pression à la conformité est le mécanisme clé qui provoque les modifications face à l'inadéquation culturelle. Au début du processus de diffusion, les pressions à la conformité n'existent pas, les modèles à suivre n'ont pas encore émergé. Les premiers adopteurs peuvent donc expérimenter la pratique et la modifier afin qu'elle réponde à leurs besoins. Dans la suite du processus, la pression à la conformité augmente et limite la capacité des nouveaux adopteurs à adapter la pratique pour réduire l'inadéquation culturelle. Ils sont donc contraints, contrairement au début du processus, à mettre en œuvre une version fidèle de la pratique. De plus, comme les premiers adopteurs peuvent réduire l'inadéquation culturelle en adaptant la pratique, ils vont mettre en place une version extensive. En revanche, les derniers adopteurs, soumis aux pressions de conformité, vont mettre en place une version peu extensive pour réduire les coûts d'inadéquation qu'ils ne peuvent maîtriser par une adaptation. On se trouve ici dans une situation proche du *decoupling*, dans laquelle la mise en place est symbolique.

Les modèles d'adaptations à une inadéquation culturelle, au cours d'un processus de diffusion, sont opposés à ceux présentés pour l'inadéquation technique. Au début du processus de diffusion, l'adaptation est « **sur-mesure** » puis elle devient une adaptation de « **faible dosage** ».

2.3.3 Adéquation politique

Enfin, l'adéquation politique correspond au degré avec lequel les caractéristiques normatives, implicites ou explicites, d'une pratique sont compatibles avec les intérêts des adopteurs potentiels. Dans ce cas, deux mécanismes influencent l'adaptation de la pratique : la pression d'application et le compromis. La pression d'application correspond à l'existence d'un contrôle qui vise le suivi de la conformité. Au début du processus de diffusion, les adopteurs doivent mettre en place une version très fidèle de la pratique et ne peuvent donc pas réduire

l'inadéquation. Le compromis est une réponse qui satisfait la demande d'un environnement politique hétérogène. Cela conduit à la mise en place d'une version peu fidèle et peu extensive de la pratique. Le compromis émerge généralement de la maturation et de la contre-mobilisation. Au début du processus de diffusion, les adopteurs adoptent la pratique sans adaptation. Dans la suite du processus, la pratique mûrit sous l'influence de la contre-mobilisation et de la contestation. De nouvelles versions de la pratique émergent, les adopteurs peuvent adapter la pratique pour réduire l'inadéquation. De la même manière, à la fin du processus, les adopteurs vont pouvoir mettre en œuvre des versions moins extensives. Dans le cas d'inadéquation politique, au début du processus de diffusion, la mise en œuvre est **complète et fidèle**, puis fait place à un modèle d'adaptation « **distant** », peu fidèle et peu extensif.

Le manque d'adéquation technique, culturelle et politique est le principal moteur de l'adaptation, alors que la connaissance limitée de la pratique, les pressions de conformité ou encore les pressions d'application et le compromis contraignent l'activité d'adaptation à différents moments du processus d'adaptation. Ces mécanismes déterminent dans quelle mesure et à quels moments du processus, l'inadéquation, qu'elle soit technique, culturelle ou politique persiste ; ou au contraire si une activité d'adaptation permet de la réduire.

Dans la mesure où nous nous intéressons uniquement au processus d'émergence des innovations managériales, ces résultats de recherche peuvent nous servir à **caractériser les adaptations réalisées par les pionniers et premiers adopteurs de l'innovation**. Ces travaux nous montrent que des versions différentes de l'innovation originale peuvent apparaître dès les premières adoptions à partir d'adaptation « faible dosage » ou « sur-mesure » dans le cas d'inadéquations techniques ou culturelles. Dans la mesure, où nous faisons l'hypothèse d'un processus d'émergence récursif, ces versions testées par les organisations pionnières peuvent ensuite être formalisées et étiquetées pour se diffuser.

2.4 Processus de modification influencés par les attributs des innovations

Les auteurs qui travaillent sur ces modifications rappellent qu'il est important de les relier aux caractéristiques des innovations (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010). Selon eux, la conceptualisation de la modification n'est possible qu'au regard des **caractéristiques de**

l'innovation. Celles-ci **influencent le type et le degré d'adaptation** de l'innovation au cours de sa mise en œuvre dans une organisation (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010). Le type et le degré de modification peuvent être influencés par les attributs perçus ou intrinsèques de l'innovation (Mamman, 2009).

Nous listons ici les attributs les plus fréquemment retenus par les auteurs qui traitent de la modification des innovations dans le cadre de leurs adoptions par les organisations : la complexité (Rogers, 1995 ; Wolf, 1995 ; Ansari et *al.*, 2010), la divisibilité (Beyer and Trace, 1978 ; Wolfe, 1995 ; Rogers, 1995 ; Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010), l'ambiguïté pragmatique (Giroux, 2006).

2.4.1 La complexité

La première caractéristique, largement étudiée par la littérature, qui peut influencer et provoquer une modification de l'innovation managériale est la complexité. La complexité peut se définir comme le degré avec lequel une innovation managériale est perçue comme difficile à comprendre, à appréhender et à mettre en œuvre. Les innovations complexes nécessitent des hauts niveaux d'abstraction pour que leur transfert soit un succès, ce qui peut impliquer une modification. Une pratique complexe est composée de plusieurs composants et provoque de l'incertitude (Ansari et *al.*, 2010). Cette notion d'incertitude fait référence à la connaissance concernant ces liens entre les différents éléments de l'innovation et surtout celui entre l'innovation et ses résultats. Nous pouvons la rapprocher de la notion d'observabilité des résultats (Rogers, 1995).

Ainsi, les auteurs considèrent-ils que plus l'innovation est complexe et donc l'incertitude grande, moins la modification a de chance d'être détectée (Wolf, 1995). Cela conduit à ce que la probabilité de voir apparaître des versions différentes de l'innovation soit grande, dans la mesure où il est difficile de comparer les résultats de ces différentes versions (Mamman, 2009). Ansari et *al.* (2010) précisent cette modification, en considérant qu'une complexité élevée conduira à une adaptation à haute fidélité mais moins extensive.

2.4.2 La divisibilité

La « divisibilité » de l'innovation peut également influencer les possibilités de modifications de l'innovation par les organisations. La « divisibilité » correspond à la possibilité de tester et de mettre en œuvre certaines des composantes de l'innovation. Celle-ci n'est donc pas intégralement mise en œuvre (Ansari et *al.*, 2010). Cette notion de « divisibilité » peut être rapprochée de la caractéristique d' « essayabilité » (Rogers, 1995) qui est le degré avec lequel une innovation peut être testée en partie, ou encore de celle d' « envahissement » au sein de l'organisation qui correspond à la proportion des membres de l'organisation touchés par la mise en œuvre de l'innovation (Beyer et Trace, 1978 ; Wolfe, 1995). Ainsi, plus les possibilités d'essai, de test de la pratique sont grands, plus la modification sera fréquente (Mamman, 2009), cette modification sera moins extensive, mais ne devrait pas affecter la fidélité de la pratique (Ansari et *al.*, 2010). La « divisibilité » de l'innovation managériale peut donc faciliter l'apparition d'évolutions ou de variantes.

2.4.3 L'ambiguïté pragmatique

Une autre caractéristique de l'innovation managériale qui peut influencer ses évolutions est la validité ou viabilité interprétative (« *interpretative viability* ») : certaines pratiques peuvent être facilement adaptées car elles conduisent à de nombreuses interprétations et peuvent être adaptées à de multiples programmes (Ansari et *al.*, 2010). On peut relier ce concept à celui de l'ambiguïté pragmatique (Giroux, 2006). L' « ambiguïté pragmatique » (« *pragmatic ambiguity* ») traduit le fait qu'une innovation managériale peut exister sous différentes versions tout en conservant un semblant d'unité. Cette notion a été décrite par de nombreux auteurs sous différents termes : « *strategic ambiguity* » (Eisenberg, 1984), « *umbrella constructs* » (Hirsch et Levin, 1999), « *boundary objects* » (Star et Griesemer, 1989) et « *interpretative viability* » (Benders et Van Veen, 2001). Giroux étend l'idée de « viabilité interprétative » et propose le concept d' « ambiguïté pragmatique » qui augmente les chances d'une idée d'être popularisée. Conserver les idées ambiguës, et donc ouvertes à diverses interprétations, favorise leur utilisation par les organisations qui se retrouvent relativement libres de définir la manière de les utiliser. L'ambiguïté détermine les possibilités d'usage. Cette ambiguïté est à la fois le résultat et la ressource d'un processus collectif d'intéressement

(Giroux, 2006). Chaque nouvelle version de l'innovation managériale cristallise les intérêts d'un groupe d'acteurs pour l'innovation.

L'ambiguïté pragmatique se caractérise par trois phénomènes : l'ambiguïté, la généralité et le flou des termes employés pour caractériser l'innovation managériale (Giroux, 2006). L'ambiguïté souligne l'existence de plusieurs significations ou définitions pour un même mot. La généralité correspond au fait qu'un même mot englobe plusieurs catégories ou s'applique à différentes situations. Ainsi, le mot « animal » sera plus général que le mot « chien », mais pas plus ambigu. C'est donc la généralité qui permet qu'un terme soit employé pour décrire des situations différentes sans créer de débat, comme par exemple l'« apprentissage organisationnel » ou le « Total Quality Management ». Enfin, un mot est flou lorsqu'il indéfini.

Cette ambiguïté pragmatique semble assurer la diffusion de l'innovation managériale. En effet, elle permet de nombreuses interprétations et de manière d'utiliser l'innovation, ce qui réduit les barrières et résistances au changement.

Ainsi, les « diffuseurs » du Balanced Scorecard en Suède, ont développé une version particulière du concept, qui en a assurée une diffusion rapide (Ax et Bjornenak, 2005). De la même manière, les concepts liés au management de la qualité sont devenus plus vagues, plus ambigus et plus généraux, au fur et à mesure qu'ils se diffusaient ; suggérant ainsi une boucle de feedback positive entre l'ambiguïté pragmatique et la popularité des innovations (Giroux, 2006).

Une importante viabilité interprétative d'une pratique mène donc à une adaptation de faible fidélité mais n'affecte pas l'extensivité de la pratique (Ansari et *al.*, 2010).

Au-delà des différents attributs des innovations managériales qui expliquent les modifications possibles ; Mamman (2009) rappelle qu'il est possible de préciser encore ces modifications en les liant à la structure des innovations. Celles-ci, comme nous l'avons présenté plus haut, sont composées, d'une philosophie, de principes et de pratiques. **Rappelons que nous pouvons rapprocher cette structure de celle proposée pour les outils de gestion : philosophie gestionnaire, vision simplifiée des relations organisationnelles et substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992). Ainsi, chacune de ces composantes peut-il être l'objet d'une modification, ce qui nous permet d'analyser encore plus précisément les modifications.**

Face aux limites des travaux sur la diffusion des innovations managériales qui considèrent l'innovation comme invariante au cours des différents processus, certains auteurs tentent de

caractériser les modifications des innovations. Même si ces travaux sont intéressants et amènent une nouvelle manière de concevoir l'innovation dans son processus d'adoption et de diffusion ; de nombreuses questions restent en suspens : **quels sont les processus de modification ? quelles sont les conséquences de ces modifications ? quels facteurs influencent les modifications ? quel élément de l'innovation managériale (philosophie, principes ou pratiques) est le plus susceptible d'être modifié ? quelles sont les conséquences pour chaque élément modifié ?**

Ces différents travaux sur les modifications des innovations analysent le point de vue des organisations qui adoptent les innovations. Les modifications sont réalisées par les organisations du fait des caractéristiques intrinsèques des innovations managériales, mais aussi de la compatibilité entre l'innovation et l'organisation elle-même.

Ces modifications réalisées au sein d'une organisation peuvent ensuite être reprises par d'autres organisations qui adopteraient l'innovation. C'est ce que nous entendons Ansari et *al.* (2010) qui considèrent la modification au regard de la dernière version de l'innovation et non pas au regard de la version initiale celle-ci, lorsqu'ils analysent les sentiers de modification.

De la même manière que les modifications faites par une organisation peuvent être intégrées par une autre, nous pouvons supposer qu'elles peuvent aussi être retenues par les concepteurs de l'innovation ou par les acteurs qui cherchent à la diffuser. Dans ce cas, de nouvelles versions de l'innovation peuvent circuler dans les organisations, en remplacement ou en supplément de la version initiale.

Cette formalisation de la modification va donc nous servir, dans la suite de notre travail, à conceptualiser les évolutions de l'innovation initiale validées et retenues par les concepteurs qui vont tenter de les diffuser au même titre que la méthode initiale. Ainsi, à la différence de ces travaux, nous n'adoptons pas le point de vue des organisations qui adoptent l'innovation, mais celui du concepteur qui cherche à diffuser son innovation. En effet, l'objectif de la recherche n'est pas de décrire les adoptions et adaptations de l'innovation par les organisations, mais de comprendre dans quelle mesure l'innovation continue de se construire après son invention. Nous nous positionnons du point de vue du concepteur et tentons de comprendre comment l'innovation va être modifiée, transformée par celui-ci. Ce point de vue ne supprime pas cependant l'idée que cette poursuite de la conception est intégrée dans un processus d'interaction entre concepteur et organisations.

Nous allons maintenant nous pencher plus particulièrement sur les acteurs qui interviennent dans ces processus de diffusion et de modification des innovations managériales, mais aussi tenter de caractériser leur interaction.

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
Caractériser des modifications : Addition, omission, substitution, hybridation (MAMMAN, 2009) / Fidélité, extensivité (Ansari et al., 2010)		Caractérisation des évolutions de l'IM dans la période analysée – à approfondir avec une réflexion sur la structure des IM
Caractéristiques des IM (caractère abstrait, inachevé, incomplet) expliquent les modifications (MAMMAN, 2009 ; LILLRANK, 1995 ; GODOWSKI, 2003)	Evolution inévitable de l'IM lors de son adoption, <i>a fortiori</i> par les premiers adoptants	Ces caractéristiques sont-elles la cause majeure de l'évolution de l'IM ?
problèmes d'adéquation entre l'innovation et l'organisation (Ansari et al., 2010)	Evolution de l'IM lors de son adoption	Peut-on lier les types d'inadéquation avec un type de modification – à lier avec la réflexion sur la structure des IM
Attributs qui influencent la modification : complexité, divisibilité, ambiguïté pragmatique (Ansari et al., 2010)		Comment utiliser ces attributs pour caractériser les innovations managériales ? Quelle influence dans la période analysée ?
Sentiers de modifications au cours du processus de diffusion (Ansari et al., 2010)	Hypothèse d'existence de deux phases dans la diffusion : avant et après la reconnaissance de l'IM comme « établie »	La première partie de sentiers peut-elle être vérifiée dans notre recherche

Tableau 4 - Synthèse des apports de la littérature sur les modifications des innovations managériales au cours de leur diffusion

3 RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTS TYPES D'ACTEURS

Dans la période particulière de la vie des innovations managériales entre l'invention et la diffusion d'une innovation considérée comme reconnue, plusieurs acteurs peuvent jouer un rôle. Tout d'abord, nous trouvons le ou les **concepteurs** de l'innovation. Celui peut être un acteur « interne » ou un acteur « externe » (Birkinshaw et *al.*, 2008). On appelle acteur interne, un acteur qui appartient à l'organisation dans laquelle l'innovation managériale a émergé et été mise en œuvre ; et acteur externe, les consultants, académiques, gourous, qui ont participé à l'invention de l'innovation, qui a été mise en œuvre avec une organisation partenaire.

Dans cette phase particulière, interviennent également des **acteurs « pionniers »**, qui prennent connaissance de l'innovation et l'expérimentent alors que celle-ci n'a pas encore le statut d'« établi » (David et Hatchuel, 2007). Ces pionniers peuvent à nouveau être des acteurs internes, qui vont expérimenter l'innovation dans leur propre organisation. Ces pionniers peuvent également être des acteurs externes, qui ont connaissance de l'expérience réussie de l'innovation dans l'organisation où elle a été inventée et souhaitent la vendre (dans le cas des consultants) ou la tester (dans le cas des académiques) dans de nouvelles organisations.

La légitimité de l'innovation se construit donc à travers la **validation de l'innovation**, à la fois par des acteurs internes et des acteurs externes. Ces deux types d'acteurs vont cependant valider l'innovation sous différentes formes et auront une influence différente quant à la construction du statut « établi » de l'innovation.

L'expérimentation de l'innovation au sein d'organisations participe à sa « **validation pratique** » (David et Hatchuel, 2007). La mise en œuvre de l'innovation dans les organisations pionnières permet de mettre en évidence son efficacité, produire des retours d'expérience et concourt à démontrer que l'innovation est « actionnable » dans un ensemble de contextes. Cela correspond à une forme de généralisation analytique.

Les académiques vont participer à la « **validation scientifique** » (David et Hatchuel, 2007) de l'innovation. A la différence des acteurs internes, les académiques utilisent des méthodes scientifiques pour valider l'innovation. Ils cherchent à produire une théorie pour donner une valeur universelle à l'innovation. Pour cela, ils vont tester la pertinence de l'innovation dans différents contextes, préciser le domaine de validité de l'innovation, mesurer son efficacité.

Les consultants participent également à la construction de la légitimité de l'innovation, mais ne font pas appel à des méthodes d'analyse scientifique pour valider l'innovation. Ils sont plus proches d'une validation pratique, confrontés à l'expérience de mise en œuvre de l'innovation par des organisations clientes. Cette validation empirique n'est pas aussi rigoureuse que la validation scientifique. Cependant, les consultants occupent aujourd'hui une place importante dans la construction de la légitimité des méthodes de management (Armbrüster, 2006).

Nous allons, dans cette section, tenter de comprendre les interactions entre concepteur et pionniers, dans cette phase particulière de la vie des innovations managériales. Parce que les consultants jouent un rôle particulièrement important dans la construction de la légitimité des innovations, et parce que notre étude de cas repose sur la situation d'un cabinet de conseil qui a participé à la conception et souhaite diffuser une innovation managériale, nous commençons par nous intéresser à ces acteurs particuliers.

3.1 Les caractéristiques des consultants et des missions de conseil

3.1.1 Trois niveaux d'analyse des consultants

Les consultants et l'industrie du conseil ont suscité un grand intérêt au sein de la communauté académique. Trois niveaux d'analyse ont été adoptés : l'industrie du conseil, le cabinet de conseil et la mission de conseil (Engwall et Kipping, 2002).

Dans le premier cas, le système analysé est l'industrie du conseil. Au sein de cette industrie, les différents cabinets sont en concurrence, ce qui provoque des entrées et sorties des cabinets dans l'industrie. La connaissance managériale est le principal produit vendu ou diffusé par les consultants. Cette connaissance est la source de leur légitimité : elle sert à justifier et soutenir leurs décisions et leurs actions. L'industrie du conseil est donc composée de fournisseurs légitimes de connaissances. Cette industrie fait partie, plus globalement, de l'industrie du savoir managérial et, dans ce sens, est en interaction avec le monde académique et les médias. Les institutions académiques forment les futurs consultants, développent des outils qui servent au conseil ; les médias diffusent les idées de l'industrie du conseil.

Le deuxième niveau d'analyse est celui des cabinets de conseil. Les travaux de recherche portent alors sur l'organisation formelle et informelle des cabinets, avec pour unité de base de l'analyse, le consultant lui-même. Les rapports entre les consultants, au sein d'un cabinet sont

fondés sur deux types d'interaction. Tout d'abord, il existe une compétition entre consultants afin de gagner en reconnaissance. Mais on trouve également des relations de coopérations dans le cadre des missions de conseil menées par plusieurs consultants. Ces travaux mettent également en avant le traitement de la connaissance au sein des cabinets. La connaissance doit être codifiée et stockée afin d'assurer son partage et transfert au sein du cabinet, entre les consultants.

Enfin, le troisième niveau d'analyse est celui de la mission de conseil, en d'autres termes celui de **l'interaction entre le client et le consultant**. C'est ce troisième niveau qu'il nous faut détailler pour comprendre l'utilisation par les consultants d'une innovation managériale, qu'ils soient les inventeurs de l'innovation ou des pionniers qui souhaitent tester une innovation inventée et mise en œuvre dans une première organisation. En effet, c'est dans la mise en action de l'innovation que nous pouvons comprendre comment celle-ci peut être amenée à être transformée, modifiée ou encore testée sur de nouveaux « marchés », dans le sens où elle répondrait à des contextes éloignés de la situation d'invention originelle.

3.1.2 La mission de conseil : contexte d'interaction entre le consultant et son client

La relation entre le consultant et son client repose sur le service réalisé par l'un face au besoin exprimé par l'autre. Cette notion de service qui peut être caractérisée par les trois termes suivants : immatérialité, interactivité, immédiateté (Gallouj, 1991), rend particulier le processus de vente de l'offre des consultants. En effet, la qualité du service réalisée par les consultants ne peut être testée ni même évaluée avant que la mission de conseil n'ait été réalisée. Et, une fois effectuée, l'effet du travail reste très difficile à mesurer. En effet, l'intervention du consultant n'est qu'un facteur de la performance des entreprises et est donc difficile à isoler. De plus, celle-ci détruisant toute base de comparaison, il est impossible de déterminer ce que serait devenue l'organisation sans cette intervention. Enfin, l'évaluation reste subjective, basée sur l'impression.

Ainsi, pour convaincre les clients et dans l'impossibilité de prouver l'efficacité réelle de leur intervention, les consultants s'appuient-ils sur leur réputation et leurs relations personnelles. Les recommandations des clients assoient la réputation des consultants et les aident à établir de nouvelles relations.

La mise en avant et l'utilisation d'une innovation par des consultants s'inscrit donc dans une situation particulière que nous venons de caractériser. Cela nécessite de savoir parler de l'innovation, la présenter, de manière particulière pour arriver à la vendre.

3.2 Quelle relation entre le consultant et son client dans le cadre d'une mission de conseil ?

Au niveau de cette interaction entre le consultant et l'organisation, les auteurs se positionnent de manière très différente quant à la pertinence et l'efficacité des consultants : certains considèrent le consultant comme un être tout puissant abusant de sa position, alors que d'autre estiment que cette relation est équilibrée.

3.2.1 Le consultant : un être tout puissant qui abuse de sa position vis-à-vis du client ?

Certains auteurs développent un **regard très critique** sur les consultants, mettant en doute l'efficacité de ces derniers. Ces auteurs considèrent que les consultants s'appuient uniquement sur des **techniques de rhétoriques** qui ont pour objectif de laisser une bonne impression (management de l'impression) sur leurs clients. Cela s'appuie sur l'idée que les performances des consultants ne peuvent être évaluées uniquement que dans un sens théâtral (Clark, 1995 ; Clark et Salaman, 1996). Dans ce courant, on considère la relation comme une relation basée sur **l'angoisse du client** dans son rôle de manager. Dans ce contexte, le consultant crée une image managériale positive et un sentiment de contrôle de l'organisation. Pour cela, l'objectif central du consultant est de convaincre le client de sa valeur. Ainsi, le client est-il la victime vulnérable de la rhétorique et du management de l'impression du client (Clark et Salaman, 1996, 1998). Le management de l'impression correspond à la construction de l'organisation et de ses problèmes de manière à les rendre possibles à résoudre et à faire apparaître les consultants comme les personnes les plus compétentes pour les résoudre.

Cette littérature suggère que la relation entre les consultants et les managers est **unilatérale**. Elle serait le cadre d'un processus de communication simpliste et unidirectionnel entre le gourou et son audience. Les gourous sont considérés comme **dominants**, exploitant la naïveté et la vulnérabilité des managers par le biais d'une rhétorique persuasive. En outre, les

managers sont vus comme des consommateurs passifs et dociles des idées et des recommandations des gourous, cherchant anxieusement à être rassurés et soutenus.

Dans cette logique de relation entre consultants et clients basée sur une réponse à l'angoisse du client dans son rôle de manager, certains auteurs considèrent même cette relation comme un type d'**addiction** (Ashford, 1998 ; Ernst et Kieser, 2002).

3.2.2 Consultant-client : une relation équilibrée ?

Cette littérature critique, avec une évaluation négative des consultants, contraste avec une littérature plus récente, plus positive (Fincham et Clark, 2002) qui compare les consultants aux docteurs (Hidgon, 1969) ou qui fait l'effort de comprendre et de catégoriser leur rôle dans le développement des organisations. Certains auteurs adoptent une vision fonctionnaliste dans laquelle le client est considéré comme **acheteur d'un service de connaissance**. Il s'agit donc d'une relation contractuelle, basée sur la connaissance, limitée dans le temps et consacrée à une tâche à résoudre bien définie. Ainsi, la supériorité de la connaissance du consultant, d'une part, et le pouvoir contractuel du client, d'autre part, permettent-ils d'équilibrer la relation. Celle-ci se caractérise par l'indépendance du consultant par rapport au client et le caractère temporaire de la relation. L'indépendance du consultant et sa position extérieure à l'organisation lui permettent de porter une vision objective de la situation, sans les contraintes de lutte de pouvoir ou de l'agenda de l'organisation. Le caractère temporaire de la relation implique la définition claire du contenu et de la durée de la mission. Le client a la capacité d'employer ou de licencier un consultant. Le succès de la relation entre le client et le consultant est essentiellement lié à la confiance qui s'instaure entre ces deux acteurs.

Si l'on va plus loin, non seulement la relation entre managers et consultants est équilibrée, mais consultants et managers sont vus comme des **participants réflexifs et critiques** dans le processus de construction et reconstruction de problèmes et de solutions (Clark et Salaman, 1998).

Certains auteurs identifient également les consultants comme des « transporteurs » importants dans la diffusion de la connaissance scientifique et des innovations. Cette littérature met en avant la contribution des consultants individuels et des cabinets de conseil dans la dissémination des idées managériales ou des modes pendant le 20^{ème} siècle (Barley et Kunda, 1992 ; Huczynski, 1993 ; Kogut et Parkinson, 1993 ; Fridenson, 1994 ; Guillén, 1994).

3.3 Relations entre acteurs dans le processus d'émergence de l'innovation managériale

Nous allons maintenant approfondir la vision des auteurs qui considèrent la relation entre consultants et clients comme une **relation équilibrée et collaborative**. Dans ce cadre, nous allons tenter de détailler comment cela peut se traduire sur les aspects de **construction d'une innovation** : tant dans sa conception initiale que dans les expérimentations de sa mise en œuvre.

A partir d'ici, nous ne considérerons plus les consultants uniquement mais plus largement les **acteurs externes**. Et nous rappelons que ces acteurs externes peuvent être soit les concepteurs de l'innovation managériale, soit des pionniers qui vont expérimenter l'innovation auprès d'organisations.

Les gourous sont parfois dépeints comme des génies créatifs, seuls responsables de leur succès : de la création des idées, pour lesquelles ils sont connus, à leur diffusion. Cette idée de toute puissance est totalement remise en cause par Clark and Greatbatch (2002) qui s'appuient sur un travail empirique fondé sur l'étude du développement des idées de cinq gourous et, plus précisément, de la création des idées et de leur mise en mode impliquant la production d'une rhétorique. Dans cette recherche, les gourous sont des académiques ou des consultants. A partir des entretiens avec les acteurs et l'analyse de leur livre et vidéos, les auteurs mettent en avant une **vision collaborative et équilibrée** de la relation gourous-managers, où les deux parties influencent le contenu et la nature de la relation. Ainsi, les innovations managériales sont-elles considérées comme étant le résultat d'une série de relations collaboratives entre ces acteurs externes et les managers. Les idées n'émergent pas d'un travail isolé, mais sont le résultat du travail **avec et en observant les managers**, soit au cours d'une mission de conseil, soit au cours d'une recherche.

Mais le rôle des managers se poursuit aussi dans le développement des idées, ils ne sont pas juste la source du travail de création initial. En effet, suite à la création de leur idée, les acteurs externes en font des présentations orales au cours desquelles ils peuvent confronter leurs idées à l'avis critique des managers. Ils vont ainsi tester leurs propositions et recueillir les réactions. De la même manière, certains acteurs externes utilisent un article dans un journal populaire pour tester leur idée émergente sur le public potentiel du livre à venir. Les retours des managers forment, d'après la recherche de Clark and Greatbatch (2002), une

importante partie du processus de développement des idées de l'acteur externe. Les **managers** ont donc un **rôle critique sur la création initiale puis sur le développement** des idées, en alertant les acteurs externes sur les limites ou les difficultés potentielles des idées proposées. Les auteurs tempèrent cependant leurs propos en précisant que leur analyse révèle essentiellement des modifications sur la **forme et l'argumentaire** suite aux retours des managers. Ils participent donc à la modification et l'amélioration du discours et l'impression de valeur provoquée par l'idée des acteurs externes. Mais ces retours ne semblent pas influencer le fond et l'aspect technique des idées, ou encore la pertinence du concept.

Les résultats des travaux de Clark et Greatbatch (2002) nous semblent fondés sur une vision particulière de la relation entre rhétorique et innovation, que nous avons abordé précédemment à travers la description des trois perspectives de la diffusion des innovations. En effet, ces travaux considèrent séparément l'innovation et la rhétorique sur l'innovation, dans un processus où les idées sont initialement conçues par les acteurs externes, puis l'interaction avec les managers assure l'amélioration de la construction de la rhétorique et non du concept. Tout se passe donc comme si le concept était figé une fois qu'il est inventé et que la rhétorique sur le concept peut évoluer indépendamment du concept lui-même. Certains auteurs remettent en cause cette séparation entre innovation et rhétorique (Callon, 1986), comme nous l'avons vu. Dans ce cas, la participation des managers à l'amélioration du discours sur l'innovation ne peut se faire sans influencer son contenu.

Il nous semble intéressant de nous interroger plus particulièrement sur cette idée dans notre recherche, à travers le cas que nous étudierons.

Dans le cadre de la diffusion des innovations, et du rôle des consultants, non pas comme créateurs des innovations mais relais de diffusion, nous pouvons également citer les travaux de Whittle (2008). Cet auteur démontre que les consultants, considérés comme des « *fashion setters* » ne sont pas des canaux passifs de diffusion de discours sur les innovations, « ils ne sautent pas automatiquement dans le train en marche ». Au contraire, ils mènent une réflexion critique sur l'innovation à la mode et mettent en vigueur le discours en ligne avec leurs propres intérêts. Ainsi, construisent-ils des interprétations variables au fur et à mesure qu'ils donnent du sens au discours sur une innovation particulière. **Ces travaux nous permettent de donner de l'importance à l'analyse du rôle des acteurs externes « pionniers » dans la poursuite de la construction de l'innovation après son invention.**

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
Relation collaborative et équilibrée entre acteurs externes et acteurs internes (Clark et Salaman, 1998 ; Clark et Greatbach, 2002)		L'évolution de l'IM dans la période analysée devrait être issue de l'interaction entre ces deux types d'acteurs – Comment cette interaction influence-t-elle l'évolution de l'IM
Interaction entre acteurs externes et internes conduit à l'évolution de l'IM mais seulement la rhétorique et de la forme (Clark et Greatbach, 2002)		Peut-on réellement distinguer l'innovation de la rhétorique ? Cette interaction ne conduit-elle pas également à l'évolution du contenu ?

Tableau 5 - Synthèse des apports de la littérature sur les acteurs de l'innovation managériale

CHAPITRE 2 - OUTILS DE GESTION, RHETORIQUE ET CONCEPTION

Dans ce second chapitre, nous faisons appel à des travaux qui ne traitent pas directement des innovations managériales mais qui nous semblent pouvoir apporter un éclairage sur notre problématique. Nous nous appuyons tout d'abord sur la littérature des outils de gestion et notamment les travaux sur la structure et l'appropriation de ces derniers. La proximité entre innovations managériales et outils de gestion nous semble telles qu'il est possible de mobiliser les concepts de cette littérature pour approfondir notre compréhension des innovations managériales et plus précisément la période étudiée. Nous présentons ensuite quelques travaux sur la rhétorique. Considérer l'innovation managériale sans prendre en compte la rhétorique qui lui est associée ne nous semble pas pertinent. L'analyse ne peut être complète que si l'on traite ces deux aspects de manière dépendante. Enfin, nous faisons référence à la littérature sur la conception dans la mesure où nous considérons la période analysée comme la poursuite de la conception de l'innovation managériale. La mobilisation de ces travaux, dédiés à la conception des produits, nous permet également de nous interroger sur leur utilisation dans le cas des innovations managériales.

1 LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE SUR LES OUTILS DE GESTION

L'innovation managériale est une forme particulière d'innovation puisqu'il s'agit d'une innovation dans les pratiques de management, à travers le développement de nouveaux outils,

techniques, processus. Ce sont donc les méthodes de travail ou l'organisation du travail qui vont être modifiées. Ces innovations managériales se caractérisent par les activités auxquelles elles vont contribuer : les activités de gestion et de management.

On peut donc aisément les rapprocher des outils de gestion qui se distinguent des autres objets parce qu'ils participent aux « actes de la trilogie : prévoir, décider, contrôler » (Moison, 1997).

L'intérêt pour les outils de gestion est né face à l'apparition, l'augmentation et le foisonnement de ces outils, mais également suite aux effets inattendus que leur utilisation produisait tels que le détournement de leur usage, les échecs de certains outils, leur stabilité ou leur obsolescence rapide, etc.

L'outil est dit « de gestion » au regard des activités auxquelles il contribue. L'outil de gestion ne se distingue pas par la nature de l'organisation concernée, ni par la nature de l'outil en jeu (Aggeri et Labatut, 2010). Il se distingue dans la mesure où il participe aux activités élémentaires de gestion : « prévoir, décider, contrôler » (Moison 1997).

La littérature que nous mobilisons s'inscrit dans une critique de la raison instrumentale : l'objectif de nos travaux n'est pas de concevoir des outils efficaces mais de comprendre leurs effets sur les dynamiques d'action collective. Dans cette perspective, les outils de gestion concourent à la transformation des activités et des organisations (Aggeri et Labatut, 2010).

Lorino (2002) met en avant les deux positions théoriques vis-à-vis des outils de gestion qui coexistent : une théorie « représentationniste » et « computationnelle », et une théorie « pragmatique » et « sémiotique ».

Dans le premier cas, les outils sont des acteurs animés capables d'agir seuls : de décider, trouver ou choisir, dans la mesure où ils produisent des actions de façon prédictible et déterministe. On retrouve, de façon implicite, ce fondement théorique dans les présentations des outils, par des chercheurs ou des consultants, en dehors de tout contexte et supposés induire des comportements spécifiques de par leur nature et leur structure. Ainsi, l'efficacité de l'outil est-elle liée à sa capacité à répliquer et simuler la réalité. La difficulté de l'approche représentationniste et computationnelle vient du fait que les outils vont être utilisés par des acteurs humains qui, par nature, sont partiels et faillibles. L'efficacité de l'outil sera donc assurée par la réduction maximale de la part d'interprétation laissée à l'utilisateur et donc sa capacité à se substituer à lui.

Dans le second cas, les auteurs analysent les outils comme des « éléments intégrés au comportement et à l'action des acteurs de l'organisation » (Lorino, 2002). Dans ce sens,

l'outil est composé d'un artefact et d'un schème d'action. L'artefact est un objet matériel et informationnel. Le schème d'action permet de mettre en œuvre cet artefact, puisqu'il constitue le schéma mental des opérations à mener. Ces deux composantes sont associées dans le cadre de l'outil, mais sont également relativement indépendantes. Un même schème d'action peut s'appliquer à plusieurs artefacts et un artefact peut s'intégrer dans différents schèmes d'actions, ce qui peut lui donner un sens ou des fonctions différentes. Cette vision de l'outil de gestion a plusieurs conséquences. Tout d'abord, l'outil de gestion n'a d'impact pratique que parce qu'il s'inscrit dans l'activité humaine. Il résulte de schèmes d'actions, et donc d'une mise en action de l'artefact, et il aboutit à des résultats concrets. Il ne peut pas être défini uniquement par ses aspects matériels. Une autre conséquence est que l'outil n'est pas porteur de connaissances en lui-même. La connaissance est construite par l'acteur, engagé dans l'action d'utilisation de l'outil, par le biais des schèmes d'action et à partir de son expérience. La connaissance mobilisée lors de l'utilisation de l'outil est donc le résultat d'un processus d'apprentissage. L'outil a un rôle particulier dans ce processus d'apprentissage : il le balise. Il impose à la fois des contraintes et facilite ce processus d'apprentissage dans la mesure où il permet de mobiliser certains schèmes ou certaines expériences. Mais l'outil ne dispense pas du processus d'apprentissage.

Nous aborderons donc les outils de gestion sous ce second angle. Nous allons solliciter plusieurs types de travaux sur les outils de gestion. Tout d'abord, nous allons préciser le vocabulaire utilisé dans cette littérature, puis nous insisterons sur le caractère contextuel et incomplet des outils de gestion. Nous analyserons ensuite la structure ainsi que les fonctions des outils de gestion. Nous nous concentrons enfin, sur un processus particulier qui touche les outils de gestion : le processus d'appropriation.

1.1 Objet, règle, outil et dispositif de gestion : une précision des termes

Plusieurs termes sont utilisés : objet, outil ou encore dispositif de gestion, par exemple. Il convient de préciser le sens de ces différents termes qui s'articulent les uns avec les autres dans une logique intégrative : l'outil de gestion intègre un ensemble d'objets et respecte certaines règles de gestion ; le dispositif de gestion intègre plusieurs outils de manière cohérente en appliquant des règles de gestion.

1.1.1 L'objet de gestion

L'objet de gestion est l'unité d'analyse de base dans cette littérature sur les outils de gestion. Il est envisagé de manière isolée comme un support à l'action organisationnelle, afin de la faciliter ou de l'orienter (de Vaujany 2005). Nous sommes donc dans une perspective utilitariste : l'objet a une visée opérationnelle et aide les acteurs de l'organisation dans la réalisation de leurs activités (Aggeri et Labatut, 2010)¹.

Cet objet de gestion peut donc être un signe, une technique ou encore un savoir-faire local et élémentaire (de Vaujany 2005). On retrouve dans cette catégorie : les indicateurs, les termes techniques et concepts, les schémas, les tableaux de bord ou encore les interfaces d'outils informatiques.

1.1.2 La règle de gestion

La règle de gestion a une visée explicitement normative. Il s'agit de discours ou de pratiques, qui peuvent être tant internes qu'externes, destinés aux acteurs de l'organisation (de Vaujany, 2005) et qui orientent leur action et l'usage des outils ou des dispositifs de gestion. Une règle peut être formelle ou informelle (Moison, 1997). Cette catégorie regroupe donc les règles comptables, fiscales ou encore les principes managériaux.

1.1.3 L'outil de gestion

L'outil de gestion est l'objet centralement analysé dans la littérature que nous venons de citer. L'outil de gestion correspond à une formalisation de l'activité organisée, à « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation » (Moison, 1997, p.7). Si l'on relie l'outil aux concepts présentés précédemment, nous pouvons le définir comme **l'intégration d'un ensemble d'objets de gestion qui respecte un certain nombre de règles de gestion** (de Vaujany, 2005). Au-delà de

¹ Il faut noter que nous incluons dans cette définition de l'objet de gestion, proposée par de Vaujany (2005) celle de l'outil de gestion de Aggeri et Labatut (2010) qui nous semble être similaire. De la même manière, nous rapprocherons dans les prochains paragraphes leur définition de l'instrument de gestion de celles de l'outil de gestion proposées par de Vaujany (2005) et Moison (1997).

leur aspect matériel, de l'artefact qui les compose, les outils sont le produit d'une pensée intellectuelle et comportent une dimension politique, implicite ou explicite (Aggeri et Labatut, 2010¹). En effet, l'intégration des différents éléments dans cet objet se fait de manière codifiée et systématique dans une logique d'acteur particulière qui se révèle dans l'utilisation et la mise en œuvre de l'outil et donc dans les actions des acteurs.

1.1.4 Le dispositif de gestion

Le dispositif de gestion se situe à un niveau d'analyse supérieur. Il intègre plusieurs outils de gestion de manière cohérente, dans le respect de règles (de gestion) ; et répond à une intention stratégique (de Vaujany 2005). Il s'agit donc d'étudier l'agencement entre les différents éléments tout en incluant les acteurs (Moison, 1997 ; Aggeri et Labatut, 2010). Le dispositif de gestion est le résultat d'une intervention délibérée. Il est produit et géré en vue de finalités

Pour conclure sur la définition de ces différents éléments, il semble important de souligner que, même si ces auteurs tentent de clarifier ces différents objets, de Vaujany (2005) reconnaît la difficulté à les dissocier. Ces différents concepts peuvent s'articuler de manière différente dans un modèle « qui ne constitue pas vraiment un modèle de « poupées russes » définissable a priori » (de Vaujany, 2005). Ainsi un outil de gestion d'une filiale peut-il être perçu simplement comme un objet de gestion par le siège de l'organisation.

Enfin, parce que l'outil de gestion contient une logique d'intégration de différents éléments dont la finalité est d'aider les acteurs de l'organisation à raisonner sur le fonctionnement de leur action, **il apparaît comme indispensable d'analyser l'outil de gestion en situation.** Cette analyse peut se faire tout au long de la vie de l'outil : de sa conception, à ses usages et ses effets sur le comportement des acteurs.

¹ Comme précisé plus haut, nous rapprochons la définition de l'instrument de gestion de Aggeri et Labatut de celles de l'outil de gestion proposées par de Vaujany (2005) et Moison (1997).

1.2 L'outil de gestion, nécessairement incomplet et contextuel

La littérature sur les outils de gestion souligne la nécessité de les étudier dans une situation de mise en action. En effet, au-delà de l'artefact technique, qui est un composant de l'outil de gestion, celui-ci traduit un ensemble de raisonnement et de connaissances d'une logique d'acteur particulière. Ils constituent donc une formalisation partielle d'un fonctionnement organisationnel (Moison, 1997). En d'autres termes, il est important de comprendre que, **par nature, un outil de gestion est incomplet** (Aggeri et Hatchuel, 1997).

Nous pouvons préciser également cette notion d'incomplétude en utilisant la notion d'expertise. En effet, un outil contient et traduit nécessairement une expertise qui a été modélisée et formalisée au sein de cet outil. Cependant, l'expertise contenue dans un outil ne peut prétendre être complète. Mais il est possible de distinguer deux types d'outils selon si l'expertise détenue dans l'outil suffit ou non pour prendre une décision (Nakhla, Sardas et Touati, 1997). Les outils « prescriptifs » détiennent une expertise « complète » dans la mesure où leur utilisation suffit à prendre une décision, tandis que les outils dits « d'aide à la décision » ne décrivent qu'une expertise « incomplète » et doivent être accompagnées d'autres expertises pour permettre la prise de décision. Dans la construction de ces deux types d'outils, la part d'expertise, par définition, impossible à formaliser dans un outil n'est pas prise en compte. Le statut « complet » ou « incomplet » de l'expertise est un statut relatif, et non absolu.

Cette incomplétude a pour conséquence de procurer une « flexibilité instrumentale et interprétative » aux objets et outils de gestion (de Vaujany, 2006). Dès lors qu'un acteur souhaitera mettre en place dans son organisation un outil de gestion, il bénéficiera d'une certaine marge de liberté quant à son utilisation. Ainsi, les outils de gestion sont-ils nécessairement « contextuels ». **C'est en étudiant et incluant le contexte de l'utilisation de l'outil et les différentes logiques de l'organisation qui l'utilise, que nous parvenons à le décrire complètement.** En effet, au cours de l'élaboration de l'outil, des « espaces » existent dans lesquels les logiques de l'organisation peuvent s'infiltrer (Kletz, Moison et Pallez, 1997).

1.3 La structure des outils de gestion

Nous présentons maintenant les travaux sur la structure des outils de gestion et nous en proposons une transposition au cas des innovations managériales.

1.3.1 Substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles

Hatchuel et Weil (1992) proposent un cadre d'analyse plus général qui regroupe l'instrumentation mais également les savoirs, acteurs et dispositifs associés, et qui détaille la structure des outils de gestion. Ainsi, l'outil de gestion est-il constitué d'un « substrat technique », d'une « philosophie gestionnaire » et d'une « vision simplifiée des relations organisationnelles » (Hatchuel et Weil, 1992).

Le « substrat technique » de l'outil de gestion désigne l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose l'outil et qui lui permet de fonctionner. Tableaux, courbes, graphiques ou encore référentiels sont des exemples de substrat technique d'un outil de gestion.

La « philosophie gestionnaire » traduit l'esprit et les comportements de travail que l'outil promeut. L'organisation de ces comportements (dans le cas d'une procédure opérationnelle, par exemple) ou encore l'incitation à leur adoption (dans le cas d'un outil de rémunération, par exemple) assure leur promotion (Detchassar et Journé, 2007). La philosophie gestionnaire traduit donc le but général de l'utilisation de la technique telle que pensée par le concepteur, mais celle-ci diffère des objectifs des acteurs qui l'utilisent.

Enfin, la « vision simplifiée des relations organisationnelles » définit les rapports entre les acteurs de l'organisation influencés par l'outil parce qu'ils l'utilisent ou se conforment aux prescriptions de l'outil. En d'autres termes, l'outil de gestion scénarise l'action d'un ensemble d'acteurs, il décrit la scène et les participants à la scène dont l'il vient régler le jeu.

1.3.2 Structure des innovations managériales

Cette structure des outils de gestion s'applique également pour décrire celle des innovations managériales (David, 1996). Mamman (2009) propose également une définition de la structure des innovations. Celui-ci identifie les éléments qui la compose : les 3P – Philosophie, Principes, Pratiques. La philosophie est le reflet des hypothèses sous-jacentes à

l'innovation sur la manière de manager une organisation ou de résoudre des problèmes organisationnels. La philosophie est le cœur de l'innovation sur lequel sont construits les principes et les pratiques. Les principes sont les règles qui guident la mise en œuvre de l'innovation. Celles-ci ne sont pas toujours explicitées dans l'innovation initiale. Enfin, les pratiques ou techniques sont les manières de réaliser une tâche dans la logique de l'innovation managériale. Celles-ci peuvent être observées, tels des résultats. Elles permettent donc de justifier la mise en œuvre de l'innovation.

Si nous essayons de rapprocher ces différentes notions, ainsi que celles d'objets et d'outils de gestion (de Vaujany, 2005), nous pouvons préciser la structure des innovations managériales. On peut considérer que le substrat technique est composé des objets de gestion, unité élémentaire, support de l'action, mais également des principes et pratiques qui décrivent la mise en œuvre des objets de gestion. Les principes de l'innovation peuvent être assimilés aux règles de gestion. Tous ces éléments du substrat technique se fondent sur la philosophie de l'innovation, dans le cadre d'une relation particulière entre les acteurs de l'organisation.

Substrat technique	Philosophie gestionnaire	Vision simplifiée des relations organisationnelles
-Objet de gestion (de Vaujany, 2005) -Règles de gestion (de Vaujany, 2005) / Principes de l'innovation (Mamman, 2009) -Pratiques de l'innovation (Mamman, 2009)	Philosophie de l'innovation (Mamman, 2009)	

Tableau 6 - Structure des innovations managériales

1.4 Fonctions des outils de gestion

Moisdon (1997) identifie trois catégories d'outils de gestion qui correspondent à trois fonctions possibles d'un outil : les outils « d'investigation des fonctionnements organisationnels », les outils « de pilotage de la mutation » et les outils « d'exploration du nouveau ».

Une première fonction des outils de gestion est l'investigation des fonctionnements organisationnels. La mise en œuvre d'un outil peut permettre aux acteurs de l'organisation de

révéler ses déterminants essentiels et ainsi de les aider à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. Lorsque la mise en place d'un outil pose des problèmes, c'est également l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement et les caractéristiques de l'organisation en analysant les raisons de ces difficultés. Un échec apparent peut donc masquer un phénomène d'apprentissage sur l'organisation qui peut, à terme, se révéler être bénéfique pour l'organisation.

La deuxième fonction possible d'un outil de gestion est celle du pilotage de la mutation. Contrairement au premier cas, où la mise en œuvre de l'outil crée des résistances et des difficultés, dans ce second cas, l'outil est un moteur et une aide au changement. Dans ce cadre, l'outil se révèle être le support d'une construction progressive des représentations partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats contradictoires. *In fine*, le changement est piloté.

Enfin, la troisième fonction est celle de l'exploration du nouveau. Ils assurent un processus d'apprentissage qui conduit à une meilleure connaissance des variables organisationnelles dans lesquelles évoluent les métiers. Cela peut ensuite permettre d'orienter ces derniers vers les transformations de leurs savoirs de base et de leurs techniques.

L'outil de gestion possède deux faces : « l'une tournée vers la conformation, l'autre tournée vers la connaissance » (Moison, 1997, p.43). La conformation provient de la prescription ou de l'incitation produite par l'utilisation de l'outil. L'outil assure également une meilleure connaissance de l'organisation dans la mesure où il contient une représentation simplifiée de la situation d'action des acteurs.

1.5 Concepteurs et utilisateurs autour de l'outil de gestion : le processus d'appropriation

Les travaux sur la définition, la structure et les fonctions des outils de gestion mettent en évidence le besoin d'analyser les outils en situation, dans leur contexte d'utilisation. Les premiers travaux sur les outils de gestion, et notamment ceux du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines, ont mis en avant les difficultés de l'appropriation des outils et l'écart entre l'utilisation pensée par les concepteurs et l'utilisation réelle par les acteurs dans l'organisation (Aggeri et Labatut, 2010). Cela met donc en évidence l'importance d'analyser la mise en œuvre réelle des outils et ce, au regard de l'intention du concepteur.

Ce point est d'autant plus sensible qu'il est central dans notre recherche sur l'innovation managériale. D'une part, nous considérons l'innovation managériale comme une pratique réellement mise en œuvre, et non restée au stade d'idée. La nécessaire mise en œuvre implique donc la confrontation de l'innovation à une problématique d'appropriation. D'autre part, nous nous intéressons aux situations où l'innovation managériale, qu'elle soit inventée par un acteur externe ou un acteur interne, a vocation à être testée dans de nouvelles organisations, puis à être diffusée. Les concepteurs de l'innovation vont donc être confrontés à ces problématiques d'appropriation au cours du processus d'adoption et de diffusion au sein des organisations. Par conséquent, nous pourrions nous interroger sur la manière dont cette problématique d'appropriation est intégrée dans la conception même d'une innovation qui a vocation à se diffuser.

Nous verrons que les travaux sur l'appropriation nécessitent de mobiliser trois regards (concepteur, apprentissage de l'utilisateur, intérêt de l'utilisateur). Puis nous décrirons les trois phases de l'appropriation. Enfin, nous mettrons en évidence que la prise en compte de ces travaux conduit à rejeter la distinction entre conception et usage.

1.5.1 L'appropriation des outils de gestion : une prise en compte de trois regards

La mobilisation de ces travaux sous-entend que l'on considère que l'appropriation des outils passe nécessairement par leur détournement, leur ré-interprétation et leur instrumentation. En d'autres termes, **l'outil évolue après sa conception initiale, et cette évolution est la conséquence de l'incomplétude des outils de gestion qui présentent donc une flexibilité instrumentale et interprétative** (de Vaujany, 2006).

De Vaujany développe une théorie sur l'appropriation. Il considère que pour comprendre ce phénomène complexe, il est impératif d'activer trois regards : celui du concepteur, celui des utilisateurs dans leur processus d'apprentissage et celui des utilisateurs dans le développement de leur intérêt pour l'outil. Cela revient à mobiliser trois perspectives : la perspective rationnelle, la perspective socio-politique et enfin la perspective psycho-cognitive, qui correspondent à un statut particulier des objets de gestion et sont rattachées à des acteurs particuliers (de Vaujany 2005 ; de Vaujany 2006). Ainsi, la bonne compréhension de l'appropriation passe-t-elle par l'analyse conjointe du point de vue du concepteur de l'objet

qui cherche à optimiser le processus d'appropriation, de celui des utilisateurs avec la question de leur processus d'apprentissage de l'objet pour le rendre utilisable, et enfin celui des utilisateurs qui peuvent considérer l'objet comme gênant ou servant leurs intérêts en fonction de son utilisation.

En se plaçant du point de vue du concepteur ayant un objectif de diffusion, il s'agit donc de comprendre comment il cherche à optimiser le processus d'appropriation qui garantira l'adoption et l'utilisation de son outil de gestion par d'autres organisations. Mais ce processus d'appropriation ne peut donc être optimisé que s'il répond au point de vue des utilisateurs. En d'autres termes, si le concepteur cherche à répondre aux besoins des utilisateurs, il doit, d'une part, faciliter l'apprentissage nécessaire de l'utilisateur pour qu'il puisse utiliser l'objet et, d'autre part, démontrer à l'utilisateur que l'usage de l'objet lui sera bénéfique.

1.5.2 Les trois phases de l'appropriation

L'appropriation se déroule en trois phases (de Vaujany, 2006) : une phase de « pré-appropriation », une phase d' « appropriation originelle » et enfin une phase de « ré-appropriation ». L'appropriation démarre avant la mise en place et l'utilisation de l'outil dans l'organisation et perdure après l'apparition des premières routines d'utilisation.

Au cours de la phase de « pré-appropriation », l'outil de gestion va faire l'objet d'une première interprétation. Cette phase est celle de la co-conception mais aussi celle des échanges et des discussions avec des utilisateurs potentiels, au cours de présentations ou de formations. L'acceptation de l'objet au cours de cette phase permet de passer à la seconde.

L' « appropriation originelle » correspond à l'entrée de l'outil dans l'entreprise et se termine avec l'émergence de routines d'utilisation. Ainsi, chaque organisation peut-elle développer une interprétation propre de l'outil, ce qui se traduit par des configurations spécifiques pour chaque organisation des différents éléments (objets, règles, outils).

Enfin, l'outil peut entrer dans une phase de « ré-appropriation », où les acteurs de l'organisation le font évoluer. Il n'est pas alors l'objet de routines « définitives ».

1.5.3 Conception et usage : une distinction impossible

Ce déroulé de l'appropriation conduit à montrer que l'outil ne prend corps qu'au fil de sa mise en œuvre dans les organisations et met en avant deux idées essentielles. D'une part, **la conception même de l'outil perdure au cours des différentes appropriations par les organisations**. D'autre part, **cette conception provient des relations entre le concepteur et les utilisateurs**. Ces relations entre concepteurs et utilisateurs interviennent très tôt dans le processus, dans la mesure où dès la phase de pré-appropriation, le concepteur peut avoir des échanges avec des utilisateurs potentiels et ces échanges peuvent influencer la conception.

Le processus d'appropriation est donc le lieu d'articulation entre une régulation de contrôle et une régulation autonome (de Vaujany, 2005). La régulation de contrôle correspond à la conception et à la définition des différents éléments (objet, outil, règle, dispositif) et de leur combinaison par les acteurs dominants. Cette régulation peut également inclure une ré-appropriation par ces acteurs suite aux interactions avec les acteurs qui s'approprient les outils dans les organisations. La régulation autonome correspond au processus de mise en œuvre des outils par les acteurs des organisations : réappropriation, détournement, invention d'objets complémentaires, évitement de certains éléments, etc.

Même si chaque organisation va pouvoir faire une interprétation particulière de l'outil qui conduit à sa déformation ou son évolution, il faut nuancer notre propos. En effet, les évolutions restent contraintes par « une certaine matérialité intrinsèque à l'outil et son substrat technique » (de Vaujany, 2006, p.118). Les évolutions se produisent donc dans un champ des possibles à partir de la conception initiale de l'outil.

L'axiomatique développée par Vaujany (2006) sur l'appropriation des outils de gestion s'appuie sur deux grandes théories qui assurent la compréhension de ce processus : la théorie de la conception à l'usage (de Vaujany et Grimand, 2005) et la théorie de la mise en acte des outils de gestion (Aggeri et Hatchuel, 1997). Selon la « conception à l'usage », « la conception d'un outil est consubstantielle à son usage ». Ainsi, conception et usage de l'outil de gestion ne peuvent-ils être distingués. L'outil va se former au fur et à mesure de sa mise en œuvre dans l'organisation via les apprentissages, les conflits pour sa maîtrise, la dialectique autonomie-contrôle.

Dans ce cadre théorique de la « mise en actes », l'appropriation est considérée comme un processus interactif entre prescripteur et opérateur. Conception et mise en œuvre sont différenciés et se produisent en alternance dans un processus récursif et continu.

L'incomplétude des outils de gestion au moment de leur conception va favoriser les interactions entre prescripteur et opérateur et ainsi nourrir les apprentissages des individus. On assiste à un processus séquentiel de rapport prescripteur-opérateur : après le premier travail de conception, l'outil va être approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment et l'interprètent. Puis de nouveaux individus vont s'approprier l'outil, les premiers utilisateurs devenant alors des prescripteurs, autrement dit les nouveaux concepteurs de l'outil, du point de vue de ces nouveaux adopteurs.

Cette idée rejoint notre posture « pragmatique » (Lorino, 2002) adoptée initialement sur les outils de gestion. En effet, la posture adoptée a une conséquence sur la manière d'envisager la conception. Dans le cadre de la théorie « représentationniste » et « computationnelle », on considère la conception comme un instant particulier, indépendant de la mise en œuvre. En revanche, dans l'approche « pragmatique », la conception est une action continue, assurant un processus de construction/reconstruction permanent de l'outil et repose sur un apprentissage ininterrompu. Ainsi, l'analyse de la conception implique-t-elle celle des acteurs qui utilisent l'outil ainsi que les apprentissages qui en résultent.

1.6 Conclusion : apport à l'analyse de l'innovation managériale

Cette littérature sur les outils de gestion est donc mobilisable à plusieurs titres pour approfondir la compréhension du processus d'innovation managériale, et plus particulièrement la phase que nous analysons du passage du modèle contextuel au modèle établi.

Tout d'abord, ces travaux mettent en exergue le caractère incomplet et contextuel des outils de gestion. L'analyse de l'innovation doit être faite en lien avec le contexte organisationnel dans lequel elle a été inventée et mise en œuvre. Certaines propriétés, caractéristiques de l'innovation proviennent nécessairement de ce contexte. Il nous faudra donc nous interroger sur **l'activité de théorisation au regard de ces éléments contextuels**. On peut faire l'hypothèse que les concepteurs qui théorisent une innovation inventée dans un contexte donné n'ont pas nécessairement conscience du caractère contextuel de certains éléments de

l'innovation. Dans ce cas, on peut penser que la théorisation de ces aspects est un processus plus long et plus difficile.

De plus, la définition des différents éléments (objets, règles, outils et dispositifs de gestion), de la structure et des fonctions des outils de gestion va permettre de préciser et de dessiner les contours de l'innovation managériale. Mais surtout, le détail de cette structure des innovations peut conduire à **préciser et caractériser leurs raffinements, évolutions et modifications**. En effet, les travaux sur les modifications des innovations managériales (Zbaracki, 1998 ; Mamman 2009 ; Ansari, Fiss et Zajac, 2010) restent relativement vagues sur le contenu des modifications réalisées par les organisations qui les adoptent et les mettent en œuvre. Il pourrait être intéressant de préciser si ces modifications correspondent à des changements, ajouts de règles ou d'objets de gestion, à une modification du substrat technique ou de la philosophie gestionnaire ou encore à un changement de la fonction de l'innovation, par exemple. Cette description des évolutions de l'innovation au cours de sa mise en œuvre dans les organisations en termes de structure de l'innovation peut permettre de préciser le **degré d'évolution et de modification de l'innovation** : le changement d'une règle de gestion ou au contraire de la philosophie gestionnaire n'a pas le même impact sur l'identité même de l'innovation.

Les travaux sur l'appropriation des outils de gestion insistent sur le fait que la conception perdure au cours de nouvelles appropriations. Cela s'inscrit donc dans la logique de notre sujet qui est de **considérer que la construction de l'innovation est un processus long qui perdure au cours des adoptions de l'innovation par les organisations**. Les travaux sur l'appropriation mettent en avant l'importance de la relation entre les concepteurs et les utilisateurs des outils dans la conception. Cela conforte donc l'idée d'analyser ces deux types d'acteurs, mais de proposer une **relation relativement interactive qui contribue à concevoir et faire évoluer l'innovation**.

Cette littérature sur l'appropriation soulève plusieurs questions au regard de notre problématique. L'idée d'une analyse de l'appropriation par la prise en compte de trois regards complémentaires conduit à s'interroger sur la manière dont la **notion d'appropriation est intégrée dans la construction de l'innovation par son concepteur** qui souhaite la diffuser et la voir adoptée. *A priori*, le concepteur est soumis à une double contrainte face aux utilisateurs : la compréhension de l'innovation par les utilisateurs et l'intérêt qu'elle suscite. Le concepteur doit donc apporter une bonne compréhension de son innovation afin que celle-ci soit mise en œuvre de la manière la plus efficace. Il doit faciliter l'apprentissage mais

également démontrer aux organisations l'intérêt d'adopter l'innovation, mais aussi l'intérêt de l'innovation dans son utilisation dans l'organisation. Il nous faudra analyser comment ces deux aspects sont intégrés dans la conception de l'innovation, et plus particulièrement, sans doute, dans la **rhétorique sur l'innovation**.

Ces travaux mettent en évidence trois phases dans la dynamique d'appropriation, au cours desquelles la conception de l'innovation perdure. Nous pouvons nous interroger sur **l'existence de spécificités des évolutions et modifications, mais également de la logique de conception à l'œuvre dans chacune de ces phases**. En effet, dans chacune des phases l'interaction entre concepteur et utilisateurs est de nature différente et peut donc conduire à différents types d'évolutions. Nous pouvons formuler quelques intuitions pour illustrer ces questions.

Dans la phase de pré-appropriation, il nous semble que le niveau de réflexion est celui de l'« applicabilité » de l'innovation dans un contexte donné, celui du ou des organisations qui interagissent avec le concepteur. Ces acteurs s'interrogent sur la pertinence et la possibilité de mettre en œuvre l'innovation. Ils souhaitent donc comprendre comment elle fonctionne mais aussi dans quelle mesure elle va leur être utile. Nous sommes donc dans une réflexion « en apesanteur », « théorique » de l'application de l'innovation. Le concepteur doit parvenir à bien faire comprendre l'innovation de manière à ce qu'elle paraisse appropriée et pertinente pour l'organisation. A l'issue de l'invention, le concepteur n'a expérimenté son innovation que dans une seule organisation. Il peut donc être incité dans cette période à « imaginer » les conséquences, les résultats de la mise en œuvre de son innovation dans un autre contexte et de nouvelles utilisations de l'innovation. Ainsi, ne peut-il s'appuyer que sur une expérience réduite et insuffisante pour faire face à l'ensemble des situations que peuvent aborder les pionniers. Nous nous retrouvons dans une situation de « *in vitro thought experiment* » (Birkinshaw et al., 2008), le concepteur s'appuie sur sa connaissance de l'innovation pour la préciser et orienter sa mise en œuvre dans l'organisation.

Dans la phase d'appropriation originelle, qui correspond à l'entrée de l'innovation dans l'organisation, et donc à sa mise en œuvre concrète, les acteurs doivent être confrontés à des problématiques pratiques de mise en œuvre de l'innovation dans leur organisation. Ainsi, l'innovation est-elle mise à l'épreuve de la réalité de la mise en œuvre. Cette expérimentation de l'innovation va conduire à une compréhension plus fine de l'innovation puisque les acteurs l'utilisent mais va aussi permettre de mettre en évidence l'intérêt de son utilisation de manière concrète. Ainsi, le concepteur va-t-il être confronté à des problèmes de compréhension plus

pratiques. Il peut être amené à préciser des aspects de mise en œuvre ou à observer comment l'organisation complète ou modifie l'innovation pour la mettre en œuvre dans l'organisation.

Cette description de l'appropriation en trois phases nous incite également à prendre en compte les **interactions qui se produisent au sujet de l'innovation, mais qui n'impliquent pas nécessairement sa mise en œuvre**. La poursuite de la conception de l'innovation après son invention initiale passe par la phase de pré-appropriation dans laquelle certaines organisations peuvent être conduites à rejeter l'innovation. Le concepteur peut donc apprendre et faire évoluer son innovation d'une pré-appropriation qui échoue et ne conduit pas à l'adoption et à l'appropriation. L'analyse de l'interaction avec ces acteurs peut conduire à mettre en évidence d'autres évolutions de l'innovation.

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
<p>Outil incomplet et contextuel (Aggeri et Hatchuel, 1997 ; Kletz et <i>al.</i>, 1997)</p> <p>Eléments et structure des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005 ; Aggeri et Labatut, 2010)</p>		<p>Quelle difficulté de théorisation des aspects contextuels ?</p> <p>Possibilité de préciser et caractériser les évolutions ou modifications de l'innovation ? Mais aussi le degré d'évolution et modification de l'identité de l'innovation ?</p>
<p>Appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2006)</p>	<p>Conception de l'innovation perdue au cours des mises en œuvre</p>	
<p>Trois regards de l'appropriation (de Vaujany, 2006)</p>		<p>Quelle prise en compte de l'appropriation dans la conception de l'innovation par le concepteur ? Dans la rhétorique ?</p>
<p>Trois phases de l'appropriation (de Vaujany, 2006)</p>		<p>Existence de spécificités des évolutions/modifications dans chacune des phases ? Quelle logique de conception à l'œuvre dans chacune des phases ?</p> <p>Nécessité de prendre en compte les interactions avec les organisations qui rejettent l'innovation au cours de la pré-appropriation</p>

Tableau 7 - Synthèse des apports de la littérature sur les outils de gestion

2 LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE SUR LA RHÉTORIQUE

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'émergence d'une innovation managériale implique une activité d'étiquetage, en d'autres termes la sélection d'un nom et de théorisation. Cette activité de théorisation comprend nécessairement la construction de la composante rhétorique de l'innovation (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Parce que nous analysons la période particulière de la vie des innovations managériales, entre invention et diffusion d'une innovation considérée comme reconnue, et que nous faisons l'hypothèse que cette innovation va continuer de se construire dans cette période, il nous semble intéressant de réfléchir à la construction de la rhétorique. En effet, cette phase de réception de l'innovation par les pionniers, d'expérimentations, de tentatives de convaincre de nouveaux contextes, aura nécessairement un impact sur la rhétorique même de l'innovation.

Nous exposerons tout d'abord, les références générales qui nous permettent d'appréhender la rhétorique et nous permettront de la caractériser. Puis nous présenterons les travaux qui ont été menés, plus particulièrement sur la rhétorique des innovations managériales. Enfin, parce que nous avons mis en évidence le rôle que pouvaient jouer les acteurs externes, nous analyserons les spécificités de la rhétorique des consultants.

2.1 Discours et rhétorique

2.1.1 Le discours

Le terme « discours » est, dans la langue courante, polysémique : il renvoie autant à un ensemble d'énoncés solennels (le discours du président) qu'à des paroles vaines, sans effet (« tout ça ce sont des discours »). Cependant, le terme « discours » est souvent associé à une forme de langage **dirigée dans un but précis** (« intentionnalité » du discours, Austin, 1962), supposant ainsi une stratégie particulière. Le terme « discours » devra être ici compris non seulement comme un type d'énoncé (manifestation ponctuelle du discours, réalisée dans une situation donnée) mais également comme une énonciation particulière : ce n'est pas le même discours qui est mis en œuvre dans une lettre, un roman, un article de journal ou une plaquette commerciale. De plus, dans un même texte, plusieurs types de discours peuvent se superposer,

s'entremêler, et l'on rejoint ici la notion de « polyphonie textuelle » (Ducrot, 1980) : plusieurs « voix » se font entendre dans un texte. Les sciences du langage, et notamment la pragmatique linguistique, ont étudié le discours et en ont dégagé un certain nombre de caractéristiques.

Tout d'abord, le discours mobilise des structures d'un autre ordre que celles de la phrase. Son étude ne relève donc pas de la syntaxe, mais se concentre sur les **conditions de production** des énoncés.

De plus, le discours est **orienté** : non seulement parce qu'il est construit en fonction d'une visée, mais parce qu'il est une forme d'action sur autrui. Toute énonciation constitue un acte (promettre, suggérer, affirmer, interroger...) qui vise à modifier une situation : c'est ce que Austin (1962) appelle des « actes de langage ».

Le discours est par conséquent **interactif** : cette caractéristique est évidente sous sa forme orale (le dialogue entraîne une interaction) mais elle ne s'y réduit pas. Il y a une interactivité fondamentale dans tout texte car le discours qu'il met en place prend en considération un destinataire. Pour souligner l'importance de ce destinataire, on le qualifie souvent de « co-énonciateur » car il participe à la production des énoncés : dans l'acte d'écriture, comme dans toute communication, on sait, ou on imagine, à qui l'on s'adresse, et cela influe sur le contenu et sur la forme de ce qui est dit. Cette interactivité fondamentale du discours est désignée par Bakhtine (1978) par le terme de « dialogisme » pour exprimer le fait que l'être humain ne peut s'appréhender de manière juste, selon lui, qu'en tant que sujet, c'est-à-dire résultant d'interrelations humaines.

Enfin, le discours est pris dans un **inter-discours** : il ne prend sens qu'à l'intérieur d'un univers d'autres discours à travers lequel il doit se frayer un chemin. Autrement dit, un discours ne prend bien souvent sens que par rapport à un autre. Et l'on retrouve les catégories fécondes dans l'analyse d'un texte de parodie (repandre un discours pour le ridiculiser), controverse (« dialoguer » de manière polémique avec un autre discours), commentaire (mettre son discours au service d'un autre), citation (repandre un discours), etc.

Pour notre recherche, qui s'inscrit dans une situation organisationnelle, nous retiendrons donc de la pragmatique linguistique le **caractère « téléologique »** du discours (orienté vers une finalité), ainsi que son **caractère interactif** et l'importance des **conditions de production** de l'énoncé. Notre conception du discours se définit donc comme le produit des multiples pratiques discursives, orales ou écrites, à l'œuvre dans la vie sociale (et *a fortiori* dans les organisations). Ces pratiques discursives reposent sur l'utilisation du langage et s'inscrivent dans un contexte d'interaction et de communication.

2.1.2 Le cadre d'analyse du langage de Girin

Girin (1991) est l'un des premiers chercheurs français à s'intéresser au langage en tant que chercheur en gestion et part du constat d'un paradoxe surprenant : alors que le « fait langagier » est omniprésent dans le fonctionnement organisationnel, les chercheurs en gestion n'y ont pas porté grande attention. L'objectif de ses recherches est donc de proposer un schéma d'analyse du langage qui soit opérant pour aborder la question du langage dans les organisations, qui permette de classer les différentes questions liées au langage dans l'organisation afin de leur apporter une réponse adéquate et qui ouvre le champ de la recherche en gestion en lui apportant des perspectives nouvelles. Il identifie ainsi deux fonctions essentielles du langage : une fonction de communication (demander de l'aide, donner un ordre...) et une fonction cognitive (explicitier un savoir-faire, mener une discussion technique...). Il propose une modélisation du fonctionnement du langage en trois composants : le composant littéral, le composant indexical et le composant contextuel. Le composant littéral comprend le contenu « littéral » du message et correspond au modèle du code : on opère par décodage à l'aide de la langue. Le composant indexical a trait à tous les éléments de situation que l'auditeur doit utiliser pour construire la signification, c'est-à-dire les participants, l'extension spatiale et l'extension temporelle. L'auditeur opère par repérage et cette opération fait appel à des capacités cognitives très générales. Enfin, le composant contextuel renvoie aux schémas d'interprétation qui sont également nécessaires à la construction du sens par l'auditeur. Le contexte se distingue donc très nettement de la situation : « Les contextes sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, dont la mise en œuvre est nécessaire pour donner un sens aux événements, tout spécialement, pour ce qui nous intéresse ici, aux événements langagiers qui se produisent dans la situation. » (Girin, 1991). L'auditeur opère donc par interprétation, et fait appel à des schémas cognitifs d'origine sociale (éducation, socialisation, interaction...). Girin distingue ensuite trois catégories de contextes : les structures sociales d'arrière-plan (appartenance et position dans des groupes), l'organisation de l'activité (organigramme, définition des tâches, évaluation des résultats...) et les schémas d'ordre purement cognitif (agencements de connaissances techniques, juridiques...).

Ce schéma d'analyse s'avère structurant et opérant puisqu'il permet de classer les problèmes du langage dans les organisations en trois grandes catégories : les questions liées au « composant littéral », celles liées au « composant indexical » et celles liées au « composant contextuel ». Par exemple, on peut analyser le problème de l'ambiguïté selon ces trois

composants : l'ambiguïté littérale peut se présenter en cas d'homonymie (deux termes qui ont la même forme orale ou écrite), l'ambiguïté peut être liée à la situation (par exemple, plusieurs interlocuteurs autour d'une table), l'ambiguïté peut s'avérer contextuelle lorsque plusieurs schèmes d'interprétation sont compatibles avec le message émis (autorité, expertise, relation sociale...). Le malentendu survient lorsque des contextes différents sont utilisés par différents participants pour interpréter le même message.

Ce modèle nous semble particulièrement pertinent pour aborder la question de l'innovation managériale, puisqu'elle met en jeu à la fois une terminologie spécifique (composant littéral), des situations spécifiques (composant indexical) et des schèmes d'interprétation spécifiques (composant contextuel).

Comme nous l'avons vu plus haut, l'une des propriétés du discours est sa finalité. Dans le cas du discours sur l'innovation managériale, la principale finalité du discours est de convaincre (d'un point de vue rationnel, objectif) ou de persuader (d'un point de vue émotionnel, subjectif) que l'innovation est bénéfique pour le récepteur du discours. Il convient donc à présent d'étudier la littérature relative à ce qu'Aristote définit comme « la faculté de découvrir spéculativement ce qui, dans chaque cas, peut être propre à persuader » : la rhétorique. (Aristote, Rhétorique)

2.2 La rhétorique : d'Aristote à Laufer

Pour Aristote, la rhétorique est avant tout un art utile. Elle a pour fonction de communiquer les idées, en dépit des différences de langage des disciplines. Aristote fonde ainsi la rhétorique comme science oratoire autonome de la philosophie. Cet art de la rhétorique se divise en cinq parties : l'invention, la disposition, l'élocution, l'action et la mémoire. L'invention correspond à la recherche d'arguments. La disposition est l'ordre suivant lequel les arguments doivent être exposés. L'élocution est la façon dont il convient de formuler l'argument. L'action est la façon dont les arguments doivent être prononcés. Enfin, la mémoire est le développement de procédés mnémotechniques qui permettent que la rhétorique soit prononcée sans note. On retrouve donc trois ensembles : l'argumentation proprement dite (invention et disposition), la formulation des arguments (élocution) et la transmission (action et mémoire).

Il distingue trois espèces de rhétorique (ou trois genres du discours), qui correspondent chacune à une classe d'auditeurs et visent un certain type d'effet social (Aristote, Rhétorique) : le genre judiciaire, le genre délibératif et le genre épideictique, que nous détaillerons plus loin.

Laufer (2008) conçoit la rhétorique comme une théorie de l'argumentation, et propose d'analyser les processus rhétoriques à trois niveaux : celui de la technique, celui des présupposés de la technique et celui des fondements de ces présupposés. Laufer (2008) considère qu'il est possible de décrire la rhétorique sans se référer de façon explicite à la question de ses fondements, mais qu'en revanche, il est impossible de ne pas définir ses présupposés. Ces présupposés correspondent en réalité au genre rhétorique défini par Aristote. Son analyse l'amène à définir le marketing comme un nouveau genre rhétorique, qu'il place à côté des trois genres rhétoriques distingués par Aristote (judiciaire, délibératif et épideictique). Le rapport entre le niveau de la technique et celui des présupposés est le lieu où se déroule l'argumentation. En effet, il est nécessaire qu'il y ait un contact entre l'orateur et son auditoire pour que l'argumentaire soit « entendu ». Les présupposés constituent donc les lieux, les occasions, les textes et les rôles qui forment les possibilités de l'échange que la rhétorique suppose.

Laufer cherche à préciser dans quelle mesure les présupposés de la rhétorique managériale sont différents de ceux des trois genres rhétoriques définis par Aristote. Il identifie ainsi un quatrième genre de rhétorique : le marketing. Ces quatre genres différents par leurs présupposés qui assurent l'application de la technique. Pour chacun, il est donc possible de définir le lieu où se réalise la rhétorique (dispositif physique de l'échange), les rôles des divers acteurs qui peuvent potentiellement prendre part aux échanges, l'enjeu de la rhétorique et enfin le but ou la fin de l'échange, en d'autres termes le critère qui prévaut pour déterminer la pertinence des arguments (Tableau 8).

La principale différence entre les genres classiques de la rhétorique et le marketing tient au fait que la rhétorique classique est interpersonnelle, tandis que le marketing est une « rhétorique organisationnelle » : c'est une organisation, et non une personne, qui s'adresse à une foule dispersée. Cela suppose donc une définition de l'organisation comme « système de communication » (Barnard, 1938). Cette rhétorique se construit à travers une multiplicité d'interactions personnelles, entre tous ceux qui prennent part à son élaboration et sa mise en œuvre. Cette rhétorique organisationnelle est duale, mobilisant à la fois une « rhétorique normative » et une « rhétorique interpersonnelle ». La rhétorique normative définit « la norme d'action et la norme de communication entre ceux qui participent à son élaboration et/ou à sa mise en œuvre ». La rhétorique interpersonnelle incarne concrètement ce processus de communication. Le caractère dual se traduit par le fait que la modification d'une des rhétoriques affecte immédiatement l'autre. En effet, la rhétorique normative n'existe que parce que la rhétorique interpersonnelle permet de lui donner une réalité. La rhétorique

interpersonnelle ne peut exister qu'avec une rhétorique normative qui définit le rôle de chacun et un cadre de mise en œuvre.

Cette distinction est intéressante pour notre sujet, car elle nous offre un double niveau d'analyse du discours sur l'innovation : suivant la norme de communication employée d'une part, et suivant sa matérialisation d'autre part.

Genre	Judiciaire	Délibératif	Epidictique	Marketing
Lieu physique	Tribunal	Le conseil	La place du marché (Agora)	Le marché
Les rôles	Plaideurs/Juges/Avocats	Membres du conseil	Orateur/foule	Entreprise/concurrent/marché
Enjeux	Jugement	Décision	Magnifier les valeurs communes	Vendre
But/Fin	Le juste et l'injuste	L'utile et l'inutile	Le beau et le laid	La valeur d'un bien ou d'un service

Tableau 8 - Les genres de la rhétorique - Laufer (2008)

Parmi les pistes de recherche évoquées par Laufer, nous retiendrons celle qui porte sur les présupposés de la rhétorique et qu'il appelle « la méthode des archives de surface » (2008). Les présupposés sont l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation de ce que Chaïm Perelman (cité par Laufer, 2008) appelle « le contact des esprits ». Il s'agit donc d'établir des « lieux communs », physiques ou psychiques, afin que la communication puisse avoir lieu entre les acteurs de l'échange rhétorique. C'est ce corpus, constitué des lieux communs obligatoires, que Laufer nomme « archives de surface ». Cette notion de « **lieu commun** » est intéressante pour notre recherche car elle est critique dans le cas de l'innovation. En effet, **comment tenir un discours sur l'innovation, tout en restant à l'intérieur du lieu commun qui rend la communication possible** ? Ne risque-t-on pas de perdre l'interlocuteur et de rompre la communication en employant des **termes trop nouveaux, et donc inconnus** de l'interlocuteur ? Comment maintenir le «contact des esprits» dans un contexte d'innovation ?

2.3 Les actes de langage : Austin (1962)

Nous venons de voir une application de la rhétorique à la gestion à travers le marketing, qui consiste à construire un discours de manière à déclencher la vente. Dans ce cas précis, et aussi dans les trois genres rhétoriques définis par Aristote, nous voyons bien que le discours est tourné vers l'action ou vise à déclencher une action. Mais ne peut-on aller plus loin et considérer que le discours est lui-même une action ?

Nous nous appuyerons ici sur les travaux d'Austin (1962), et sur sa définition des « actes de langage ». Austin repart de la distinction établie par Aristote (*Organon*, « De l'Interprétation ») entre énoncés apophantiques (vrais ou faux) et non apophantiques (ni vrais ni faux) pour se concentrer sur la deuxième catégorie. En effet, toutes les phrases n'ont pas la propriété d'être vraies ou fausses. Par exemple, une prière n'est ni vraie ni fausse. Austin s'attache donc à étudier les énoncés qui ne sont ni vrais, ni faux mais qui pour autant « font quelque chose », d'où le titre de son livre *How to do things with words*. Austin met ainsi en évidence le concept de « *speech act* », que l'on traduit le plus souvent par « acte de langage ». Ces actes de langage se rapportent à une nouvelle catégorie d'énoncés qu'Austin dénomme « les performatifs » (de l'anglais *perform* : accomplir) et qu'il définit dans son lexique comme « les énonciations qui, abstraction faite de ce qu'elles sont vraies ou fausses, font quelque chose (et ne se contentent pas de la dire). Ce qui est ainsi produit est effectué en disant cette même chose (l'énonciation est alors une illocution), ou par le fait de la dire (l'énonciation, dans ce cas, est une perlocution), ou des deux façons à la fois. ». Les performatifs s'opposent aux « constatifs », qui ne font que décrire, affirmer ou dire quelque chose. Austin donne quatre exemples d'énoncés performatifs dans sa première conférence : « Oui, je le veux », prononcé au cours de la cérémonie du mariage, « Je baptise ce bateau le Queen Elizabeth », « Je donne et lègue ma montre à mon frère », et « Je vous parie six pence qu'il pleuvra demain ». Aucune de ces énonciations n'est vraie ou fausse, et le fait d'énoncer la phrase ne consiste ni à décrire, ni à affirmer qu'on fait mais tout simplement à faire.

Austin insiste également sur l'importance des circonstances de l'énonciation, qui se doivent d'être appropriées pour ne pas en détruire le caractère performatif : « Disons, d'une manière générale, qu'il est toujours nécessaire que les circonstances dans lesquelles les mots sont prononcés soient d'une certaine façon (ou de plusieurs façons) appropriées, et qu'il est d'habitude nécessaire que celui-là même qui parle, ou d'autres personnes, exécutent aussi certaines autres actions – actions « physiques » ou « mentales », ou même actes consistant à prononcer ultérieurement d'autres paroles » (Austin, 1962). Les actes de langage fonctionnent

donc en complémentarité et en interaction avec les autres actions, qui participent aux circonstances de l'énonciation. Il convient ici de noter que cette définition des circonstances correspond à la notion de « situation » définie par Girin (1991), et donc au composant indexical du langage, comme nous l'avons vu précédemment.

Cependant, l'opposition entre performatifs et constatifs n'est pas aussi tranchée qu'il y paraît à première vue. En effet, on peut considérer que le fait d'affirmer quelque chose est une action. Austin abandonne donc l'opposition entre énoncés constatifs et énoncés performatifs et bâtit une nouvelle classification des actes de langage en trois catégories : les actes locutoires, illocutoires et perlocutoires. Les actes locutoires sont ceux que l'on accomplit dès lors que l'on dit quelque chose et indépendamment du sens que l'on communique. Les actes illocutoires sont ceux que l'on accomplit en disant quelque chose et à cause de la signification de ce que l'on dit. Enfin, les actes perlocutoires sont ceux que l'on accomplit par le fait d'avoir dit quelque chose et qui relèvent des conséquences de ce que l'on a dit. Parmi les actes illocutoires, Austin distingue cinq grandes classes d'actes : les verdictifs ou actes judiciaires (acquitter, condamner, décréter...) ; les exercitifs (dégrader, commander, ordonner, pardonner, léguer...) ; les promissifs (promettre, faire vœu de, garantir, parier, jurer de...) ; les comportatifs (s'excuser, remercier, déplorer, critiquer...) ; et les expositifs (affirmer, nier, postuler, remarquer...).

Après la mort d'Austin, le développement de la théorie des actes de langage a été poursuivi par John Searle (1982), son étudiant, qui distingue dans le prolongement d'Austin quatre classes d'actes. Les assertifs sont ceux qui engagent le locuteur sur la véracité d'une proposition (ex : informer). Les directifs correspondent à la tentative de la part du locuteur d'obtenir quelque chose de son destinataire (ex : demander). Les promissifs engagent le locuteur sur le déroulement de l'action (ex : promettre). Les expressifs expriment l'état psychologique du locuteur (ex : remercier). Les déclarations modifient un état institutionnel (ex : déclarer la guerre). Cette analyse d'Austin et Searle apparaît très intéressante pour notre sujet, car non seulement elle reconnaît le discours comme une véritable action, mais elle propose aussi des classes d'actes illocutoires qui peuvent **nous permettre de caractériser le discours sur l'innovation** de manière précise, dans la logique où nous faisons l'hypothèse que dans la période que nous analysons la rhétorique de l'innovation continue de se construire.

2.4 Les caractéristiques du discours sur l'innovation managériale

Plusieurs auteurs ont travaillé plus spécifiquement sur le discours des innovations managériales. Nous allons ici en détailler le contenu. Nous faisons l'hypothèse qu'il n'est **pas possible de détacher totalement le contenu de l'innovation de sa rhétorique**. Les deux éléments se nourrissent l'un de l'autre. Cependant, il y a nécessairement un **écart entre ce qui est dit** sur l'innovation, la manière dont elle est présentée, **et ce qu'elle est réellement, notamment dans l'esprit de son concepteur**.

En effet, il faut noter que la construction d'un discours s'inscrit nécessairement dans une logique de médiation scientifique, que l'on peut également appeler « vulgarisation », et qui correspond à l'échange de savoirs entre les experts et les publics (Peters et *al.*, 2010). Cet échange implique une confrontation des langages et des connaissances des différents mondes sociaux auxquels est confronté l'innovation. Sous cette notion de médiation, il faut comprendre qu'il n'y a pas de prééminence d'un type de connaissance sur l'autre et donc d'un groupe d'acteurs sur d'autres. La vulgarisation ou médiation consiste donc à faciliter l'appropriation du contenu de l'innovation et concourt à l'évolution des systèmes de représentation de tous les acteurs. Cette notion de médiation ou vulgarisation met donc en avant l'écart possible qu'il peut exister entre ce que savent ou considèrent les inventeurs ou experts de l'innovation managériale et ce qu'ils transmettent réellement lorsqu'ils s'expriment sur l'innovation. La construction de la rhétorique sur l'innovation managériale est donc révélatrice de cette médiation réalisée par les experts.

La co-existence de multiples discours est mise en évidence par Hatchuel (1994), à partir de l'exemple de Taylor, donné comme représentatif des théories organisationnelles. Dans ses travaux, Taylor adopte trois postures particulières de cet auteur : **l'expert, le théoricien et le doctrinaire**. Le premier discours est celui de l'expert en mécanique repose sur ses **connaissances spécialisées** en coupe des métaux, mais aussi sur les ateliers de mécanique et des machines-outils. Ces compétences lui permettent de mener une analyse fine et pertinente des machines-outils qui combine logique technique, logique gestionnaire et relations sociales. Le discours du théoricien vient **relativiser**, selon les contextes industriels, les propositions de l'expert. Ce discours rappelle que la rationalisation ne peut pas porter uniquement sur le travail humain et qu'il est nécessaire de remettre en cause régulièrement les connaissances techniques disponibles. Enfin, le troisième discours est celui du doctrinaire qui défend ses propos de manière universelle et indiscutable, oubliant la prudence du discours du

théoricien. Sa posture de doctrinaire le pousse à convaincre et, pour cela, l'amène à simplifier son discours. Il formule ainsi une idéologie gestionnaire.

Ces trois discours n'apparaissent pas simultanément. La dominance de l'un ou l'autre évolue dans le temps. Dans les écrits les plus tardifs, le discours doctrinaire prend le pas sur les discours de l'expert et du théoricien. Son discours est restreint à un message de plus en plus simple, qui résume ses idées, dans un contexte où le mouvement médiatique autour de ses idées prend une ampleur considérable (Hatchuel, 1994).

Plusieurs auteurs ont mis en évidence des caractéristiques précises de ces discours sur l'innovation managériale. Nous allons tout d'abord mettre en avant le fait que ce discours sur l'innovation managériale est davantage un discours basé sur l'émotion et a pour objectif de persuader, plutôt que de convaincre en se reposant sur un discours rationnel.

2.4.1 Le discours sur l'innovation : un discours qui fait appel à l'émotion plutôt qu'à la raison

De nombreux auteurs (Callon et Law, 1982 ; Huczynski, 1993 ; Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Méric, 2003 ; Nørreklit, 2003) ont mis en évidence le fait que le succès des innovations managériales repose en partie sur la manière dont elles sont présentées. Reste donc à qualifier ce discours qui participe au succès de l'innovation.

A l'image des travaux de Nørreklit (2003), nous pouvons nous appuyer sur la distinction qu'elle établit entre « convaincre » et « persuader ». La différence entre les deux réside dans la présence ou non d'une argumentation solide et fondée. Si cette argumentation est absente, alors il s'agit d'une rhétorique persuasive, que Nørreklit appelle le genre « management guru » (2003, p.592). Si le discours repose sur une argumentation solide et rationnelle, il s'agit d'une rhétorique convaincante.

Or de nombreux auteurs ont démontré que les rhétoriques qui accompagnent les innovations managériales sont davantage des rhétoriques persuasives que convaincantes. Les performances des gourous sont considérées comme des exercices de communication persuasive (Huczynski, 1993), et même les travaux scientifiques, à destination des pairs, font l'objet d'un travail rhétorique de la part des académiques pour vendre leurs idées et persuader

leurs auditoires de leur pertinence (Callon et Law, 1999). Il s'agit de persuader les autres acteurs de l'intérêt des innovations proposées et « cette détermination des intérêts n'est pas le résultat stable d'une réflexion profonde, mais plutôt la réponse pratique à des contraintes immédiates à l'action » (Callon et Law, 1999). L'analyse des articles scientifiques sur le Balanced Scorecard, à destination d'autres scientifiques confirme le caractère persuasif de la rhétorique (Nørreklit, 2003).

Dans cette notion de rhétorique persuasive, on retrouve l'idée d'un discours basé sur l'émotion et non sur la raison, qu'Abrahamson et Fairchild (1999) ont mis en évidence dans les phases ascendantes des modes managériales. Dans cette phase ascendante, les discours sur la mode, qui est de plus en plus adoptée par les organisations, sont des discours positifs qui mettent en avant l'intérêt et la pertinence de la mode. Mais ce discours ne se fonde pas sur des arguments rationnels mais plutôt sur un discours émotionnel et enthousiaste. Pour ces auteurs, le discours ne devient rationnel que dans la phase descendante de l'innovation, en d'autres termes, après que le « pic » de mode est été atteint et qu'un discours critique émerge.

Nous allons maintenant voir comment se traduit concrètement cette rhétorique persuasive qui caractérise les innovations managériales.

2.4.2 Les caractéristiques de ce discours

L'objectif de la rhétorique élaborée par les lanceurs de mode est de convaincre les « suiveurs » que la technique en question est à la fois rationnelle et à la pointe du progrès en management (Abrahamson, 1996, p.267). Pour ce faire, le discours s'appuie à la fois sur des normes de rationalité et sur des normes de progrès.

2.4.2.1 Un discours construit sur une logique rationnelle

L'aspect rationnel du discours sur l'innovation managériale tient essentiellement à sa structure et à la manière d'assembler différents éléments. Ainsi, le choix d'adopter l'innovation apparaît-il comme une décision rationnelle qui devrait être prise par un grand nombre d'organisations, au regard des difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Le discours fait apparaître plusieurs éléments. Tout d'abord, le discours tente de générer la croyance que l'innovation permet de répondre à des **objectifs managériaux importants** de la manière la plus efficace, par exemple en soulignant des **écarts de performance** que la technique permet de combler (Abrahamson, 1996). Le format d'un texte est le suivant (Callon et Law, 1982) : il part d'une problématique générale puis conduit à une problématique très particulière qui est le **point de passage obligé** par lequel le lecteur accepte de passer et qui correspond au problème que résout l'innovation.

Face à cette situation de nombreuses organisations rencontrent une difficulté. L'innovation apparaît alors comme une solution efficace et serait donc un choix rationnel. Il s'agit alors de montrer les **bénéfices** que les organisations peuvent tirer des bénéfices de l'adoption de l'innovation (Abrahamson, 1996). Le discours sur l'avantage peut se mesurer soit à l'aune des connaissances (avantage cognitif), soit à l'aune des pratiques managériales (avantage pratique) (Méric, 2003).

Cette innovation est d'autant plus efficace qu'elle répond aux besoins d'une grande catégorie d'organisations. En effet, une partie du discours implique le développement et la spécification de **catégories abstraites d'organisations**. Ainsi, les organisations sont-elles intégrées à des catégories d'organisations similaires, parce qu'elles subissent le même écart de performance induit par l'environnement dans lequel elles évoluent et qu'une certaine innovation pourrait améliorer leur performance et combler cet écart (Abrahamson, 1996). C'est ce que Méric (2003) appelle le discours sur la « systématicité » : l'innovation est présentée comme s'adaptant de manière systématique à des contextes très différents.

Le caractère rationnel du discours transparait également par l'utilisation de formulation de relations de type **cause à effet** (Abrahamson, 1996). Ces relations de cause à effet peuvent même témoigner d'une logique déterministe, avec une forme dramatique qui évoque le destin et suggère qu'il est presque inévitable que les organisations adoptent l'innovation (Nørreklit, 2003).

Ce caractère logique et rationnel du discours peut prendre la forme de trois types de discours (Abrahamson et Fairchild, 1999) : le discours sur le problème, le discours sur la solution, le discours sur le « train en marche »¹. Le discours sur le problème consiste en une théorisation du problème auquel fait face la catégorie abstraite d'organisations identifiée, pour laquelle l'innovation apparaît la solution logique, dans un raisonnement avec des liens de cause à effet.

¹ « *problem discourse* », « *solution discourse* » et « *bandwagon discourse* »

La théorisation du problème cherche à intensifier l'anxiété des organisations. Le discours sur les solutions théorise les solutions possibles et appropriées au problème rencontré. L'innovation apparaît comme la solution toute puissante en termes d'étendue et d'impact sur les problèmes. Enfin le discours sur « le train en marche » retrace les mises en œuvre de l'innovation réussies dans certaines organisations, en incitant les autres à faire de même.

2.4.2.2 Un discours qui fait apparaître la nouveauté

Parce que nous nous intéressons aux innovations managériales, il est logique de trouver dans le discours des références au fait que l'innovation soit **synonyme de progrès** (Abrahamson, 1996). C'est ce que Méric (2003) appelle les marqueurs de « rupture » du discours. Ces marqueurs sont de trois types : le bilan de la pensée et de la pratique, une esthétique de la simplicité et un vocabulaire nouveau. Le discours sur l'innovation se fonde sur l'hypothèse que le **bilan de la pensée** et de la pratique est l'objet de critiques et qu'il y a donc un impératif à changer de système et à proposer quelque chose de nouveau. Le bilan est dressé dans un contexte qui est lui-même en rupture avec l'environnement dans lequel l'existant a été conçu, ce qui implique un besoin de changement. L'esthétique de la **simplicité** vise à faire apparaître l'idée qui fonde l'innovation comme une « évidence » et donc, de fait, l'innovation semble être pertinente justement parce qu'elle est simple. Mais la rupture va être essentiellement traduite par l'utilisation d'un **nouveau vocabulaire**, qui distingue l'innovation de l'existant. Ce nouveau vocabulaire rend concret la rupture et démontre qu'il n'y a pas de paternité de l'innovation avec un objet déjà existant.

2.4.2.3 Plusieurs arguments utilisés

Au-delà de ces éléments qui permettent de faire apparaître l'innovation comme synonyme de rationalité et de progrès, les auteurs ont identifié d'autres techniques de rhétoriques dans le discours sur l'innovation.

Le discours peut employer des arguments qui font **appel à l'autorité** de sorte à ce que le pouvoir l'emporte sur la raison (Nørreklit, 2003). Dans le cas des textes scientifiques, on retrouve ces arguments d'autorité : les auteurs font appel à des « amis », comme par exemple ceux qui sont cités ou ceux qui vont permettre d'être publiés. L'auteur fait référence à des textes précédents, en les citant. La référence à ces « amis » concourt à augmenter la valeur de

véricité de ces faits et aux lecteurs de s'appuyer sur ces nouvelles valeurs de véracité (Latour, 1989).

Au-delà de ces références aux « amis », les textes sont également construits pour **contrer les attaques possibles**. L'auteur tente de répondre par avance aux objections possibles du lecteur (Latour, 1989). L'auteur note que cette réponse aux objections doit se faire par des données techniques : tableaux, graphiques, figures, mais qui ne doivent pas être transparents pour les lecteurs. L'articulation des arguments et citations doit permettre d'aboutir à un édifice solide et économe.

De plus, le pouvoir de persuasion du discours sera d'autant plus fort qu'il mêlera des éléments hétérogènes. Il s'agit de montrer les différents avantages que procure l'innovation, en mettant en avant des bénéfices de différents ordres. L'objectif est d'assurer l'adéquation entre ces éléments et les intérêts des lecteurs. Le texte peut donc convaincre un lectorat visé, à partir de l'identification des intérêts de ce lectorat.

Le pouvoir de persuasion d'un texte va également dépendre de ses conditions de production (Latour, 1989). Dans le cas de publications scientifiques, il est nécessaire de présenter les auteurs et définir le lectorat visé. La réputation de la publication dans laquelle le texte est publié, le nom des auteurs ou encore le titre de l'article font partie intégrante de la force du texte. Ainsi, ces conditions de production attestent-elles le sérieux des auteurs, et leur donne le droit d'être lus.

2.4.3 Les spécificités des discours des consultants

Au-delà des spécificités du discours sur les innovations managériales, il nous semble intéressant de citer également les spécificités des discours tenus par les consultants. Ces derniers jouent un rôle particulier dans la phase que nous analysons. Le discours construit sur l'innovation peut donc également être lié au statut de ces acteurs.

Un des aspects critiques du travail de consultant est le management de l'impression sur le client, dans le but de produire une perception favorable des succès du consultant. La prestation de conseil est, avant tout, une prestation de service (Clark & Salaman, 1998). En effet, le service est caractérisé par le fait qu'il n'est pas tangible, que son issue est liée à la qualité de l'interaction avec le client, que sa nature est hétérogène et qu'il se détruit au fur et à mesure de sa consommation. Il est donc vital pour les consultants d'arriver à créer et

maintenir une « illusion » qui persuade les clients de la qualité et de la valeur de leurs services. Un processus de communication persuasive est donc mis en place (Clark, 1995).

Ainsi les consultants se présentent-ils comme des agents du changement rationnels et dotés d'une grande maîtrise dans la mise en œuvre du changement. Pour assurer cette impression sur le client, le discours se focalise sur la promesse de fournir des changements mesurables dans la performance de l'organisation cliente, par le biais des résultats rationnels et tangibles (Wright et Kitay, 2002).

De plus, dans leur discours, les consultants cherchent à provoquer à la fois l'espoir mais également la peur. Ils promettent aux managers de leur transférer des connaissances puissantes qui leur permettront d'augmenter leur contrôle sur l'entreprise, mais ils augmentent en même temps leur peur sur la perte de contrôle (Kieser, 2001). Les différents répertoires utilisés par les consultants, qui peuvent parfois sembler paradoxaux, sont analysés par Whittle (2006) comme un outil au service du changement, et non comme un problème à résoudre. Ainsi, le discours des consultants doit à la fois susciter l'intérêt des clients avec des idées attractives, mais aussi en montrer la complexité pour justifier le recours à un conseil extérieur. Le fait de mettre en avant à la fois les bénéfices et les difficultés est d'ailleurs ce qui distingue les consultants des gourous du management.

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
Actes de langage (Austin, 1962)		Caractérisation fine du discours sur l'IM, voire de l'évolution du discours.
Caractéristiques et arguments mobilisés dans le discours sur l'IM (Clark, 1995 ; Callon et Law, 1999 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Wright et Kitay, 2002 ; Norreklit, 2003 ; Méric, 2003)		Retrouve-t-on tous ces caractéristiques et arguments dans la période analysée ? Si la rhétorique évolue en même temps que l'innovation, peut-on analyser l'apparition/construction/évolution de ces arguments ? Quel poids de cette rhétorique sur le contenu de l'IM ? Et notamment dans sa construction privilégie-t-on la forme du fond.

Tableau 9 - Synthèse des apports de la littérature sur la rhétorique

3 LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE SUR LA CONCEPTION

Plusieurs travaux que nous venons de présenter dans les précédentes sections conduisent à considérer que la conception ne s'arrête pas après l'invention d'une innovation managériale, mais qu'elle se poursuit dans sa mise en œuvre par les organisations. La phase que nous analysons, passage d'un modèle contextuel à un modèle établi, devrait donc être concernée par une activité de conception.

Avant d'entrer dans la présentation des dynamiques de conception existantes, nous présentons les *outputs* du raisonnement de conception. Au-delà de l'objet conçu, une stratégie de développement associés à l'objet peut être pensée : on parle alors de familles de produits, de lignées ou encore d'hybridation. Ensuite, nous abordons les différents régimes de conception (Le Masson et Weil, 2008). L'objectif est de pouvoir caractériser de quel régime de conception relève l'invention d'une innovation managériale, puis la phase dans laquelle elle va être confrontée à de nouvelles organisations et peut être amenée à évoluer, être modifiée ou se transformer. Ces travaux se concentrent sur la conception des produits. Nous tenterons donc de les appliquer au cas de l'innovation managériale. Enfin, nous évoquons l'improvisation organisationnelle, forme particulière de conception qui nous semble particulièrement pertinente dans le cas de l'innovation managériale et du contexte d'invention et d'établissement que nous étudions.

3.1 La production de martingales d'innovation

Avant de présenter différents régimes de conception, il nous semble important de préciser qu'au-delà du résultat directement attendu (le produit), tout raisonnement de conception aboutit à d'autres résultats valorisables (Le Masson et *al.*, 2006). Le processus de conception aboutit à la définition de l'identité du nouvel objet, mais également à la production de connaissances en excès. Les organisations tentent de tirer profit de ces connaissances en excès et de les transformer en rentes d'apprentissage, afin de suivre des sentiers d'innovations robustes. Hatchuel et *al.* (1998) appellent cela les « **martingales d'innovation** » qui correspondent à « la stratégie de développement qui tente de tirer parti des rentes d'apprentissage résultant d'une suite prévisible de développements associés ». Le Masson et *al.* (2006) identifient trois formes de martingales d'innovation.

Tout d'abord, la **famille de produits** est conçue pour « prévoir des formes de flexibilité marginale » du produit. Ainsi, le produit est-il conçu de manière à pouvoir s'adapter aux demandes des clients. A partir d'un produit (au rang n), la conception des produits s'inscrivant dans cette famille (donc de rang $n+1$, $n+2$, etc.) ne nécessitera pas un apprentissage important. La famille de produits correspond à un regroupement de produits voisins.

La seconde forme de martingale est celle de la **lignée**. Cette forme est plus élaborée dans la mesure où elle permet d'anticiper les progrès accomplis par le développement d'un premier produit. Les connaissances accumulées lors de la conception du produit considéré comme la « tête de lignée » vont faciliter la définition et la conception des produits suivants. Ces produits seront davantage adaptés au marché, tout en étant moins chers, par le biais des exploitations d'apprentissages réalisés sur la tête de lignée. On a dans ce cas, un principe de succession d'apprentissage en chaîne. Le produit de rang $n+1$ nécessite un effort de conception plus grand que dans le cas d'une simple famille de produit, mais cet effort représente une source d'apprentissage pour le produit de rang $n+2$ et ainsi de suite...

La troisième forme de martingale est celle de l'**hybridation** qui repose sur le transfert de compétences d'une lignée à l'autre. Chaque lignée peut importer ou exporter des compétences.

Ces différentes notions pourront être mobilisées dans notre recherche pour tenter de caractériser les évolutions possibles de l'innovation managériale dans la période étudiée.

3.2 Les différents régimes de conception

Le Masson et Weil (2008) ont décrit les quatre régimes de conception apparus progressivement dans le temps. Ces travaux s'appliquent *a priori* à la conception industrielle, mais nous pouvons nous interroger sur leur **transposition au cas de l'innovation managériale**. Ces quatre régimes de la conception varient sur trois aspects : l'identité du ou des acteurs à l'origine de la conception (qui conçoit ?), l'identité de ce qui est conçu (qu'est-ce qu'on conçoit ?), la logique de performance.

La description des quatre régimes de conception nécessite de préciser, pour chacun, trois éléments : les ressources consommées par l'activité de conception, la capacité d'expansion atteinte, c'est-à-dire l'aptitude du processus de conception à générer du nouveau, et enfin la performance qui correspond au rapport entre les deux éléments précédents.

Les régimes de conception peuvent également être décrits à l'aide de leur **modèle conceptuel** et de leur modèle génératif. Le premier consiste en un modèle « reliant les dimensions de la performance aux paramètres de conception du dispositif » (Le Masson et Weil, 2008, p.56). Ainsi, à partir de la modélisation d'un phénomène, il s'agit de définir les variables de performance et celles d'action ou de conception sur lesquelles jouer pour atteindre le résultat visé. Le modèle conceptuel a donc pour rôle d'orienter et stimuler l'exploration des effets et des causes permettant de les obtenir, mais aussi d'assurer une évaluation rapide des produits et donc leur rationalisation et leur amélioration. Cependant la connaissance d'un modèle conceptuel ne suffit pas à concevoir un objet. Pour cela, il est nécessaire d'organiser la conception. **Le modèle génératif** « ordonne en une séquence linéaire les étapes de la conception » (Le Masson et Weil, 2008, p.56). Il correspond à l'ensemble des connaissances qui permettent de structurer un processus de conception répété et conjonctif. Il décrit donc les concepteurs, les connaissances utiles dont ceux-ci disposent mais aussi la manière de produire les connaissances manquantes nécessaires. Il est important de souligner que le modèle génératif n'a de sens que dans une perspective de répétition de conception, puisqu'il va permettre l'économie de ressources.

Le modèle génératif a deux propriétés : un **pouvoir conjonctif** et un **pouvoir expansif**, deux pouvoirs qui vont permettre d'évaluer l'efficacité du modèle génératif. Le pouvoir conjonctif assure, de manière plus ou moins importante, au concepteur d'aboutir à un résultat satisfaisant, à partir du moment où il respecte le modèle génératif. Le pouvoir expansif correspond à l'espace des situations pour lesquelles la conjonction est possible. La conception comme résultat d'une conjonction se fait donc dans un champ de possible, plus ou moins large.

Ces deux modèles correspondent aux ressources utilisées dans la conception et font intervenir deux types de concepteurs : celui qui fabrique la recette et celui qui l'utilise.

Nous allons maintenant exposer ces quatre régimes de conception : la conception sauvage, la conception réglée paramétrique ou la conception « en recette », la conception systématique et la conception innovante (Le Masson et Weil, 2008).

3.2.1 La conception sauvage

Dans la cadre de la révolution industrielle, de nouveaux secteurs de production apparaissent et avec eux, la production de produits nouveaux et très divers. Ces conceptions sont le fait de quelques inventeurs, ingénieurs indépendants, en lien avec des hommes d'affaires et des savants. Cette période correspond à un moment de foisonnement des idées. Le Masson et Weil (2008) illustrent ce premier modèle par la conception des locomotives en Angleterre. La conception des locomotives est réalisée par un petit nombre d'ingénieurs qui améliorent au fur et à mesure leur produit et la production dans les ateliers de fabrication. Elle est fondée sur des ouvriers hautement qualifiés qui sont en mesure de réaliser des éléments à partir d'indications sommaires.

Ce modèle est qualifié de « conception » sauvage et peut être défini à partir de plusieurs caractéristiques. **Quelques individus**, ingénieurs, conçoivent de manière innovante, sans cadrage spécifié. Les **connaissances initiales sont faibles** et l'apprentissage est réalisé par **essai-erreur**. La répétition est encore peu organisée ; on conçoit un **produit en même temps que son procédé** de conception. Les clients ne sont pas compétents pour définir leurs attentes, ils ne peuvent donc pas jouer le rôle de prescripteurs. Les concepteurs **découvrent progressivement les dimensions de la performance** et tentent **de stabiliser l'identité** de l'objet. Les concepteurs résolvent par essai-erreur les problèmes rencontrés, les modèles conceptuels sont donc contingents aux problèmes rencontrés. De la même manière, les modèles génératifs sont limités à de la résolution de problèmes ou à un choix parmi les solutions existantes.

3.2.2 La conception réglée en recette

Face au développement industriel de l'Angleterre, la France et l'Allemagne cherchent à rattraper leur retard. C'est dans ce contexte que le modèle de la conception réglée voit le jour en Allemagne. Ce modèle s'oppose à la vision française selon laquelle la formation de haut niveau des ingénieurs et le développement conceptuel permettent de créer une science des machines, en d'autres termes, une vision de la conception qui applique les résultats des sciences.

Redtenbacher, en Allemagne, s'éloigne du courant français en expliquant qu'il ne suffit pas de connaître les savoirs scientifiques pour faire fonctionner une machine mais qu'il faut aussi

connaître les matériaux que l'on utilise ainsi que les pratiques. Il définit alors un modèle en deux étages : dans un premier étage il définit des recettes de conception, dans le second, il transmet ses recettes à des techniciens qui appliquent étape par étape les consignes. Ce modèle assure au concepteur un haut niveau de résultat et déplace l'effort de conception. Il ne s'agit pas de concevoir un seul produit, mais une recette qui génère une famille de produits. On trouve donc dans ce régime de conception, un modèle conceptuel et un modèle génératif. Nous pouvons identifier les différentes caractéristiques de ce régime. Nous avons un **modèle génératif** (la recette de conception) qui repose sur un ou plusieurs **modèles conceptuels**. L'existence d'un modèle génératif conduit à distinguer **deux types de concepteur** : celui qui conçoit la recette et celui qui l'utilise. Ces deux aspects de la conception renvoient à deux types de relation aux connaissances. La **fabrication de la recette** nécessite un effort important de **production de connaissances** et des compétences rares, alors que l'**exécution** de la recette ne fait appel qu'à des **compétences limitées** et plus répandues. Les règles permettent une relative expansion en conduisant non plus à un unique produit mais à une **famille de produits** dont la variété est déterminée par la recette.

3.2.3 La conception réglée systématique

Un autre modèle a vu le jour en Allemagne : il s'agit de la conception réglée systématique, liée en particulier à la forte demande des clients qui sont devenus plus compétents et plus exigeants. Ce courant répond aux lacunes apparues dans le modèle de la conception réglée en recette. Un processus de conception doit être flexible mais également permettre d'être planifié, optimisé et vérifié. Ce processus doit également être transparent, séquentiel et permettre des corrections, c'est-à-dire qu'il doit être évaluable. Néanmoins, il ne doit pas faire oublier l'importance de l'intuition des concepteurs et doit encourager la créativité. En somme, la conception réglée systématique permet de rationaliser le processus et d'apporter des solutions qui peuvent être réutilisées par la suite et doivent limiter les efforts des conceptions suivantes. La conception réglée systématique se caractérise par la **structuration en famille de produits**, qui permet de couvrir un ensemble de besoin et d'améliorer de **manière constante la performance** des produits.

Ce modèle de conception réglée systématique repose sur l'existence de **quatre langages principaux** qui assurent la **description des objets à concevoir** : le langage fonctionnel, le langage conceptuel, le langage physico-morphologique et le langage de conception.

Le **langage fonctionnel** permet d'exprimer les besoins du client dans un langage utilisable par les concepteurs. La première étape correspond à la liste des propriétés évidentes, la seconde étape consiste en l'affinage de cette liste en allant plus avant dans la description des propriétés du produit. Les spécifications changent généralement au cours du temps. Ceci a lieu avec l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Le **langage conceptuel**, pour lequel on retrouve les grands langages de l'ingénieur (mécanique, cinématique, électricité, etc.), précise les principes physiques qui vont être utilisés pour remplir les exigences fonctionnelles de l'objet. Cette phase conduit à établir le principe de la solution, en prenant en compte et en identifiant les principaux problèmes via l'abstraction de toutes les particularités.

Le **langage physico-morphologique** précise les éléments physiques et organiques nécessaires pour réaliser les principes physiques imaginés. A partir du choix des structures, des composants, de leurs formes et des matériaux envisagés, les concepts de la solution de principe sont traduits en architectures. Cette étape repose sur une réduction de la complexité en divisant la solution en modules pour lesquels sont définis des arrangements.

Le **langage de conception** décrit au niveau le plus détaillé les relations entre les pièces et leur mode de production. Cela donne naissance à des spécifications détaillées pour le développement.

Comme pour la conception réglée en recette, ce modèle de conception nécessite un modèle génératif et des modèles conceptuels. Le modèle conceptuel correspond à ces quatre langages tandis que le modèle génératif indique les connaissances nécessaires à la définition de l'ordre des phases et à la compatibilité des langages. Si ce modèle semble très proche du modèle de la conception réglée en recette, il y a néanmoins une différence fondamentale. Dans le premier modèle, la recette définit exactement quel modèle conceptuel doit être utilisé et de quelle manière, ne laissant qu'une liberté extrêmement restreinte au technicien en charge de suivre la recette. Au contraire, dans le second modèle, les concepteurs peuvent imaginer des **alternatives aux modèles conceptuels**. Ils doivent respecter **l'étagement des langages**, assurant une spécification progressive qui n'autorise pas le retour en arrière, mais ne sont pas obligés de se conformer à un modèle conceptuel déterminé. Ils ont le choix entre plusieurs alternatives. A chaque niveau de langage les concepteurs peuvent générer des alternatives entre lesquelles ils auront ensuite à choisir. C'est cette liberté dans le choix qui permet au modèle de bénéficier d'un fort pouvoir expansif sur les variétés ou les formes, par exemple, du produit. Néanmoins, cette variété sera encadrée par un « *dominant design* », c'est-à-dire sur la base des quatre langages conceptuels mobilisés qui sont stabilisés. Les ressources

mobilisées dans la conception sont donc restreintes puisque la conception est réalisée *a minima* (Le Masson et Weil, 2008). Ce modèle de conception réglée systématique est très efficace dans le cadre d'un dominant design dans la mesure où elle permet une grande variété tout en préservant au maximum les ressources engagées.

Ce dernier modèle de conception est largement répandu, mais commence à atteindre certaines limites dans les années 60. En particulier, il n'est pas adapté pour résister aux imprévus. Un changement de l'environnement oblige à revoir les modèles conceptuels, voire même le modèle génératif. De même, l'enfermement dans des *dominant design* ne laisse plus réellement de place à l'innovation. Les bureaux d'études font alors appel à de la conception sauvage afin de sortir des *dominant designs*. Face à ces difficultés, un nouveau modèle émerge. Il s'agit du modèle de la conception innovante.

3.2.4 La conception innovante

Le modèle de la conception innovante est largement inspiré de la théorie C-K de la conception (Hatchuel et Weil, 2008) et n'a pas vocation à remplacer le modèle de conception réglée (en recette ou systématique). Au contraire, l'enjeu de ce régime de conception est de régénérer les conditions d'efficacité de la conception réglée, en permettant le développement de nouveaux modèles génératifs et conceptuels.

Ce modèle suppose en premier lieu que pour innover il faut revisiter l'identité des objets. Autrement dit, l'objet innovant à concevoir ne peut être connu au démarrage du processus de conception. Le lien avec la théorie C-K est fait à ce moment. La théorie C-K de la conception repose sur la séparation de deux espaces : l'espace des concepts (C) et l'espace des connaissances (K). Ce sont des espaces au sens des espaces mathématiques (espace des réels, espaces vectoriels, etc.). L'espace des concepts est un « ensemble de propositions sans statut logique (propositions ni vraies ni fausses) » (Le Masson et *al.*, 2006). L'espace des connaissances contient les propositions qui ont, elles, un statut logique (vrai ou faux). Il est important de souligner qu'un concept doit toujours être K-relatif, c'est-à-dire qu'il doit être compréhensif dans l'espace des connaissances mais ne doit pas avoir de statut logique. Ainsi, un concept ne représente pas une réalité mais un potentiel d'expansion, qu'il n'est pas possible de juger a priori. Le travail sur le concept consiste donc à le spécifier au travers d'attributs. Le concept est ensuite validé à l'aide de connaissances existantes ou créées au cours du processus de conception.

Dans le modèle de la conception innovante, l'objet initial de la réflexion est un concept, c'est-à-dire une proposition sans statut logique. Par la succession de partitions expansives, c'est-à-dire par l'ajout de propriétés à la proposition initiale qui revisite sa définition, cette proposition donne naissance à de nouveaux concepts jusqu'au moment où le concept est validé dans l'espace K. En conséquence, c'est le dialogue entre champ des concepts et champ des connaissances qui permet de spécifier l'identité de l'objet à concevoir. Il y a donc une double expansion, celle du champ des connaissances et celle du champ des concepts.

Ce modèle permet alors de sortir des « *dominant designs* » imposés par les modèles de conception réglée puisque l'identité de l'objet se stabilise au fur et à mesure de la production de nouvelles connaissances et de nouveaux concepts. Il ne peut donc pas entrer dans un dominant design défini *ex ante*. Enfin, la connaissance et les concepts produits en excès lors de l'activité de conception doivent être réutilisés pour de nouvelles conceptions. C'est ce que Le Masson, Hatchuel et Weil (2006) nomment les rentes d'apprentissage.

L'objectif de la conception innovante n'est pas de remplacer la conception réglée. En effet, une conception réglée puissante va permettre de tirer parti des lignées de produits issus de la conception innovante. En termes de rentabilité, la conception réglée est indispensable. Ainsi, après la conception innovante, le retour à la conception réglée est inévitable (Le Masson et *al.*, 2006).

3.3 L'improvisation organisationnelle : une dynamique particulière de conception

Après avoir décrit les différents régimes de conception, il nous semble intéressant de présenter les travaux sur l'improvisation organisationnelle, qui peut être considérée comme une forme de conception particulière, afin d'enrichir notre compréhension et notre analyse de la phase d'établissement. En effet, l'improvisation organisationnelle correspond aux situations dans lesquelles conception et action se réalisent de manière simultanée (Moorman et Miner, 1998 ; Cunha et *al.*, 1999).

Cette littérature apparaît comme pertinente pour deux raisons. Tout d'abord, elle est mobilisée pour étudier les dynamiques de conception des entrepreneurs (Baker et Nelson, 2005). Certaines situations d'invention des innovations managériales peuvent être considérées comme s'inscrivant dans une dimension entrepreneuriale. Dans un environnement pauvre en ressources, les entrepreneurs sont capables de développer, en combinant les éléments qu'ils

ont à leur disposition immédiate, des produits ou services uniques et nouveaux qui questionnent le cadre et les limites traditionnelles. De plus, nous pensons que dans cette phase d'établissement, peuvent se dérouler des adaptations, évolutions de l'innovation managériale originale. Ces adaptations visent le changement du cours de l'action. Elles peuvent être conçues avant leur mise en œuvre. Dans certains contextes complexes, turbulents, l'adaptation peut être réduite à de l'improvisation dans la mesure où il faut répondre rapidement à une situation (Cunha et *al.*, 1999). Cette littérature sur l'improvisation organisationnelle pourra nous permettre de comprendre certaines dynamiques d'adaptation et d'évolution de l'innovation managériale.

Nous allons définir plus précisément le concept d'improvisation organisationnelle en mettant en évidence ses caractéristiques. Puis nous détaillerons la notion de bricolage organisationnel, très proche de celle d'improvisation. Enfin, nous présenterons les résultats de l'improvisation mais aussi les contextes qui conduisent les organisations à improviser.

3.3.1 Caractéristiques de l'improvisation organisationnelle

L'improvisation organisationnelle est un concept relativement récent mobilisé pour comprendre des situations variées comme la création d'entreprise (Baker et *al.*, 2003), la décision stratégique (Perry, 1991), les réactions en situation de crise (Adrot et Garreau, 2010) la conception de théories managériales (Boxenbaum et Rouleau, 2011), la conception de services innovants par les entrepreneurs (Baker et Nelson, 2005).

Initialement fondée sur la métaphore de l'orchestre de jazz (Weick, 1998), cette notion s'est développée dans la perspective des travaux qui tentent de montrer que toutes les actions et résultats des organisations ne sont pas le résultat de décisions conscientes, planifiées et intentionnelles, mais peuvent être des conséquences non intentionnelles et non prévues de certaines décisions ou actions (Cunha et *al.*, 1999). Elle peut s'exprimer pour des actions de différents niveaux dans l'organisation, des ajustements tactiques comme des décisions stratégiques (Baker et *al.*, 2003). Cunha et *al.* (1999) font une revue de la littérature sur le concept d'improvisation organisationnelle, ce qui les conduit à proposer une définition formelle du concept. L'improvisation organisationnelle correspond à la « conception de

l'action telle qu'elle se déroule, par une organisation et/ou ses membres s'appuyant sur les ressources matérielles, cognitives, affectives et sociales disponibles »¹ (p. 302).

Cette définition implique trois caractéristiques de l'improvisation organisationnelle : c'est une action délibérée, résultat d'un effort intentionnel de l'organisation et/ ou de ses membres ; c'est une action non planifiée ; l'improvisation se produit au cours de l'action, les acteurs n'arrêtent pas l'action pour réfléchir et définir la réponse à la situation rencontrée, ils développent leur réponse en agissant (Cunha et *al.*, 1999).

Cette idée de convergence voire d'inséparabilité de la conception et de l'exécution d'une action est centrale dans la notion d'improvisation organisationnelle (Moorman et Miner, 1998 ; Cunha et *al.*, 1999 ; Baker et *al.*, 2003). Cette convergence est à la fois temporelle et substantive : conception et exécution de l'action se déroulent dans le même temps mais également se forment et s'influencent mutuellement (Baker et *al.*, 2003).

Cependant, l'improvisation reflète une certaine diversité de situations réelles, sur un continuum allant de l'action sur un « coup de tête » (« *spur-of-the-moment* ») à l'action entièrement planifiée. De cette manière, plus le rapprochement entre activités de conception et de réalisation est important, plus le degré d'improvisation organisationnelle est élevé (Moorman et Miner, 1998).

L'improvisation organisationnelle correspond à une variation autour du cours de l'action définie *a priori* de manière implicite ou explicite, variation par rapport à une situation donnée (Perry, 1991). Elle se déroule donc dans un cadre relativement défini, stable mais ouvert. En d'autres termes, cette notion est fondée sur la dialectique entre formalisation et flexibilité. Elle s'exprime parce qu'il existe une structure définie qui permet à l'improvisation de s'exprimer (Chédotel, 2005).

Par rapport à ce cadre, plusieurs niveaux d'improvisation peuvent être identifiés. Le premier niveau est celui de l'ajustement léger par rapport à un cadre défini (par exemple, la replanification de la production pour répondre à une demande). Le second niveau correspond à un écart important par rapport au processus référent (par exemple, de nouveaux produits improvisés qui représentent une variation par rapport aux produits existants et aux processus de production). Enfin, l'improvisation peut refléter une suppression de liens clairs avec le cadre original et la proposition de nouveaux cadres (Moorman et Miner, 1998).

¹ « *Conception of action as it unfolds, by an organization and/or its members, drawing on available materials, cognitive, affective and social resources* »

3.3.2 Improvisation organisationnelle et bricolage

Une autre caractéristique de l'improvisation organisationnelle est qu'elle implique d'agir, trouver des solutions avec les ressources disponibles (en opposition à l'idée de ressources optimales) (Cunha et *al.*, 1999). Cet aspect correspond à la dimension bricolage de l'improvisation.

Le concept de bricolage a initialement été défini en anthropologie (Levi-Strauss, 1966, cité par Baker et *al.*, 2003) puis utilisé par les théoriciens de l'improvisation organisationnelle. Le bricolage correspond au fait de faire quelques choses avec les ressources disponibles « sous la main ». Ces ressources disponibles sont celles pour lesquelles les acteurs de l'organisation ont une certaine connaissance et avec lesquelles ils sont suffisamment habiles pour s'en servir et les combiner avec d'autres (Cunha et *al.*, 1999). Ces ressources peuvent appartenir à différentes catégories (Cunha et *al.*, 1999) : les ressources matérielles, les ressources cognitives (ensemble des modèles mentaux, explicites ou tacites, partagés par les membres de l'organisation), les ressources affectives, qui sont un élément important de l'improvisation, certaines émotions favorisant l'improvisation ; les ressources sociales (structures sociales présentes parmi les acteurs de l'organisation : relations formelles, règles tacites et explicites d'interaction).

Parce que le bricolage implique de faire avec les ressources disponibles « sous la main » : certaines de ces ressources sont les réseaux personnels et professionnels (Baker et *al.*, 2003). Ces acteurs du réseau sont des ressources mais peuvent également fournir des ressources nécessaires. Les activités de bricolage sont fortement dessinées par les réseaux de contacts dans lesquels les acteurs sont impliqués. Il existe une certaine dépendance aux réseaux de contacts pré-existants comme moyens disponibles « sous la main » (Baker et *al.*, 2003).

Certains auteurs font une séparation entre improvisation et bricolage, même si pour Cunha et *al.* (1999) ces deux termes, généralement employés comme des synonymes, appartiennent au même construit. Une situation d'improvisation implique nécessairement le bricolage, puisque lorsque que conception et action se produisent simultanément, il est difficile de planifier pour obtenir les ressources nécessaires une fois que le besoin est identifié (Moorman et Miner, 1998 ; Baker et *al.*, 2003).

Il est intéressant de noter que ce concept de bricolage est mobilisé pour expliquer la conception de certains concepts et théories managériales (Boxembaum et Rouleau, 2011).

Dans ce cas, le bricolage correspond à l'assemblage de différents éléments de connaissance qui sont rapidement disponibles pour le chercheur et qui peuvent avoir différentes origines : diverses disciplines académiques, pratiques, contexte social, etc. Dans ce cas, la production de connaissance, conception de théorie se fait davantage à travers l'improvisation qu'en référence avec une théorie, une méthode, un paradigme spécifique. Le chercheur remodèle des théories existantes en combinant concepts théoriques, idées, observations variées qui sont à sa disposition immédiate. Dans la mesure où le bricolage n'est pas reconnu comme légitime au sein de la communauté académique, la justification de l'apparition du concept ou de son intérêt n'est jamais présentée de cette manière. La rhétorique scientifique est construite de manière à gommer ce bricolage à l'origine de l'idée et à assurer la légitimité du concept ou de la théorie (Boxenbaum et Rouleau, 2011).

3.3.3 Résultats de l'improvisation organisationnelle

Les auteurs ont identifié trois éléments pour déterminer le succès de l'improvisation. En d'autres termes, trois critères permettent d'évaluer le résultat de l'improvisation : la cohérence de l'action, le degré de nouveauté et la rapidité de l'action (Moorman et Miner, 1998). La cohérence de l'action correspond au degré avec lequel l'action menée affiche une adéquation à la fois avec l'organisation (adéquation interne) mais aussi avec le contexte (adéquation externe). L'un des résultats principaux de l'improvisation est l'apprentissage, et ce à plusieurs niveaux (Cunha et *al.*, 1999). Tout d'abord, par l'improvisation l'organisation apprend à improviser. Ensuite, l'action et le résultat de l'improvisation peuvent être formalisés et routinisés. Ils peuvent être retenus et capitalisés par l'organisation de manière à augmenter sa performance future.

Cette formalisation doit cependant être réalisée avec précaution. La connaissance acquise pendant l'improvisation peut se révéler non pertinente dans d'autres circonstances que celle où elle a été conçue. Les solutions peuvent apparaître comme légitimes mais non efficaces, du fait notamment de l'effort d'abstraction nécessaire pour les formaliser (Cunha et *al.*, 1999).

3.3.4 Contexte d'apparition de l'improvisation organisationnelle

Certains contextes et situations sont plus favorables que d'autres à l'improvisation. Plusieurs éléments peuvent influencer ce phénomène : un contexte particulier, les caractéristiques des organisations et celles des ressources disponibles.

Plusieurs éléments du contexte doivent être réunis pour inciter les organisations à improviser. Tout d'abord, il faut qu'il y ait une demande pour une action rapide et que cette situation n'ait pas été attendue, prévue, planifiée par l'organisation (Cunha et *al.*, 1999). De plus, cet événement non prévu par l'organisation doit être considéré comme important et réalisable par l'organisation, c'est-à-dire dans ses compétences (Cunha et *al.*, 1999, 2001). Plus la tâche apparaît comme important, plus l'organisation va avoir tendance à improviser pour l'accomplir, puisqu'il apparaît comme nécessaire d'y trouver une solution. Le degré de turbulence de l'environnement doit être modéré pour influencer positivement l'improvisation ; c'est-à-dire suffisamment élevé pour déclencher des événements inattendus qui favorisent l'improvisation, mais suffisamment faible pour permettre aux expériences passées pour guider et orienter les actions des acteurs (Cunha et *al.*, 2001).

Mais ce contexte n'est pas suffisant, les ressources doivent être relativement simples et flexibles pour faciliter l'improvisation. La flexibilité des ressources augmente les possibilités d'action au cours de l'improvisation. Elle permet de mettre plus facilement en pratique les idées avec les ressources disponibles. Elle favorise également l'adéquation à la situation (Cunha et *al.*, 1999). De la même manière, plus les ressources disponibles sont simples, plus le recours à l'improvisation est facilité, dans la mesure où les acteurs sont capables de faire quelque chose avec (Cunha et *al.*, 2001).

De plus, l'organisation elle-même doit avoir certaines caractéristiques qui lui permettent d'improviser : une culture expérimentale, une structure minimale, ou encore un certain niveau de mémoire organisationnelle (Cunha et *al.*, 1999).

La culture expérimentale correspond au fait que l'organisation, au minimum, tolère les erreurs et idéalement adopte une « esthétique de l'imperfection » (Weick, 1999 cité par (Cunha et *al.*, 1999)). L'organisation doit tolérer les essais-erreurs, retours en arrière (Baker et *al.*, 2003). La structure minimale fait référence à l'ensemble des contrôles réalisés pour accomplir avec efficacité l'action réalisée par l'improvisation. Le contrôle se fait par coordination via la culture ou l'idéologie, mais pas de contrôle par la supervision ou la standardisation trop élevée. Une organisation trop ou trop peu structurée n'est pas favorable à l'improvisation

(Cunha et *al.*, 2001). La mémoire organisationnelle influence également l'improvisation. Nous allons détailler plus précisément ce point.

La mémoire organisationnelle a un impact sur la manière dont les organisations combinent les problèmes et les solutions dans le processus d'improvisation (Baker et Nelson, 2005). Il faut distinguer la mémoire procédurale et la mémoire déclarative dans l'analyse du rôle de la mémoire (Moorman et Miner, 1998 ; Chédotel, 2005).

La mémoire procédurale est la mémoire de la manière dont les choses ont été ou doivent être faites. Une caractéristique clé de ce type de mémoire est qu'elle devient automatique ou inconsciemment accessible. La mémoire procédurale favorise la cohérence de l'action improvisée, dans la mesure où elle offre un vocabulaire d'action riche dans lequel choisir, les acteurs peuvent s'appuyer sur des routines, pratiques pré-existantes leur permettant de résoudre le problème soulevé. Cette mémoire va également accélérer la vitesse de l'action. En effet, la mémoire tacite ou automatique produit une « économie » d'action et accélère la réponse. En revanche, cette mémoire produit une action improvisée au caractère faiblement nouveau. La mémoire provoque une action automatique, programmée et non propice à l'innovation. En résumé, cette mémoire favorise les actions cohérentes et rapides. Cette mémoire doit cependant exister à un niveau faible. L'improvisation se produit parce qu'il n'existe pas une routine adéquate, une mémoire procédurale pour répondre à la situation rencontrée et non attendue (Cunha et *al.*, 1999).

La mémoire déclarative est la mémoire des faits, des événements, des propositions. Cette mémoire se caractérise par la variété de ses utilisations possibles. L'impact de cette mémoire sur l'improvisation est différent de celui de la mémoire procédurale. Elle favorise une action cohérente, en fournissant les bases de transfert d'un nombre de nouveaux domaines. Parce que cette mémoire est plus théorique et plus abstraite, elle peut s'appliquer à une grande variété de situations, ce qui favorise la nouveauté des actions. Elle permet la création rapide de significations riches des nouvelles actions. En revanche, elle ne permet pas de produire une réaction rapide. En résumé, cette mémoire produit des significations et connections plus riches et plus complexes ; et donc plus cohérentes et plus nouvelles.

Le résultat de l'improvisation organisationnelle est favorisé par la combinaison de ces deux types de mémoire. Il dépend à la fois de la capacité de l'organisation à utiliser sa mémoire déclarative pour faire un usage créatif de sa mémoire procédurale et du développement des compétences procédurales qui permettent un accès rapide à la mémoire déclarative. Cette

complémentarité permet d'augmenter la probabilité que l'improvisation produise une action cohérente, nouvelle et rapide (Moorman et Miner, 1998).

En retour, l'improvisation va avoir une incidence sur le développement de la mémoire organisationnelle. Les actions improvisées apparaissent comme des expériences non planifiées qui produisent des changements dans la mémoire procédurale et déclarative. De plus, ces expériences d'improvisation vont favoriser le développement d'une compétence à improviser.

Pour conclure sur l'improvisation organisationnelle, il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'une action menée sans réflexion, fruit du hasard, sans structure ni démarche spécifique. Ce processus implique d'avoir des compétences spécifiques et de mobiliser des méthodes qui permettent de mener à bien l'improvisation (Chédotel, 2005).

La mobilisation de cette littérature sur la conception dans le cas de l'innovation managériale peut nous permettre de définir **de quel régime de conception relève l'invention d'une innovation managériale, puis la phase dans laquelle elle va être confrontée à de nouvelles organisations et peut être amenée à évoluer, être modifiée ou se transformer.**

Eléments de la littérature	Justifications de la question de recherche	Apports pour nos travaux
Régimes de conception (Le Masson et Weil, 2008) / Improvisation organisationnelle (Moorman et Miner, 1998 ; Cunha et al., 1999).	----->	Caractérisation du régime de conception à l'œuvre dans la période analysée : précision de la dynamique d'adaptation et d'évolution de l'innovation managériale
Notions de famille de produits, lignée et hybridation (Le Masson et al., 2006)	----->	Quelle transposition de ces notions pour l'IM et dans cette période analysée? Caractérisation des évolutions de l'IM ?
Rôle « concepteur » de la réception (Hatchuel et Weil, 2008)	-> Impossible de considérer la réception comme achevée – poursuite de la conception à travers la mise en œuvre de l'IM	

Tableau 10 - Synthèse des apports de la littérature sur la conception

Conclusion de la revue de littérature

Afin d'analyser la phase d'établissement des innovations managériales, à partir du cas de la méthode 5 steps, nous avons mobilisé plusieurs littératures. Tout d'abord, une littérature qui traite directement des innovations managériales, plus particulièrement du processus de diffusion, des phénomènes de modification au cours de la diffusion et des acteurs impliqués dans ce processus. Puis, nous avons fait appel à plusieurs littératures qui ne s'intéressent pas directement aux innovations managériales, mais qui nous sont apparues comme pertinentes pour traiter la question du passage du modèle contextuel au modèle établi ; cette question n'ayant pas été réellement traitée par la littérature existante, à un niveau micro comme nous souhaitons le faire. Ainsi, avons-nous présenté des travaux sur les outils de gestion, la rhétorique et enfin la conception.

Ces différents travaux proposent des niveaux d'analyse différents. Au niveau le plus macro, ils traitent le cycle de vie de diffusion des innovations ou des théories (Abrahamson, 1991 ; Latour, 1995 ; Rogers, 1995). D'autres se concentrent sur le comportement des acteurs : comportement des organisations dans leur démarche d'adoption (Abrahamson, 1991) et comportement des acteurs dans le processus d'appropriation (de Vaujany, 2006), de construction de discours (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Clark et Salaman, 1998 ; Clark et Greatbach, 2002 ; Norreklit, 2003 ; Méric, 2003), de conception (Moorman et Miner, 1998 ; Cunha et *al.*, 1999 ; Le Masson et Weil, 2008). Enfin, certains travaux sont centrés sur l'innovation ou l'outil de gestion en tant qu'objet, permettant de définir sa structure (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1996 ; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005 ; Aggeri et Labatut, 2010) ou encore de caractériser ses modifications (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010) .

Appliqués à notre problématique sur les innovations managériales, ils vont nous permettre d'analyser différents aspects de la phase d'établissement, au centre de notre travail. Nous

chercherons à caractériser l'évolution possible et la poursuite de la construction de l'innovation à travers différents angles d'analyse :

- la structure et le contenu de l'innovation
- la relation entre l'innovation et la rhétorique
- les acteurs qui interviennent dans cette phase : leur rôle et les interactions entre eux
- la dynamique des processus à l'œuvre

PARTIE 2 - LE CAS DE LA METHODE 5 STEPS

Cette recherche se concentre sur une période particulière de la vie des innovations managériales : celle du passage d'un modèle contextuel à un modèle établi. Nous nous interrogeons sur l'existence d'une telle période et cherchons à identifier son périmètre et ses caractéristiques. Nous nous inscrivons à un niveau micro, celui de l'innovation managériale et du comportement du concepteur en interaction avec d'autres acteurs dans cette période. La littérature en gestion ne traite pas directement et à ce niveau cette question. Les différents travaux que nous avons présentés, dans la première partie de cette thèse, vont nous offrir plusieurs angles d'analyse de cette période.

Pour traiter cette problématique, nous avons fait le choix de mener une étude de cas avec une méthodologie d'observation participante. L'idée est de pouvoir suivre en temps réel cette période particulière, afin de limiter au maximum une rationalisation *a posteriori* par les acteurs qui l'auraient vécue. En effet, nous souhaitons observer de manière détaillée l'évolution d'une innovation managériale, confrontée à des événements qui peuvent participer à son établissement - adoption par de nouvelles organisations, confrontation à de nouveaux contextes d'utilisations, analyse par des acteurs externes (chercheurs, consultants, etc.), mais aussi face à une stratégie de diffusion de son ou ses concepteurs. Cette période peut donc être marquée par des processus d'essais-erreurs, hésitations, etc., qu'il convient d'analyser pour comprendre la dynamique globale de l'établissement.

Cette position implique de choisir une innovation managériale qui ne soit pas encore établie, et donc d'observer un cas avec le risque qu'elle ne le soit jamais. De plus, il est probable que l'établissement d'une innovation managériale nécessite un temps plus long que celui permis

par cette recherche. Nous pensons, cependant, que quelque soit le résultat, une telle observation peut nous apprendre beaucoup sur la période en question.

Cette thèse se centre sur le cas de la méthode 5 steps, que nous présentons par la suite, développée par le cabinet de conseil MNM Consulting. Cette méthode a été conçue, au cours d'une mission de ce cabinet auprès de l'équipementier automobile Valeo, à la demande du Directeur des Systèmes d'Information (DSI) du groupe. Le directeur du cabinet MNM Consulting et le DSI de Valeo ont, par la suite, souhaité généraliser cette expérience en décrivant la méthode. Cette formalisation s'est faite à travers un ouvrage qui décrit la méthode 5 steps, qui marque la volonté du concepteur-consultant de diffuser cette méthode.

Notre observation a démarré quelques mois après la parution de cet ouvrage et le début de ce que l'on peut appeler une tentative d'établissement.

Dans cette partie, nous allons présenter, dans un premier chapitre, notre design de recherche et détailler le contenu de la méthode 5 steps ainsi que notre dispositif méthodologique au sein du cabinet de conseil. Dans un second chapitre, nous faisons un récit chronologique de nos observations, de novembre 2008 à février 2012. Nous relatons les actions des acteurs impliqués, les évolutions et modifications de la méthode telles que nous avons pu les observer au fil du temps. Enfin, un dernier chapitre présente un récit thématique du cas qui servira de base à notre analyse.

CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE

Ce chapitre a vocation à présenter notre architecture de recherche. Nous nous inscrivons dans une démarche constructiviste et notre logique exploratoire nous conduit à adopter une posture d'observateur-participant dans notre étude de cas. Nous présentons ensuite l'organisation d'accueil de notre recherche, le cabinet de conseil MNM Consulting qui est inscrit dans une stratégie de diffusion de la méthode 5 steps, que nous présentons également. Ce chapitre s'achève par la description de notre méthodologie d'observation participante.

1 DESIGN DE RECHERCHE BASE SUR UNE ETUDE DE CAS

1.1 Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique correspond à la relation que le chercheur établit avec son objet de recherche (Perret et Seville, 2003). Il correspond aux hypothèses fondamentales sur lesquelles reposent la conception de la connaissance et sa valeur dans la recherche. Les auteurs distinguent classiquement deux paradigmes épistémologies : le positivisme et le constructivisme. Nous nous inscrivons dans le second, même s'il faut noter qu'il regroupe en réalité un ensemble d'approches variées (David, 2000).

Ce paradigme repose sur une hypothèse de non-séparabilité entre l'observateur et le phénomène observé (Avenier et Gavard-Perret, 2008). L'interaction sujet-objet est donc

constitutive de la construction de la connaissance (Le Moigne, 1990). Le chercheur est à la fois concepteur, observateur et modélisateur (David, 2000).

Dans cette logique, il convient de parler de légitimation des connaissances plutôt que de validation pour exprimer la valeur des savoirs élaborés. Cela implique toute méthode de recherche est *a priori* admise, à condition que le chercheur s'assure en permanence de son adéquation avec le projet de recherche poursuivi et explicite en détail le processus mené (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

1.2 Une étude de cas

1.2.1 Le choix d'une étude de cas

Afin de répondre à notre problématique, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas, c'est-à-dire à une « recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1989, p.25). Cette méthode est adaptée aux questions de recherche du type « pourquoi ou comment » (Yin, 1990). Elle est particulièrement pertinente dans les études exploratoires dans la mesure où elle permet une investigation en profondeur de cas qui servent un nouveau propos ou qui concernent un événement, un fait ou encore une organisation rare ou unique (Gombault, 2005). L'étude de cas répond donc à notre volonté d'explorer la période d'établissement des innovations managériales à un niveau micro. L'analyse en profondeur d'un cas répond à notre objectif d'identification du périmètre et des caractéristiques de cette période.

Enfin, l'étude de cas vise plusieurs objectifs de recherche (Wacheux, 2005). Elle répond à une volonté de contextualisation de la problématique de recherche dans l'environnement de sa production, afin de mieux appréhender la dynamique des situations. De plus, elle permet la prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels. En résumé, elle intègre entièrement le contexte dans l'analyse du phénomène étudié (Gombault, 2005).

1.2.2 Le choix du cas 5 steps

Cette étude de cas sur la méthode 5 steps, pour comprendre le passage des innovations managériales d'un modèle contextuel à un modèle établi, s'inscrit dans le cadre plus général d'un partenariat entre le cabinet de conseil MNM Consulting et l'équipe de recherche M-Lab dans laquelle nous réalisons nos recherches. Cet accord de collaboration scientifique inclut l'analyse critique de la méthode. Il a pour vocation de permettre aux chercheurs de tester la méthode et de participer à sa construction rigoureuse.

La collaboration avec l'équipe de recherche se concrétise par plusieurs projets, au-delà de cette recherche. Une première thèse¹ est réalisée, dont l'objectif est de participer à la théorisation de la méthode et à l'analyse approfondie du dispositif au sein de Valeo. De plus, un projet de recherche financé par l'ANR², le projet Pilot 2.0 est mené avec pour objectif de fournir un cadre plus générique à la méthode, en la testant notamment au sein d'un Conseil Général, afin d'améliorer les outils utilisés. Enfin, l'équipe de recherche et le cabinet de recherche répondent ensemble à un appel à idées lancé par les Réseaux Ferrés de France en 2010.

Le choix de cette étude de cas s'est fait parce que le cabinet de conseil se trouvait dans la période que nous souhaitions analyser, après l'invention de la méthode au sein de Valeo, et donc au début d'une période qui pourrait conduire à ce qu'elle soit établie. De plus, le concepteur-consultant souhaitait réellement s'engager dans une stratégie de diffusion de la méthode. La présence d'un premier doctorant au sein du cabinet, qui avait mené l'analyse du dispositif au sein de Valeo, assurait une certaine validité de la méthode et de ses chances de diffusion.

¹ Fall ; I., *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Décembre 2008

² Le projet ANR Pilot 2.0 a débuté en décembre 2007 et a impliqué plusieurs laboratoires (IRCCyN de l'Ecole Centrale de Nantes et M-Lab), ainsi que des partenaires industriels (MNM Consulting, Valeo) et institutionnels (Conseil Général du Vaucluse).

1.2.2.1 Un approche intrinsèque de l'étude de cas

Notre étude de cas sur la méthode 5 steps repose donc sur un cas que l'on peut qualifier d'« intrinsèque » (Stake, 1994). En effet, nous cherchons à décrire et expliquer le cas dans toutes ses dimensions, en profondeur. Pour cela, plusieurs théories sont mobilisées, non pour elles-mêmes (à la différence du cas de type « instrumental »), mais pour analyser le cas en question. Cela implique que le cas analysé relève d'une classe de problèmes en gestion à partir de laquelle mobiliser différents concepts et théories. Un tel cas conduit à une double interrogation : du cas par chaque théorie et des théories par le cas, mais aussi à des interrogations croisées entre théories (David, 2004).

1.2.2.2 Un cas exemplaire et inédit

Nous pouvons également caractériser ce cas comme cas « exemplaire et inédit », à la différence des cas « illustratif », « typique » ou encore « test » (David, 2004). Un cas est considéré comme exemplaire ou inédit lorsqu'il présente un intérêt pour un phénomène rare, inconnu ou des situations particulièrement innovantes. Le cas 5 steps, au cœur de notre recherche peut être considéré comme tel à plusieurs titres.

D'une part, il est inédit au sens où il permet d'étudier un phénomène rarement observable, celui de la tentative d'établissement d'une innovation managériale. En effet, nous suivons ici les actions menées par un cabinet de conseil qui souhaite voir sa méthode reconnue et diffusée ; le risque d'une telle étude de cas étant de ne pas atteindre ce statut de méthode établie dans la durée de la recherche.

D'autre part, il est exemplaire pour les raisons qui caractérisent la situation, à la fois du cabinet de conseil et de la méthode. Le cabinet est une organisation de petite taille et qui ne dispose pas d'une légitimité particulière. Les acteurs n'ont pas d'expérience de diffusion de méthode, ce qui se traduit par le fait qu'il n'existe pas de manière routinisée d'établir la méthode. La méthode 5 steps a une ambition stratégique, c'est également dans ce sens qu'elle constitue un cas exemplaire.

1.2.3 La généralisation des résultats d'une étude de cas

La généralisation d'une étude de cas est analytique et non statistique (Gombault, 2005). Ainsi, l'étude de cas est-elle généralisable à des propositions théoriques et non à des populations et à des univers autres que ceux du cas (Yin, 1990).

Afin d'assurer cette généralisation, il faut d'abord être capable de décrire précisément le contexte, mais surtout le « genre » de contexte concerné, ce que nous ferons dans le chapitre 6. La validité externe des résultats d'une étude de cas inédit ou exemplaire est assurée par une description du cas à différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales, dans le respect du principe de libre circulation entre les niveaux (David, 2004).

1.3 Design de recherche qualitative

Afin de réaliser cette étude de cas, nous avons fait le choix de mener une observation participante.

1.3.1 Le choix d'une observation participante

L'application du paradigme constructiviste ou ingénierique au champ des sciences de gestion implique que le chercheur contribue à la construction de la réalité. Cette contribution peut se faire de manière directe, le chercheur participe à la construction concrète de la réalité ou de manière indirecte, le chercheur conçoit des représentations. La réalité en gestion est faite d'artefacts et d'acteurs qui élaborent et utilisent ces artefacts. La réalité est construite dans la mesure où les chercheurs n'en ont que des représentations construites par les acteurs (David, 2000).

David (2000) présente les différentes démarches de recherche en fonction de deux critères : l'objectif de construction de la recherche, concrète ou mentale, d'une part, et la démarche de recherche, qui part de l'existant ou d'un projet de transformation au moins partiellement défini, d'autre part (Tableau 11).

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)</i>	Observation participante ou non Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du modèle étudié.	Recherche-action Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	Recherche-intervention Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

Tableau 11 - Quatre démarches de recherche en sciences de gestion - David (2000)

Dans cette thèse, nous adoptons une démarche d'observation participante afin d'élaborer un **modèle descriptif** du fonctionnement du phénomène étudié. Il s'agit de partir de l'existant, c'est-à-dire de l'observation de la situation de cabinet de conseil dans sa tentative d'établissement de la méthode 5 steps, avec un objectif de construction mentale de la réalité. Cette stratégie particulière d'accès au terrain « implique toute la personne de l'observateur » (Journé, 2008) afin d'accéder au phénomène étudié puis d'en rendre compte et l'analyser.

L'observation participante implique que le chercheur fasse les mêmes activités et vive les mêmes situations que les acteurs observés. Ainsi, adopte-t-il une double casquette de chercheur et de professionnel (Journée, 2008). Cela passe donc par une immersion de façon prolongée et permet de mettre en place différents dispositifs de recherche comme l'observation, les entretiens, la participation aux activités (Chanlat, 2005). L'observation participante postule un principe d'interaction avec les sujets étudiés. Ainsi, les données ne sont-elles pas simplement recueillies mais produites ou co-produites avec les acteurs (Gombault, 2005). Cette position assure un point de vue interne et accès privilégié aux données d'observation. Le chercheur possède ainsi une connaissance intime de l'organisation dont il a adopté les codes et la culture (Journé, 2008). La position et le statut particulier du chercheur, qui vont le conduire à produire des analyses, est connu par les acteurs.

L'observation permet d'éviter le biais de reconstitution *a posteriori*, dans la mesure où elle offre la possibilité d'accéder en temps réel à l'objet de recherche. Cet aspect est particulièrement important dans notre recherche puisque nous souhaitons explorer une période particulière de la vie des innovations managériales : le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi. Cette période est certainement marquée par des hésitations, des essais-erreurs, des retours en arrière, etc. L'observation en temps réel permet de saisir ces réflexions et ces événements qui participent à l'établissement d'une innovation et d'éviter la rationalisation *a posteriori* de ce processus.

Nous tenons à préciser que notre méthodologie s'est limitée à une observation participante et que nous n'avons pas adopté de posture de recherche-action ou recherche-intervention. Les acteurs que nous avons observés étaient dans une dynamique de transformation, dans la mesure où ils souhaitaient faire établir la méthode. Mais l'objectif de notre recherche est bien de proposer une construction mentale de la réalité et non une construction concrète. Notre participation au sein du cabinet avait pour vocation de mieux comprendre et suivre les actions et comportements des acteurs, et non de produire un changement pour en observer les effets afin d'instruire notre question de recherche.

1.3.2 Quelles relations avec le terrain ?

Un dispositif d'observation participante implique de prendre certaines précautions pour assurer la qualité des données. En effet, l'observation est liée au regard de l'observateur sur le sujet de recherche. Il n'est pas pertinent de tenter de le neutraliser dans le sens où cette subjectivité est un outil d'investigation du chercheur (Gombault, 2005) ; mais il est important de trouver la bonne distance avec le terrain, ce que Matheu (1986) appelle la « familiarité distante ». Une trop grande familiarité avec l'organisation peut empêcher le chercheur de s'affranchir des catégories usuelles de l'organisation qui conduisent à une vision parcellaire. Symétriquement, la distance avec l'organisation ne doit pas être trop importante pour parvenir à une compréhension fine. Il doit réussir à rentrer dans l'organisation avec un statut acceptable, à la fois pour le groupe et pour lui-même, c'est-à-dire qu'il doit prendre part aux activités du groupe sans laisser penser qu'il est un de ses membres. De plus, le chercheur doit veiller à avoir une « attention vigilante » (Journé, 2008). Il s'agit de porter attention aux

acteurs, à leurs contextes, leur comportement, ou encore leurs réactions et leur ressenti des situations ; tout en organisant son attention, afin de ne pas trop la disperser ni de la polariser avec excès. Cela impose donc une réflexivité du chercheur sur son propre comportement et son observation.

Dans un paradigme constructiviste, le chercheur produit des explications de ces observations qui ne sont pas la réalité mais un construit sur la réalité des acteurs pouvant l'expliquer (Gombault, 2005). Cela passe par un mouvement de participation-décentration, c'est-à-dire une alternance de présence et d'observation sur le terrain avec des retraits réguliers.

La qualité des données produites est également assurée par la triangulation des sources et des techniques de production : entretiens, observation, documentation, etc.

L'observation participante implique des risques de manipulation réciproque entre les acteurs du terrain et les chercheurs : le chercheur parce qu'il essaie d'obtenir la confiance des acteurs ; les acteurs qui essaient de se montrer sous leur meilleur jour ou utilisent le chercheur pour faire passer des messages dans l'organisation (Journé, 2008).

Dans notre cas, le risque de manipulation est lié au statut du chercheur dans une stratégie d'établissement d'une méthode. En effet, dans la relation avec les clients du cabinet, la présence d'un chercheur peut véhiculer une image de validité et de rigueur de la méthode, qui peut constituer un argument dans le choix d'adoption d'une organisation. De manière plus générale, le partenariat avec un établissement de recherche est un élément de l'affichage et de la rhétorique du consultant sur sa méthode. Face à ce risque, il est essentiel de pouvoir mener ses recherches avec autonomie et liberté, et de garder un esprit critique sur les observations réalisées. La réflexivité du chercheur est donc essentielle dans ce contexte. Le cadrage du partenariat qui rend possible la critique de la méthode, mais également un financement extérieur (allocation de recherche de l'Université) participent à cette autonomie de la recherche.

1.4 Démarche d'analyse : raisonnement abductif

Pour terminer cette présentation de l'architecture de la recherche, nous qualifions notre démarche d'analyse. Nous avons mené un raisonnement abductif, en d'autres termes nous avons procédé par allers-retours successifs entre le travail empirique et les théories. Les

concepts et théories mobilisés servent à appréhender les situations empiriques mais également à en construire des représentations, dans un objectif de construction progressive des connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

Cette démarche abductive impose de circuler entre différents niveaux théoriques : les faits mis en forme, les théories intermédiaires, les théories générales et les paradigmes (David, 2000). L'interprétation conduit à faire coïncider les faits mis en forme et les théories de différents niveaux de généralité (David, 2004). Les deux prochains chapitres présenteront les faits mis en forme à partir de l'observation du cas de la méthode 5 steps.

Cette démarche nécessite d'aller sur le terrain avec des théories en tête, mêmes approximatives et indéfinies, qui lui permettent de définir ce qui est observable et de mettre en correspondance ce qu'il observe avec une ou plusieurs classes de problèmes.

2 PRESENTATION DU CAS 5 STEPS

2.1 Présentation du cabinet de conseil

Cette thèse s'appuie sur un unique cas qui est la méthode 5 steps. Cette méthode a été créée en 2004 par Nicolas Monomakhoff, directeur du cabinet MNM Consulting (que nous nommerons concepteur-consultant par la suite), et François Blanc, Directeur du Système d'Information du groupe Valeo (que nous nommerons concepteur-DSI). Cette méthode a émergé comme une réponse à une situation concrète au sein du groupe Valeo. A partir de 2007, Nicolas Monomakhoff a souhaité généraliser cette solution conçue pour Valeo et la commercialiser. Cette réflexion sur la « théorisation » de la méthode a été menée par les deux concepteurs, mais également un doctorant en sciences de gestion. Elle a abouti, à la fin de l'année 2007, au choix du nom de la méthode « 5 steps », et en 2008 à la publication d'un ouvrage présentant la méthode¹.

Cette nouvelle méthode, au moment où nous démarrons notre thèse, se situe bien au moment particulier de la vie des innovations managériales que nous souhaitons analyser dans cette

¹ Blanc, F., Monomakhoff, N., *La méthode 5 steps*, Editions AFNOR, 2008

recherche : après son invention et sa validation au sein d'une organisation, mais avant qu'une diffusion systématique n'est démarrée dans laquelle l'innovation aurait un statut reconnu.

Cette volonté d'établissement et de diffusion de la méthode 5 steps est essentiellement portée par le concepteur-consultant, au sein du cabinet de conseil MNM Consulting, dans lequel nous menons notre observation-participante. Le cabinet MNM Consulting est défini, par son fondateur, comme un cabinet qui propose un accompagnement sur les questions du pilotage de la performance, en privilégiant les contrats de progrès, la réflexion sur les processus et la qualité. MNM signifie "Méthodes Nouvelles de Management". Son fondateur s'appuie sur de nombreuses expériences en tant que manager et consultant, dans et pour plusieurs organisations, pour proposer des solutions qui sont soutenues par un outillage informatique nécessaire à la réussite du projet. Il s'agit de cabinet de petite taille, avec un effectif de trois consultants à sa création, de dix consultants en 2012. Il se caractérise par une faible formalisation des procédures et déroulés de mission, une certaine autonomie et initiative sont laissées aux consultants au cours des missions. Le concepteur-consultant n'a pas d'expérience de diffusion de méthodes, il entreprend donc cette tentative de diffusion de la méthode 5 steps de manière libre, loin d'une démarche routinisée.

Il nous semble nécessaire à ce stade de présenter le contenu et les grands principes de la méthode 5 steps. Nous retracerons dans le prochain chapitre la poursuite de la construction de la méthode telle que nous avons pu l'observer entre 2008 et 2012. Ce récit met en avant certaines évolutions, modifications, compléments de la méthode au fil des mises en œuvre dans de nouvelles organisations. Il semble donc difficile de considérer qu'il n'y a qu'une définition de la méthode. Afin de faciliter la compréhension de notre récit dans le prochain chapitre, et de présenter le cas principal sur lequel s'appuie la thèse, nous exposons ici la méthode telle qu'elle est présentée dans l'ouvrage sur la méthode. Nous considérons que cet ouvrage est l'aboutissement de l'activité de théorisation et d'étiquetage (Birkinshaw et *al.*, 2008) mené lors de la conception de la méthode. Nous nous situons donc au début de la phase que nous souhaitons analyser dans cette recherche.

2.2 Présentation de la méthode 5 steps

La méthode 5 steps permet « à la Direction de décrire, déployer et piloter la mise en œuvre de la stratégie » (Blanc et Monomakhoff, 2008, p.3), afin d'atteindre l'excellence opérationnelle. Elle repose sur des roadmaps de management (feuilles de route) qui sont des matrices à cinq niveaux de progrès. La méthode vise à piloter de manière harmonisée l'acquisition et le renouvellement des capacités organisationnelles dont chaque entité de l'organisation a besoin pour mettre en œuvre effectivement la stratégie.

Cette méthode s'adresse en priorité à des organisations étendues, au sens où elles sont composées de nombreuses entités qui doivent mettre en œuvre une même stratégie. La méthode 5 steps s'appuie sur le postulat que « 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, vente, finance, ressources humaines, etc.) et en définissent la politique et les bonnes pratiques » (Blanc et Monomakhoff, 2008, p.10). Ainsi la mise en œuvre de la méthode 5 steps s'inscrit-elle dans l'existence d'une structure matricielle et les différents acteurs de l'organisation interviennent de la manière suivante : la Direction Générale fixe les objectifs stratégiques, les directions fonctionnelles traduisent ces objectifs en roadmaps de management et les directions opérationnelles s'assurent de la mise en œuvre de la roadmap en fixant les moyens et les délais. De plus, la méthode est présentée dès les premières pages de l'ouvrage comme s'appuyant sur certains principes fondateurs de Toyota et notamment la logique de progression organisée et d'amélioration continue.

Nous pouvons maintenant décrire en détail le contenu de la méthode. Pour cela nous nous appuyons sur la structure des étapes successives de mise en œuvre de la méthode 5 steps, telles que décrites dans l'ouvrage.

2.2.1 La formalisation de la stratégie

La première étape est celle de la « **Formalisation de la stratégie** ». En réalité, la méthode ne propose pas d'outils pour formaliser la stratégie, la méthode ne peut être utilisée qu'à partir du moment où une stratégie a été définie par l'organisation. A partir de cette stratégie, doivent

être identifiées les capacités organisationnelles que la Direction Générale considère comme devant être maîtrisées par les acteurs de l'organisation pour assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie. Les capacités organisationnelles ainsi identifiées seront alors les sujets des roadmaps. Il est intéressant de noter que cette première étape est très rapidement évoquée par les auteurs (2 pages sur 111) et qu'aucun outil ou méthode n'est décrit pour conduire à l'identification des capacités organisationnelles issues de la stratégie. De plus, les capacités organisationnelles qui semblent être le socle de la méthode ne sont définies que très brièvement en note de bas de page.

2.2.2 La formalisation de la roadmap

La deuxième étape est celle de la « **Formalisation de la roadmap** ». La roadmap est une matrice à deux dimensions : les niveaux de progrès ou étapes d'une part et les leviers d'action et thèmes d'autre part, et qui liste les actions à réaliser (Tableau 12). Cette roadmap formalise l'acquisition et la maîtrise d'une capacité organisationnelle.

Les niveaux de progrès sont au nombre de cinq : les « 5 steps ». Les auteurs définissent partiellement le sens de ces cinq niveaux. Le premier niveau correspond au niveau de base, le troisième niveau est le niveau médian à partir duquel l'entité peut commencer à travailler son excellence, lorsque tous les moyens sont en place. Le dernier niveau est celui de l'excellence. Les niveaux 2 et 4 sont considérés comme des niveaux intermédiaires pour rendre plus progressif le passage d'un niveau à l'autre.

Les leviers d'action sont les domaines qui vont contribuer à l'atteinte de l'objectif fixé par le sujet de la roadmap. Ces leviers d'action sont regroupés en thèmes. La méthode propose une liste de thèmes génériques qui permettent de regrouper les leviers sous des thèmes identiques quelque soit le sujet de roadmap.

Au croisement des deux axes se situent les exigences. Elles traduisent les actions à mener pour atteindre le niveau de performance donné sur un levier d'action précis. Les exigences sont détaillées par une liste de livrables à fournir pour prouver que l'exigence est remplie. Le livrable est un résultat concret (une tâche, un document, etc.) que l'opérationnel doit réaliser. Il existe quatre types de livrables : les assertions qui nécessitent une réponse par oui ou non ; les documents qui doivent être présentés pour valider le livrable ; les liens vers d'autres roadmaps et les indicateurs.

Sujet de la roadmap	Niveaux Leviers	1	2	3	4	5
Thème A	Levier 1					
	Levier 2		Exigence			
Thème B	Levier 3					
Thème C	Levier 4					
	Levier 5					

Livrables :
1-
2-
3-

Tableau 12 - Structure de la roadmap 5 steps

Selon les auteurs, il existe trois types de roadmaps : les roadmaps « stratégiques », les roadmaps « processus » et les roadmaps « solution ». Les roadmaps « stratégiques » concernent l’atteinte d’un objectif opérationnel à 3-5 ans qui nécessite, en général, des réorganisations internes. Les roadmaps « processus » traitent la mise sous contrôle d’un processus dans l’objectif de l’améliorer. Les roadmaps « solution » sont utilisées lorsqu’il s’agit de déployer une nouvelle technologie ou un nouveau mode de travail.

Pour s’assurer une bonne rédaction de roadmap, les concepteurs recommandent de nommer un rédacteur qui sera en charge de la rédaction, aidé par des experts qui apportent leur connaissance du domaine couvert par la roadmap. Parmi ces experts, il est nécessaire de trouver des opérationnels qui apportent leur expérience du terrain et participent ainsi à assurer le succès de la mise en œuvre de la roadmap. En effet, la rédaction des livrables, preuves concrètes des progrès réalisés, nécessite une bonne connaissance de la réalité du travail des acteurs de l’organisation. Cela assure une bonne compréhension de la roadmap par les acteurs qui vont devoir la mettre en œuvre.

2.2.3 Le déploiement

Une fois la ou les roadmaps rédigées, celles-ci vont être déployées dans les entités pertinentes. Cette phase de **déploiement** correspond à l’attribution de la (ou des) roadmap(s) rédigée(s) aux entités qui sont concernées par le sujet de la roadmap. C’est la hiérarchie opérationnelle qui est en charge de la définition du périmètre de déploiement, c’est-à-dire des entités concernées par la ou les roadmaps, et du niveau hiérarchique de responsabilité, en d’autres

termes le niveau hiérarchique de la personne qui va être responsable de la réalisation de la roadmap. Une fois le périmètre défini, le déploiement est effectif et doit s'accompagner d'une action de communication et de formation pour permettre une bonne compréhension de la roadmap et des principes d'utilisation. Pour chaque roadmap attribuée à une entité, le management peut fixer les délais d'atteinte des niveaux de la roadmap, qui peuvent dépendre de la spécificité de chacune des entités.

2.2.4 L'autoévaluation

La phase suivante est celle de **l'autoévaluation**. En effet, les auteurs recommandent que les responsables opérationnels, en charge de la mise en œuvre de la roadmap, déclarent eux-mêmes la réalisation des livrables et donc leur niveau d'avancement sur la roadmap. Le principe est le suivant : tous les livrables d'une exigence doivent être réalisés pour que l'exigence soit validée ; toutes les exigences d'un niveau doivent être validées pour que le niveau soit atteint.

Cette déclaration de la réalisation des livrables permet de déterminer une **note d'avancement** sur la roadmap. Les auteurs présentent deux notes : la « note de couverture » et la « note de niveau ». La note de couverture correspond au pourcentage d'avancement de la roadmap par rapport à l'objectif maximal et se mesure en divisant le nombre d'exigences validées par le nombre total d'exigences attendues sur les cinq niveaux. La note de niveau mesure l'avancement de la roadmap par rapport aux niveaux. C'est un chiffre décimal compris entre 0 et 5. La note de niveau indique le dernier niveau pour lequel toutes les exigences sont remplies (chiffre entier) et le pourcentage d'exigences du niveau en cours qui sont validées (chiffre décimal).

A partir de la déclaration des autoévaluations, ces deux notes peuvent être calculées pour toutes les entités qui mettent en œuvre la roadmap.

2.2.5 Le pilotage

Cette autoévaluation va être la base des possibilités de **pilotage** de l'acquisition des capacités organisationnelles par les hiérarchies et la direction générale de l'organisation. En effet, les notes d'autoévaluation peuvent être consolidées et calculées pour les structures hiérarchiques qui sont composées de plusieurs entités. Ces notes sont donc la base de la construction de

tableaux de bord qui vont participer au pilotage du dispositif. Plusieurs exemples de tableaux de bord sont détaillés dans l'ouvrage.

Tout d'abord la direction peut réaliser des tableaux synthétiques en fonction de la structure de l'organisation. Par exemple, elle peut consolider les résultats selon les régions géographiques dans lesquelles l'organisation est présente (Tableau 13).

Zones	1	2	3	4	5
Nord				30%	
Est			20%		
Ouest					
Sud		90%	60%		

Tableau 13 - Exemple de tableau de bord - Consolidation par région

De plus, la direction peut également identifier les risques potentiels dans les entités. En effet, chaque roadmap peut être liée à un indicateur qui traduit la performance de l'entité sur le sujet traité par la roadmap. Il est alors possible de comparer cet indicateur avec le niveau d'avancement sur la roadmap (Figure 5). Cela permet de détecter des entités qui auraient un indicateur satisfaisant avec un niveau faible sur la roadmap et qui pourrait traduire un risque pris par l'entité pour avoir un bon indicateur, mais sans, au préalable, avoir mis en œuvre les fondations organisationnelles nécessaires à une performance pérenne.

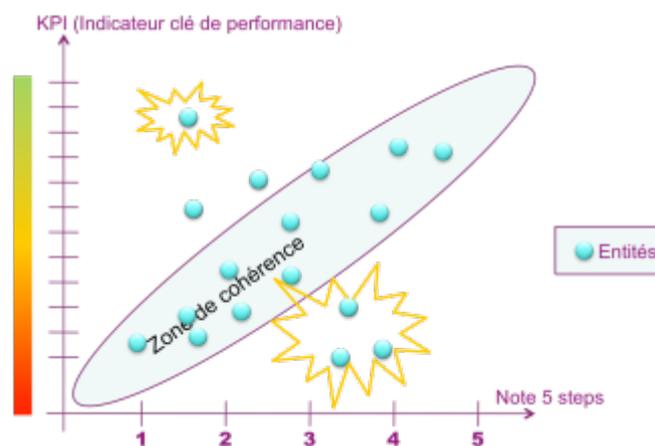


Figure 5 - Exemple de tableau de bord - Identification des risques

Il est également possible de réaliser une consolidation, non pas par roadmap, mais par thème (Tableau 14). La liste des thèmes génériques permet de retrouver des thèmes identiques dans des roadmaps qui traitent de sujet différent (par exemple : ressources humaines, achats, etc.).

La consolidation par thèmes permet de mettre en avant les faiblesses de certaines fonctions de l'organisation, et cela quelque soit le sujet traité par la roadmap.

Activités	1	2	3	4	5
Achat			10%	30%	10%
Production				10%	
Vente					10%
RH		90%	40%	10%	

Tableau 14 - Exemple de tableau de bord - Consolidation par thème

Pour chacun de ces tableaux de bord, la méthode permet ensuite de comprendre dans le détail quels sont les aspects qui posent des problèmes, en remontant jusqu'au livrable qui bloque l'avancement dans une entité donnée.

2.2.6 L'audit

Une autre étape de la mise en œuvre de la méthode est celle de l'**audit**. Ces audits ont une double fonction. Tout d'abord, il s'agit de vérifier les déclarations des opérationnels suite à leur autoévaluation. Mais ils sont également l'occasion de comprendre les difficultés dans la mise en œuvre des roadmaps. Les auteurs recommandent de réaliser les audits par niveau de roadmap. Ainsi l'auditeur ne va vérifier que le niveau déclaré atteint par l'entité. L'audit est l'opportunité de vérifier que l'entité a bien compris les exigences et les livrables tant sur la forme que sur le fond.

2.2.7 L'amélioration continue

La dernière étape mise en avant dans l'ouvrage est celle de l'**amélioration continue**. Les auteurs considèrent que la mise en œuvre de la méthode s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et que les modifications et améliorations font partie du cycle de vie normal d'une roadmap.

Plusieurs modifications peuvent être réalisées au cours de la vie d'une roadmap. Tout d'abord, les opérationnels qui sont responsables de la mise en œuvre de la roadmap sont incités à poser des questions et proposer des améliorations du contenu de la roadmap au rédacteur. Ces améliorations peuvent être de deux types : une modification de forme qui n'a pas d'impact sur

le sens mais qui facilite la compréhension de la roadmap ; une modification du contenu pour lequel l'opérationnel peut proposer un nouveau livrable ou exigence qui lui semblerait plus pertinent. Dans ce sens, selon les auteurs, la roadmap est le support de la capitalisation de bonnes pratiques. En effet, dans la phase de rédaction, il s'agit d'identifier les meilleures pratiques pour les inclure dans la roadmap et s'assurer ainsi de leur diffusion. Et, au fil de l'utilisation de la roadmap, les pratiques peuvent évoluer et doivent alors être intégrées dans les roadmaps.

L'amélioration continue se traduit également par la possibilité de « changement de génération » des roadmaps. Quand l'organisation a progressé sur un sujet et que toutes les entités atteignent les derniers niveaux de la roadmap, il est possible de fixer de nouvelles ambitions et de décaler les niveaux de la roadmap. L'organisation peut également être amenée à changer sa stratégie et dans ce cas, il faut envisager la rédaction de nouvelles roadmaps.

La description de la méthode 5 steps que nous venons de réaliser est issue de l'ouvrage paru en 2008 et rédigé par les deux concepteurs de la méthode. Cette description a vocation à servir de base à notre analyse et à faciliter le récit de la poursuite de la construction de la méthode que nous avons observée entre 2008 et 2012.

2.3 Présentation de RoadMap Manager (RMM) : support informatique de la méthode

La commercialisation de la méthode 5 steps s'accompagne du développement d'un outil informatique destiné à soutenir la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations. Cet outil est appelé RoadMap Manager (RMM).

Nous allons rapidement décrire les fonctionnalités de cet outil afin de faciliter la compréhension de notre récit dans le prochain chapitre.

Cet outil destiné à faciliter la mise en œuvre de la méthode reprend les principales étapes de la méthode.

Ainsi, permet-il de charger les roadmaps « *template* », c'est-à-dire celles qui sont rédigées avant d'être déployées. L'outil permet alors un affichage lisible et pratique de la roadmap.

Les opérationnels qui doivent s'autoévaluer sont amenés à se connecter à l'outil afin de valider les livrables réalisés. Les différents types de livrable sont repris dans l'outil. Les livrables de type assertion, indicateur et lien doivent juste être validés, les livrables de type

document sont validés par le chargement du document demandé dans l'outil. L'outil calcule ensuite automatiquement les notes de couverture et de niveau de la roadmap autoévaluée. L'apport principal de l'outil réside dans le calcul automatique et mis à jour régulièrement des notes consolidées des différentes roadmaps déployées. L'outil facilite également l'analyse de ces consolidations par le passage du niveau consolidé au niveau roadmap de manière très simple. Certains tableaux de bord peuvent également être réalisés à partir de ces notes. Enfin, l'idée d'interaction entre opérationnels et rédacteur est reprise dans le logiciel. Chaque personne qui s'autoévalue a la possibilité de laisser un commentaire ou de poser une question pour chacun des livrables de la roadmap. Les échanges sont donc gérés au sein de l'outil.

3 DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Après avoir présenté la méthode 5 steps, cas principal de notre thèse et la période particulière à laquelle est réalisée notre observation de la méthode, nous allons décrire en détail l'ensemble du dispositif méthodologique que nous avons mis en œuvre afin de mener cette recherche.

Nous avons donc mené une observation participante au sein du cabinet MNM Consulting à partir du mois de novembre 2008 et jusqu'en 2012. Cela s'est concrètement traduit par notre présence au sein du cabinet en moyenne 2 à 3 jours par semaine.

Nous pouvons préciser cette méthodologie, notamment en explicitant au maximum les moments où nous étions simples observateurs et ceux où nous avons un rôle plus participatif. Nous allons, tout d'abord, aborder notre participation aux réunions internes du cabinet de conseil, notre observation de l'activité de prospection, puis notre participation à des missions de conseil menées pour des clients du cabinet. Nous préciserons ensuite les documents et discours que nous avons plus particulièrement analysés.

3.1 Participation aux réunions internes

Notre présence régulière au sein du cabinet de conseil nous a conduit à observer et à participer à un très grand nombre de réunions au sein du cabinet de conseil. Ces réunions ont divers objectifs que nous allons décrire.

Nous avons ainsi assisté et participé à soixante-deux **réunions hebdomadaires** de l'équipe 5 steps qui ont pour objectif de passer en revue l'activité des consultants de la semaine, de prendre des décisions et de valider les actions à engager. A ces réunions sont présents l'ensemble des consultants qui mènent des missions 5 steps, ainsi que le concepteur-consultant qui valide les décisions et actions à mener. Ces réunions sont ainsi l'occasion d'aborder le déroulé et les difficultés particulières rencontrées par les consultants au cours des missions, mais aussi de connaître les orientations stratégiques définies par le concepteur-consultant au sujet du développement de la méthode. Notre position au cours de ces réunions diffère selon les sujets abordés. Nous sommes en observation lorsque les consultants abordent les missions et les projets auxquels nous ne participons pas. Pour les projets dans lesquels nous sommes impliqués, nous avons une posture participante.

Nous avons participé à quatorze réunions consacrées à **l'élaboration de la communication** sur la méthode 5 steps. Ces réunions traitaient des différents supports de communication : le site internet, les newsletter, mais aussi la construction des présentations commerciales de la méthode, sous forme de power-point. Dans ces réunions, nous avons une posture de participante, dans la mesure où nous donnions notre avis et contribuions à la formalisation de ces différents supports de communication. Ces réunions sur la communication ont été l'occasion de mieux comprendre la vision de la méthode du concepteur-consultant et des éléments qu'ils souhaitaient mettre en avant dans la communication, mais aussi de prendre conscience des différentes perceptions de la méthode selon les consultants.

Nous avons également participé à six **réunions de construction de supports méthodologiques** à la méthode. Ces réunions, en présence d'autres consultants, avaient pour

objet de produire des documents à distribuer aux clients au cours des missions afin de faciliter leur compréhension de la méthode, notamment dans les phases de définition des capacités organisationnelles et de rédaction des roadmaps. Au-delà de ces réunions, nous avons proposé des supports méthodologiques à utiliser au cours des missions par les consultants, supports généralement distribués au client pour favoriser la compréhension.

A la fin de l'année 2009, nous avons animé dix **réunions de rédaction de roadmap** au sein du cabinet. Ces réunions avaient pour objectif de rédiger les roadmaps du cabinet dans sa stratégie de transformer la méthode 5 steps en marque mondiale.

Enfin, nous avons participé à dix **réunions de construction de la formation** à la méthode destinée aux consultants-partenaires. Nous avons ainsi participé directement à la conception de la formation et de ses supports.

Contexte	Position du chercheur
62 réunions hebdomadaires de l'équipe 5 steps	- Observateur - Participant
14 réunions sur la communication sur la méthode	-Participant
6 réunions de construction de supports à la méthode	-Participant
10 réunions de rédaction de roadmap pour le cabinet	-Participant (Animateur)
10 réunions de conception de la formation à destination des consultants-partenaires	-Participant

Tableau 15 - Description de la méthodologie - Réunions internes

3.2 Observation de la prospection

Nos matériaux de recherches reposent également sur l'observation de situations de prospection par le concepteur-consultant. Nous avons assisté à deux types de situations différentes.

Tout d'abord, nous avons observé huit **petits-déjeuners commerciaux** animés par les deux co-concepteurs ou par le concepteur-consultant et un consultant-partenaire. Ces petits-déjeuners reposent sur la présentation de la méthode appliquée à une problématique

particulière (les achats, la sécurité informatique, par exemple). Les participants à ces petits-déjeuners sont généralement des prospects non connus du concepteur-consultant, qui ont été contactés pour cet événement. L'observation de ces petits-déjeuners permet d'analyser plusieurs éléments : le discours commercial du concepteur-consultant sur la méthode, la compréhension et la manière d'aborder la méthode par le consultant-partenaire, et enfin l'interaction entre les participants et les consultants. En effet, les présentations suscitent des questions, remarques, réactions de la part des prospects présents, qui nous permettent de mieux percevoir les difficultés de compréhension de la méthode, les arguments qui semblent convaincre les prospects et, au contraire, ceux qui ne semblent pas fonctionner. Nous avons donc pu observer ces réactions mais également les réponses apportées par le concepteur-consultant, qui est amené à préciser la méthode. Nous avons également pris soin d'essayer de lier les réactions à ces petits-déjeuners et les évolutions du discours du consultant dans les présentations suivantes, suite à ces expériences de prospection.

Nous avons également pu assister à six **réunions de prospection**, au cours desquelles le concepteur-consultant présentait la méthode à un prospect identifié. Ces situations sont légèrement différentes des précédentes, dans la mesure où dans ce cas, le prospect est ciblé et a une problématique particulière. Le concepteur-consultant doit lui proposer une solution adaptée et peut être conduit à proposer les modalités de la mise en œuvre de la méthode de manière très concrètes. A nouveau, nous avons particulièrement observé la phase d'échanges et d'interactions entre concepteur-consultant et prospect.

Contexte	Position du chercheur
8 petits-déjeuners commerciaux (animés par les deux co-concepteurs ou par le concepteur-consultant et un consultant-partenaire)	- Observateur
6 réunions de prospection	-Observateur

Tableau 16 – Description de la méthodologie - Réunions de prospection commerciale

3.3 Participation à des missions de conseil

Au cours de cette recherche, nous avons été amené à adopter une posture participante au cours de missions de conseil auprès de clients du cabinet. Dans ce cas, nous étions réellement dans le rôle du consultant. Cette posture nous a permis de comprendre de manière plus approfondie l'utilisation réelle de la méthode en situation de conseil : tant dans l'explication à mener pour qu'elle soit comprise par le client que dans sa mise en œuvre concrète. Cela nous a confronté aux difficultés réelles des consultants et nous a amené à un niveau de compréhension différent de la simple observation ou récit que peuvent nous faire les consultants de leurs expériences. Ainsi, avons-nous participé à la fois à des missions de conseil auprès d'organisations, mais également à l'accompagnement et à la formation de consultants-partenaires.

Nous avons, tout d'abord, participé à la **mission réalisée auprès d'une Grande Ecole algérienne**. Cette mission représente environ six journées de travail, essentiellement sur place et en contact direct avec les acteurs de l'organisation. Au cours de cette mission, nous avons co-animé, avec le concepteur-consultant, l'« atelier post-it »¹ afin d'identifier des sujets de roadmap ainsi que les trois réunions de rédaction de la roadmap sur « l'employabilité des étudiants ». Nous avons également co-animé la réunion de formation d'une partie des acteurs impliqués dans le projet à la rédaction de la roadmap. Cette formation avait pour objectif que certains acteurs soient autonomes sur la rédaction et puissent être les référents de celle-ci.

Nous avons également participé à la **mission auprès d'un laboratoire de recherche**. Nous étions en charge de l'accompagnement du rédacteur dans la rédaction d'une roadmap. Nous avons donc co-animé une réunion avec l'ensemble du groupe de rédaction, puis interagit directement avec le rédacteur pour formaliser la roadmap. Cette mission a été également l'occasion d'assister et de participer au paramétrage de l'outil informatique qui soutient la méthode, mais aussi d'accompagner les acteurs dans leur utilisation.

¹ Cet atelier « post-it » est présenté de manière détaillée dans le prochain chapitre.

Nous avons co-animé, avec différents consultants, onze **réunions de travail avec des consultants-partenaires**. Ces réunions avaient pour objet d'aider les consultants-partenaires dans leur prospection commerciale autour de 5 steps. Elles se sont traduites par plusieurs types d'action : aide à la rédaction de mini-roadmaps sur les sujets pour lesquels les consultants-partenaires étaient experts, réflexion sur l'utilisation de la méthode pour leurs prospects ou encore aide à la formalisation d'un discours commercial à destination des prospects. Ces réunions étaient l'occasion de mieux comprendre la vision que se font les concepteurs-consultants de la méthode et la manière dont ils pourraient l'utiliser avec les clients. Cela permettait également de réfléchir à l'utilisation de la méthode sur des sujets particuliers, en fonction de la spécialisation des consultants-partenaires.

Enfin, nous avons également co-animé, avec une consultante, une journée de **formation à la rédaction de roadmap**, à destination des consultants-partenaires.

Contexte	Position du chercheur
Mission auprès d'une Grande Ecole algérienne -Atelier « post-it » -3 réunions de rédaction de roadmap -Formation à la rédaction	-Participant
Mission auprès d'un laboratoire de recherche -1 réunion de rédaction de roadmap -Accompagnement du rédacteur dans la rédaction -Accompagnement pour le paramétrage de l'outil informatique et son utilisation	-Participant
11 réunions de travail avec des consultants-partenaires	-Participant
Animation d'1 journée de formation à la rédaction de roadmap à destination des consultants-partenaires	-Participant

Tableau 17 - Description de la méthodologie - Participation aux missions et accompagnement des partenaires

3.4 Analyse de documents et de discours

Au-delà de ces observations et de cette participation dans les activités menées autour de la méthode 5 steps au sein du cabinet de conseil, nous avons analysé plus particulièrement certains documents. L'analyse de ces documents a pour objectif essentiel de retracer

l'évolution de la rhétorique sur la méthode à partir du moment où le nom 5 steps est utilisé et la prospection commerciale commence, et ce jusqu'à la fin de notre étude.

Pour cela, nous avons donc comparé le **support power-point** de douze présentations commerciales. Nous avons également retranscrit **cinq discours du concepteur-consultant** en situation de prospection commerciale, ainsi que **le discours du responsable du développement commercial** de 5 steps qui a intégré le cabinet en 2010.

Après avoir décrit ces différents contextes d'observation et de participation, ainsi que l'analyse de certains éléments de discours commerciaux, il nous semble nécessaire de préciser que notre présence régulière au sein du cabinet nous a permis d'avoir de très nombreux **échanges informels** tant avec le concepteur-consultant qu'avec les consultants. Ces discussions informelles nous ont permis de recueillir un grand nombre d'informations et de ressentis des acteurs sur l'utilisation de la méthode 5 steps, à la fois dans le contexte de la prospection, mais aussi en situation de mission chez le client. Ainsi, cela nous permet de retracer plus précisément les interrogations, les difficultés rencontrées et les évolutions de pensée de ces acteurs face à la méthode. Nous pouvons donc intégrer dans notre analyse les réactions de ces acteurs suite à la confrontation face à des prospects ou des clients, et cela même si nous n'étions pas présents dans ces situations.

Afin de restituer au mieux nos observations, expériences et réflexions tout au long de cette recherche, nous avons tenu un **carnet de bord** chaque semaine. En effet, l'objectif de cette recherche est de pouvoir décrire de la façon la plus objective et la plus réelle l'histoire de la méthode telle qu'elle s'est produite et donc les hésitations, les retours en arrière, les erreurs commises. Cette exigence de la restitution de la réalité permet de traduire au mieux les réflexions telles qu'elles se sont déroulées au sein du cabinet et notamment de mettre en évidence les impacts des échanges entre les acteurs sur la manière de penser, mettre en œuvre ou parler de la méthode. Ainsi, ce carnet de bord contient-il aussi bien l'exposé des faits, la retranscription des échanges, réunions formelles comme échanges informels, mais aussi nos interrogations, remarques, étonnements face aux observations quotidiennes.

CHAPITRE 4 - RECIT CHRONOLOGIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA METHODE 5 STEPS

Ce chapitre est consacré au récit de la construction de la méthode 5 steps entre décembre 2007 et février 2012. Décembre 2007 est la date du séminaire interne au cabinet de conseil 5 steps au cours duquel le concepteur-consultant présente à son équipe la théorisation de la méthode et introduit pour la première fois le nom commercial de la méthode : « 5 steps ». Ce séminaire marque donc le début de la commercialisation de cette méthode, après qu'un effort d'étiquetage et de théorisation ait été mené. De décembre 2007 à novembre 2008, notre récit s'appuie sur les enregistrements, les documents et les témoignages que nous avons recueillis. A partir de novembre 2008, notre récit s'appuie sur notre présence régulière au sein du cabinet de conseil ainsi que notre participation à de nombreuses réunions et à des expériences de mise en œuvre de la méthode auprès de clients. Ainsi, ce récit est-il issu de l'ensemble de nos observations et notes prises au cours de réunions formelles, d'échanges informels, d'observation ou de participation à des échanges entre les consultants et des prospects ou des clients¹.

Nous relatons ici un récit chronologique qui a vocation à restituer les faits comme ils se sont déroulés, en évitant ainsi un biais de rationalisation *a posteriori*. Celui-ci met ainsi en évidence l'évolution de la méthode à travers les réflexions successives, les erreurs commises, les changements d'avis, les rencontres avec des acteurs externes, les expériences avec des clients ou des prospects, tels qu'ils se sont produits. Nous nous situons ici au niveau des

¹ Le détail des sources sur lesquelles nous nous appuyons pour réaliser ce récit est décrit dans le chapitre précédent sur la méthodologie de recherche.

« faits mis en forme » (David, 2000), en d'autres termes, tels qu'ils ont été observés et peuvent être restitués le plus objectivement possible. L'exposé de ces faits nous permettra par la suite de mener une analyse et d'en tirer des réflexions et des résultats quant à la phase particulière de la vie des innovations managériales que nous étudions dans cette thèse.

Afin de faciliter la compréhension du récit, nous avons fait le choix de le restituer en distinguant six grandes phases successives de cette histoire. Ces phases ont été identifiées après avoir rédigé l'intégralité du récit et parce qu'elles traduisaient, selon nous, des périodes durant lesquelles les événements étaient semblables¹.

Avant d'entrer dans le récit de ces six phases de la construction de la méthode 5 steps, il nous a semblé utile de rappeler la situation d'invention de cette méthode. Cette description de l'invention s'appuie sur les entretiens menés auprès du concepteur-consultant et d'échanges plus informels que nous avons eus avec lui à ce sujet, au fil de notre présence dans le cabinet.

1 SITUATION D'INVENTION DE LA METHODE 5 STEPS

En 2004, le Directeur des Systèmes d'Information de Valeo, groupe international dans le secteur de l'équipement automobile, fait appel à la société MNM Consulting pour résoudre des problèmes de mise en œuvre de la stratégie et d'écarts de maturité entre ses sites (pays émergents, acquisitions, etc.).

La performance de Valeo, est-il affirmé, repose sur un équilibre entre l'autonomie et la standardisation. Les entités opérationnelles sont autonomes pour mettre en œuvre la stratégie du groupe mais elles doivent respecter un certain nombre de procédures et de standards formalisés par la direction générale. Pour améliorer la visibilité et l'efficacité de la mise en œuvre de ces principes, Valeo souhaite déployer un dispositif permettant de décrire la progression des sites, quant à leur acquisition des standards de l'entreprise et d'en avoir une

¹ D'un point de vue méthodologique, on considéra cette mise en phase comme partie intégrante de la mise en forme, bien qu'elle procède déjà d'une forme minimale d'interprétation et donc de théorisation de niveau intermédiaire (David, 2000).

vision réaliste. Le Directeur des Systèmes d'Information et le directeur du cabinet de conseil MNM Consulting développent ainsi une méthode pour répondre à ces enjeux. La solution mise en œuvre est décrite, selon ses concepteurs, comme « une méthode de pilotage qui vise l'excellence opérationnelle ». Elle consiste en la création de matrices à deux dimensions, appelées roadmaps, et des principes de leur utilisation au sein de Valeo. La roadmap formalise un plan d'action stratégique sous la forme d'une matrice à deux dimensions et liste les actions à exécuter. Ainsi, au premier semestre 2005, des roadmaps sont-elles rédigées et déployées pour un seul réseau fonctionnel, celui du Système d'Information. Au second semestre 2005, la méthode est appliquée à plusieurs réseaux fonctionnels de Valeo, et ainsi plus de 80 roadmaps sont rédigées et déployées dans l'ensemble de l'organisation. Les concepteurs de la méthode considèrent cette extension de l'application de la méthode comme une validation de la généralité et de l'efficacité de la méthode proposée¹.

Pour le concepteur-consultant, la mise en œuvre et la réussite de cette solution, qui repose sur un outillage informatique, ont été rendues possibles parce qu'elle ont bénéficié d'un contexte technologique favorable. En effet, la généralisation d'internet et le développement des technologies web ont rendu possible l'utilisation au sein de toutes les entités du groupe à un coût raisonnable².

A la fin de l'année 2005, le cabinet de conseil, co-concepteur de cette solution chez Valeo, qui dispose d'un département de R&D, a ensuite décidé de formaliser et de rendre générique la solution proposée à Valeo. La « théorisation » de cette méthode s'est donc faite *a posteriori*, avec la participation d'un doctorant au sein du cabinet de conseil. Le résultat principal de cette thèse est l'ancrage de la méthode dans le champ théorique des capacités organisationnelles³. L'idée d'explorer les théories sur les capacités organisationnelles pour

¹ Propos recueillis auprès du concepteur-consultant au cours d'une présentation commerciale à un prospect, au cours de laquelle il revient sur l'histoire de la méthode, en mai 2009.

² Propos recueillis au cours d'un échange avec le concepteur-consultant suite à sa lecture du récit de la méthode que nous proposons, en juillet 2011.

³ Ibrahima FALL, *Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier et gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, Thèse de doctorat, décembre 2008

décrire la méthode provient d'une discussion entre un chercheur en sciences de gestion et ce doctorant, suite à une présentation de son travail de thèse.

Cette réflexion théorique a nourri la formalisation de la méthode appelée « méthode 5 steps », laquelle se traduit par la publication d'un ouvrage, en 2008, destiné à présenter la méthode et à expliciter la manière de la mettre en œuvre dans les organisations. Cet ouvrage a été co-écrit par le directeur du cabinet de conseil et le Directeur des Systèmes d'Information (DSI) qui sont les deux concepteurs de la solution mise en œuvre chez Valeo.

Il nous semble important de qualifier l'activité de « théorisation » dans le cas de la méthode 5 steps. Nous ne pouvons pas considérer qu'il y ait eu une réelle théorisation, au sens où une théorie émerge et est produite à partir d'une expérience concrète dans une organisation. Cette activité s'est résumée à une montée en généralité à partir du cas Valeo, avec la production d'un vocabulaire, des principes et des pratiques particuliers. Elle implique également une mise en correspondance avec les travaux académiques sur les capacités organisationnelles. Ce rattachement théorique, *a posteriori*, semble servir deux objectifs. Il permet tout d'abord d'approfondir la compréhension de la méthode, de ses objectifs et de son contenu. Cela participe donc à la manière d'en parler dans une logique commerciale. Le rattachement à cette notion permet également la mise en œuvre de la méthode. L'effet le plus immédiat est l'existence d'un *output* de la méthode directement lié à cette notion : la liste des capacités organisationnelles à développer afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Ainsi, au moment où nous débutons notre travail de thèse, en novembre 2008, la méthode 5 steps est « étiquetée et théorisée » au sens de Birkinshaw et *al.* (2008). Nous allons maintenant décrire l'évolution de la méthode, telle que nous avons pu l'observer entre 2008 et 2012. Il nous semble cependant intéressant de relater certains événements antérieurs pour lesquels nous avons eu accès à des documents et des enregistrements. Ainsi démarrerons-nous notre restitution de l'évolution de la méthode 5 steps, en décembre 2007. A cette date, le concepteur-consultant organise un séminaire interne, avec l'ensemble des consultants du cabinet de conseil, qui marque le début de la commercialisation de la méthode 5 steps. L'enregistrement de ce séminaire nous permet d'accéder au discours de référence initial du concepteur-consultant après un travail d'étiquetage et de théorisation. Il pourra ainsi être

comparé aux discours ultérieurs et nous pourrons donc mettre en avant les modifications, évolutions et changements, le cas échéant.

Nous avons pu ainsi identifier six grandes phases dans la construction de la méthode 5 steps, qui sont résumées dans le tableau suivant (Tableau 18) et que nous allons détailler par la suite.

Phase 1	Théorisation et poursuite d'expériences
	<i>Décembre 2007 – Novembre 2008</i>
	Evénements : Décembre 2007 : séminaire interne de présentation de la méthode « théorisée » à l'ensemble des consultants du cabinet par le concepteur-consultant et le doctorant qui a travaillé sur le rapprochement de la méthode avec la théorie des capacités organisationnelles Décembre 2007 : création de la société 5 steps, chargée de promouvoir la méthode Février 2008 : choix du logo pour la méthode 5 steps Année 2008 : mise en œuvre de la méthode dans une organisation publique, soutenue par la direction du contrôle de gestion, sur les problématiques d'accueil du public et de mise en place d'un système décisionnel Mai 2008 : publication du livre <i>La méthode 5 steps</i> , aux Editions AFNOR, écrit par le concepteur-consultant et le concepteur-DSI Septembre 2008 : retour de la lecture de l'ouvrage par un ami du concepteur-consultant Septembre 2008 : création du cas KROG, « cas d'école », qui permet de décrire une situation fictive de mise en œuvre de la méthode et qui a vocation à être utilisé dans les formations à la méthode
	Novembre 2008 : expérimentation de la formation, en utilisant le cas KROG, par les consultants auprès de consultants-amis et de chercheurs de laboratoires partenaires
	<i>Mai 2009 – Septembre 2009</i>
	Evénements : Novembre 2008 : réflexion sur une offre particulière de 5 steps, qui réponde à la problématique de la mise en conformité avec la réglementation Reach Mai 2009 : nouveau client (établissement public à caractère industriel et commercial) : occasion de tester une méthodologie d'entretiens pour définir les sujets des roadmaps Le concepteur-consultant rencontre plusieurs premiers prospects et teste les présentations de la méthode, sans déterminer une présentation « standard » Juin 2009 : premier petit-déjeuner commercial animé par le concepteur-consultant et un consultant-partenaire sur le thème de la sécurité informatique Septembre 2009 : des ateliers de rédaction de roadmap au sein de M-Lab sont l'occasion d'expérimenter une nouvelle méthodologie pour déterminer les sujets de roadmaps
	Contexte : les « ateliers post-it ». Cette méthodologie est à nouveau testée, et validée, au sein du cabinet de conseil qui rédige ses propres roadmaps pour répondre à sa stratégie de marque mondiale par l'utilisation de l'acronyme S.T.E.P.S. Septembre 2009 : la rédaction de nouvelles roadmaps au sein de Valeo permet de définir une méthodologie de compte rendu de réunions de rédaction de la méthode
	Construction de l'argumentaire, du discours commercial
	<i>Novembre 2008 – Avril 2009</i>
	Evénements : Novembre 2008 : définition des 5 niveaux de la roadmap Décembre 2008 : travail des consultants pour déterminer les bénéfices de la méthode Janvier 2009 : définition et première utilisation de la présentation formalisée de la relation avec les consultants-partenaires : définition des contrats de partenariat et de leur fonctionnement Poursuite de l'appropriation des éléments du discours par le concepteur-
	Contexte : la référence au BSC de la notion de capacités organisationnelles

	<p>Evénements consultant et apparition d'un nouvel élément de présentation : le « gadget des 48h »</p> <p>2010 : arrivée d'un ancien responsable SI de Valeo, en charge du développement commercial de 5 steps</p>
Phase 4	<p>Elargissement de la méthode 2010</p> <p>Octobre 2009 – méthode 2010</p> <p>Evénements</p> <p>Novembre 2010 : le responsable du développement commercial décide de cibler des consultants spécialisés dans les franchises et le développement durable pour devenir partenaires</p> <p>Novembre 2010 : première journée partenaires, journée d'application de la méthode sur le site du développement durable</p> <p>Décembre 2009 : travail en groupe de étudiants sur l'application de la méthode sur les nouvelles du réseau 5 steps avec un consultant-partenaire sur le thème de la mise en œuvre de 5 steps dans le domaine de la méthode</p> <p>Janvier 2010 : enseignement supérieur consultant-partenaire d'une version tronquée de la méthode orientée sur la conduite du changement</p> <p>Janvier 2010 : travail avec un nouveau consultant-partenaire sur une roadmap « Gestion des substances dangereuses », présentée sous forme d'un questionnaire</p> <p>Contexte : construction d'un processus commercial spécifique à destination des pôles de compétitivité matérialisé par la réalisation d'une plaquette commerciale</p> <p>Appropriation commerciale</p> <p>Mars 2010 : interlocuteurs sur la rédaction de roadmaps génériques : roadmaps qui peuvent être vendues comme des produits particuliers, et qui mettent en</p>
Phase 6	<p>Précision des composants les plus récents de la méthode</p> <p>Février 2010 – Février 2011</p> <p>Evénements</p> <p>réponse à un appel à idées : possibilité de combiner 5 steps avec la méthode KERP 201</p> <p>Février 2011 : nouvelle définition de la méthode formation des consultants</p> <p>La certification est organisée en modules indépendants dans les pôles de compétitivité</p> <p>Juin 2010 : des pôles de compétitivité sont considérés comme les répondants à la demande des partenaires</p> <p>Août 2010 : facilité d'obtenir un nouveau client utilisateur de la méthode 5 steps</p> <p>Le problème des questions de gestion de la trésorerie</p> <p>Août 2010 : travail avec un consultant-partenaire sur la rédaction de roadmaps génériques destinées aux pôles de compétitivité</p> <p>Contexte :</p> <p>Difficultés commerciales du cabinet de conseil : aucune prospection commerciale n'aboutit</p> <p>Augmentation du nombre de partenariats avec des consultants, ce qui soulève des difficultés : la certification n'est pas facile à faire accepter, besoin d'une phase d'expérimentation qui démontre la pertinence et l'intérêt de la méthode (co-traitance ou sous-traitance)</p>
Phase 5	<p>Apparition de versions partielles</p> <p>Juillet 2010 – Février 2011</p> <p>Evénements</p> <p>Juillet 2010 : arrivée d'un ancien responsable SI de Valeo, en charge du développement commercial de 5 steps</p> <p>Août 2010 : ce nouvel acteur propose une nouvelle présentation commerciale de la méthode</p> <p>Novembre 2010 : le responsable du développement commercial décide de cibler des consultants spécialisés dans les franchises et le développement durable pour devenir partenaires</p>

Tableau 18 - Phases de la construction de la méthode 5 steps

2 PHASE 1 : THEORISATION ET POURSUITE D'EXPERIENCES

Nous allons maintenant revenir en détail sur le récit de chacune des phases identifiées. Pour chaque phase, le récit se fait de manière chronologique, et lorsque cela est nécessaire une précision sur le contexte est apportée.

Tableau 19 - Résumé des événements de la phase de théorisation et poursuite d'expériences

Phase 1	Théorisation et poursuite d'expériences
	<i>Décembre 2007 – Novembre 2008</i>
	<p>Evénements :</p> <p>Décembre 2007 : séminaire interne de présentation de la méthode « théorisée » à l'ensemble des consultants du cabinet par le concepteur-consultant et le doctorant qui a travaillé sur le rapprochement de la méthode avec la théorie des capacités organisationnelles</p> <p>Décembre 2007 : création de la société 5 steps, chargée de promouvoir la méthode</p> <p>Février 2008 : choix du logo pour la méthode 5 steps</p> <p>Année 2008 : mise en œuvre de la méthode dans une organisation publique, soutenue par la direction du contrôle de gestion, sur les problématiques d'accueil du public et de mise en place d'un système décisionnel</p> <p>Mai 2008 : publication du livre <i>La méthode 5 steps</i>, aux Editions AFNOR, écrit par le concepteur-consultant et le concepteur-DSI</p> <p>Septembre 2008 : retour de la lecture de l'ouvrage par un ami du concepteur-consultant</p> <p>Septembre 2008 : création du cas KROG, « cas d'école », qui permet de décrire une situation fictive de mise en œuvre de la méthode et qui a vocation à être utilisé dans les formations à la méthode</p> <p>Novembre 2008 : expérimentation de la formation, en utilisant le cas KROG, par les consultants auprès de consultants-amis et de chercheurs de laboratoires partenaires</p> <p>Novembre 2008 : réflexion sur une offre particulière de 5 steps, qui répond à la problématique de la mise en conformité avec la réglementation Reach</p> <p>Contexte :</p> <p>Le concepteur-consultant rencontre plusieurs premiers prospects et teste les présentations de la méthode, sans déterminer une présentation « standard » officielle</p>

2.1 Phase 1 : Les évènements

Notre étude démarre donc en décembre 2007, lorsque le concepteur lance de manière officielle la commercialisation de la méthode sous le nom de « 5 steps ». Le lancement a lieu au cours d'un séminaire interne auquel sont présents les consultants du cabinet de conseil, ainsi que quelques consultants-amis proches du concepteur-consultant. Ce séminaire a pour objectif de présenter de façon détaillée la méthode telle qu'elle a été théorisée, depuis la mise en œuvre chez Valeo, par les deux concepteurs et le doctorant. C'est la première fois que le nom commercial de « 5 steps » est prononcé par le concepteur-consultant devant ses consultants. Ce nom commercial a été choisi par les deux concepteurs de la méthode, le consultant et le DSI, qui ont déposé la marque. Il est intéressant de noter que le doctorant a, lui, nommé cette méthode comme « méthode de roadmapping de management », par analogie avec les roadmaps technologiques (Fall, 2008). Le discours sur la méthode est résumé dans le tableau suivant (Tableau 20).

Discours du concepteur-consultant en décembre 2007	
Définitions de la méthode	<ul style="list-style-type: none"> - Une méthode d'identification, de formalisation, déploiement, et pilotage des bonnes pratiques - Une méthode qui permet de décrire ses capacités organisationnelles stratégiques sur des roadmaps, puis de déployer ses roadmaps et de les évaluer
Explication des niveaux	<p>La progression vers l'excellence se mesure sur 5 niveaux.</p> <p>Le niveau 1, niveau d'amorçage, correspond à la définition locale de ce qu'il est nécessaire de mettre en place pour pouvoir évaluer une capacité organisationnelle. Il permet de recenser, d'identifier, implanter une capacité organisationnelle.</p> <p>Le niveau 3 est celui où la capacité organisationnelle est localement apte à fonctionner, c'est-à-dire que la fonction locale est apte à représenter cette capacité.</p> <p>A partir du moment où l'on a dépassé le niveau 3 on entre dans la phase d'appropriation, d'exploitation, et d'amélioration du dispositif organisationnel.</p> <p>Le niveau 5 est celui de l'excellence, où l'organisation est capable d'entretenir et d'améliorer sa capacité organisationnelle</p>
Types de roadmap	Identification de quatre types de roadmaps : Excellence, efficacité, solution, qualité
Contenu de la roadmap	<ul style="list-style-type: none"> - Le domaine est le sujet de la roadmap - Les items correspondent à un sujet ou un point d'évaluation qui caractérise le progrès pour le domaine. Il y a deux ou trois items

	par roadmap. - Les items « requirement » (en français, les exigences) sont le croisement entre un niveau et un item - Les livrables qui détaillent les exigences sont au nombre de 5 à 10 par exigence.
Bénéfices de la méthode	- Identification des capacités organisationnelles à mettre en œuvre - Système d'évaluation universel - Objectif de progression réalisable et compris par les entités

Tableau 20 - Présentation des éléments de la méthode par le concepteur-consultant en décembre 2007

Au cours de l'année 2008, les consultants expérimentent la méthode dans une nouvelle organisation, très différente de Valeo, puisqu'il s'agit d'une organisation publique. Cette mise en œuvre est faite à la demande de la Direction de l'Organisation, des Systèmes d'Information et du Contrôle, sur les problématiques d'accueil du public et de mise en place d'un système décisionnel. Cette expérience est l'occasion de tester la pertinence et l'efficacité de la méthode dans une nouvelle organisation. Mais c'est également l'occasion de développer un discours de présentation de la méthode, de préciser les modalités de mise en œuvre, ou encore de former certains acteurs de cette organisation à la méthode. Ces discours et les supports associés sont réalisés spécifiquement pour cette organisation. Il n'y a pas encore de réflexion sur des discours et supports « standards », « génériques », réutilisables au cours de prochaines mises en œuvre. Les consultants se trouvent dans une situation d'expérimentation de la méthode : à la fois sur le contenu et sur la manière de le présenter à des acteurs qui n'ont pas participé à sa création, contrairement à Valeo, entreprise pionnière et co-conceptrice.

La mise en œuvre de la méthode est faite de manière particulière, avec l'aide de consultants spécialisés sur les problématiques de l'accueil du public et du système décisionnel, mais qui n'ont aucun lien avec les consultants 5 steps. Ainsi, la rédaction de chacune des roadmaps a-t-elle été encadrée par ces consultants spécialisés qui avaient une connaissance préalable de la méthode 5 steps très réduite.

Ces deux consultants ont ensuite été contactés par un consultant 5 steps afin de revenir sur le travail réalisé et de recueillir leurs avis sur la méthode et son utilisation. Ces deux expériences de rédaction ont révélé plusieurs lacunes dans la présentation et l'utilisation de la méthode 5 steps. Les deux consultants-rédacteurs ont estimé que la rédaction était un travail lourd pour lequel la méthode ne fournissait pas d'outils d'aide. Selon eux, il aurait été utile d'avoir un

outil mnémotechnique, du même type que le DMAIC dans la méthode 6 sigma, auquel se raccrocher au cours de la construction de la roadmap¹.

La détermination du sujet de la roadmap apparaît également comme un facteur clé d'efficacité de la méthode. Or cette définition du sujet semble elle aussi difficile. De plus, les rédacteurs ont formulé le besoin d'un exemple simple pour comprendre la méthode, notamment dans la fonction de pilotage de l'avancement des roadmaps par les entités qui les mettent en œuvre. Le consultant spécialiste du décisionnel, par exemple, a eu « une impression de déjà-vu » en utilisant la méthode. Il l'a rapprochée des méthodes 6 sigma et CMMI². La consultante, qui a rédigé la roadmap sur l'accueil du public, s'est appuyée sur un référentiel « qualité de l'accueil » sur lequel elle avait travaillé pour l'AFNOR (NBP: Agence Française de Normalisation). Elle a donc transformé ce référentiel en roadmap 5 steps. De plus, elle a rapproché la méthode de deux outils qu'elle utilise en Qualité : un premier outil qui correspond aux trois premiers niveaux de la roadmap (suivi de la mise en conformité) et un deuxième outil qui correspond aux niveaux 4 et 5 (« Evaluation de la maturité d'un organisme ») qui permet d'aller de la conformité jusqu'au Développement Durable). Selon cette consultante, la méthode n'est pas foncièrement innovante mais constitue une bonne synthèse de ces deux outils et se révèle particulièrement pédagogique. Il lui semble également indispensable de détailler les étapes de la méthode, de la rédaction à l'utilisation des roadmaps.

Cette expérience a ainsi mis en avant les besoins de formalisation d'outils d'aide à la mise en œuvre de la méthode : pour la rédaction et pour la détermination des sujets de roadmap. Mais elle a surtout permis de démontrer l'applicabilité de la méthode dans un contexte très différent de son contexte de conception. Ainsi, le Directeur Général Adjoint de cette organisation a-t-il

1 La méthode 6 sigma est une méthode d'amélioration de la qualité reposant sur la maîtrise statistique des procédés. Elle est formalisée en 5 phases « DMAIC » (pour Define, Measure, Analyse, Improve, Control).

2 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. Les cinq niveaux de maturité sont les suivants: "initial", "reproductible", "défini", "maîtrisé" et "optimisé".

témoigné sur le site internet¹ de l'intérêt de la méthode et déclaré que « ce projet 5 steps invente une passerelle entre le monde du "public" et celui du "privé" en tentant de croiser les meilleures pratiques de pilotage pour créer l'outil adapté, standard, quelle que soit l'organisation ».

La formalisation principale de la méthode au cours de cette période est le livre *La méthode 5 steps*, paru en 2008, aux Editions AFNOR. Ecrit par les deux concepteurs, il est destiné à présenter la méthode et à expliciter la manière de la mettre en œuvre. La méthode est présentée comme un outil de réponse aux difficultés de déploiement de la stratégie rencontrées par une majorité d'entreprises. L'ouvrage se présente sous la forme d'un « mode d'emploi » d'une méthode de management, détaillant les huit étapes de mise en œuvre de la méthode (formalisation de la stratégie, formalisation de la roadmap, définition des objectifs, responsabilisation des fonctionnels, appropriation et action, mesure du progrès, audit et enfin amélioration continue). La lecture du livre donne le sentiment que si l'on suit à la lettre les étapes décrites, on est en mesure de mettre en place la méthode sans difficulté. De plus, l'ouvrage insiste sur le fait que la méthode assure l'équilibre du pilotage stratégique entre fonctionnels et opérationnels. Les inventeurs de la méthode considèrent en effet que « 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 » (Blanc et Monomakhoff, 2008, p. 10). Dans cette quête de synergies entre opérationnels et fonctionnels, la roadmap 5 steps joue alors un rôle d'équilibre. La logique d'équilibrage s'articule ainsi : d'une part la Direction générale cadre et fixe les objectifs stratégiques et d'autre part les directions fonctionnelles ont pour objectif de rédiger les roadmaps qui traduisent concrètement les attentes. La rédaction de ce livre est l'occasion de préciser le vocabulaire propre à la méthode 5 steps, qui n'est plus celui de Valeo. Les

¹ www.5steps-method.com

éléments techniques sont nommés : roadmap, sujet de roadmap, thèmes, leviers d'action, exigences et livrables.

Suite à la parution de cet ouvrage, le concepteur-consultant a demandé à un de ses amis de faire une lecture attentive et complète du livre afin de s'assurer que l'ouvrage permettait une bonne compréhension de la méthode. Cet ami était à l'époque Directeur Général dans le secteur des services et de l'audiovisuel, et a donc lu l'ouvrage en tant qu'utilisateur potentiel de la méthode. Le retour sur l'ouvrage a révélé de profondes incompréhensions de sa part sur des notions majeures de la méthode, sur la mise en œuvre de la méthode, et particulièrement sur la notion de déploiement. Cette relecture est l'occasion d'échanges intéressants sur les fondamentaux de la méthode et sur ses grandes caractéristiques, pas nécessairement bien comprises malgré la volonté de clarté et de précision affichée par les auteurs.

L'ami a ensuite proposé d'inventer un « cas d'école » qui permettrait d'illustrer plus concrètement la mise en œuvre de la méthode et d'améliorer sa compréhension. Ainsi, à partir de l'histoire d'une entreprise fictive, appelée KROG, les consultants ont-ils cherché à construire un support de formation. A partir de cette histoire d'entreprise fictive, les consultants 5 steps peuvent illustrer et stabiliser la pédagogie sur la méthode. Le cas KROG est le cas fictif d'une entreprise de ciels lumineux qui cherche à mettre en place une nouvelle stratégie suite à son rachat. L'exercice consiste à définir des sujets de roadmap à partir de la stratégie définie par le repreneur, puis à rédiger ces roadmaps.

Une formation-test a lieu au sein du cabinet de conseil, en novembre 2008, animée par deux consultants 5 steps, et à laquelle participent des consultants-amis et des chercheurs des deux laboratoires de recherche partenaires du cabinet 5 steps. Les deux consultants, en charge de cette formation, utilisent le concept de « facteurs de compétitivité » dans le déroulé de la méthode. Ces facteurs de compétitivité sont déterminés par les personnes qui assistent à la formation, à partir de leur analyse stratégique de la situation de KROG. Pour ces deux consultants, les facteurs de compétitivité correspondent à « des vecteurs de progrès » qui assurent l'atteinte des objectifs stratégiques de KROG. Une fois ces facteurs de compétitivité définis, les participants doivent déterminer s'il s'agit de thèmes ou de sujets de roadmaps. Les

facteurs de compétitivité sont des thèmes « s'ils sont transverses à tous les sujets » et sont des sujets « s'ils sont supportés par une fonction particulière de l'organisation ». On constate donc que cette notion de « facteur de compétitivité » permet de passer de la vision stratégique de l'entreprise KROG à la détermination des roadmaps. Il est intéressant de noter que la notion de capacité organisationnelle, qui semble être le fondement de la méthode pour le concepteur-consultant, n'est pas reprise par les deux consultants. Il semble que la notion de facteur de compétitivité a vocation à la remplacer.

Cette première expérience de formation à la méthode met en avant deux lacunes de la méthode et de sa présentation. D'une part, il existe un problème de définition des concepts : les « thèmes », « facteurs de compétitivité », « leviers d'action », « objectifs » sont des concepts présentés comme fondamentaux dans la méthode mais n'ont pas de définition précise et compréhensible pour les personnes qui ont assisté à la formation. D'autre part, cette formation révèle le fait que, malgré l'utilisation de la notion de facteur de compétitivité, la méthode semble ne pas gérer précisément le passage de la vision stratégique au sujet des roadmaps. Cela pose un problème dans la mesure où la méthode est présentée comme assurant la description, le déploiement et le pilotage de la stratégie. En réalité, la méthode 5 steps est une méthode qui est utilisée suite à la définition de la stratégie, elle n'a pas pour rôle d'aider à la définition de la stratégie, mais sert à traduire cette stratégie pré-définie en roadmaps. Cette formation révèle donc le besoin de travailler la méthodologie sur la traduction de la stratégie en sujets de roadmaps. Au-delà de ces lacunes sur la méthode, la formation met en avant plusieurs difficultés dans la rédaction des roadmaps. Certains points restent à préciser dans le cadre d'une formation à la rédaction : le niveau de granularité dans la rédaction des exigences et des livrables, en d'autres termes le niveau de détail et de précision dans la rédaction, le nombre maximal de leviers d'action par roadmap, la définition possible d'étapes de la rédaction (niveaux puis leviers, ou encore exigences puis livrables). Cette formation relève à nouveau l'idée de rédiger et de définir un guide du rédacteur de la roadmap.

À cette même période, les consultants commencent à réfléchir à des domaines d'application possibles de la méthode. Il s'agit de cibler des clients potentiels en leur présentant la méthode comme répondant à une problématique spécifique. La première idée est de développer une

offre sur la problématique de la mise en conformité avec la réglementation Reach. Cette réglementation européenne, relative à l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des produits chimiques, a pour objectif de mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques que peuvent présenter les produits chimiques. Pour cela, les consultants tentent de rédiger un début de roadmap dont le sujet est la « mise en conformité avec Reach ». Dans cet objectif, les consultants 5 steps souhaitent lier des contacts avec des « Help Desk » qui pourraient être intéressés par la méthode mais pourraient également être de bons vecteurs de diffusion de 5 steps dans ce domaine. Ces « Help Desk » sont des services à la disposition des entreprises pour les aider à mettre en place la réglementation Reach. 5 steps pourrait donc être un support pour l'aide aux entreprises.

2.2 Phase 1 : Le contexte

Au cours de cette période, le concepteur-consultant rencontre de nombreux prospects. Il teste donc, à plusieurs reprises, son discours sur la méthode. Il n'a pas encore défini un discours standardisé qu'il utiliserait de façon systématique. Ces tests de discours constituent donc, à ce stade, un processus relativement intuitif et spontané.

À cette période, le concepteur-consultant envisage la commercialisation de la méthode par le biais de la certification de cabinets partenaires. Ces cabinets partenaires paieraient une licence pour être formés et pour pouvoir utiliser la méthode au cours de leur mission de conseil. Ces consultants-partenaires seraient donc le vecteur de diffusion principal de la méthode. Pour le concepteur-consultant, ce choix se justifie par le fait que les consultants déjà implantés dans des organisations peuvent plus facilement convaincre d'utiliser la méthode, dans la mesure où une situation de confiance pré-existe entre le consultant et les acteurs de l'organisation. De plus, le concepteur-consultant ne souhaitant pas développer son effectif en interne de manière trop importante, cette solution assure donc la diffusion de la méthode sans être l'unique acteur de sa mise en œuvre dans l'organisation en question.

3 PHASE 2 : CONSTRUCTION DE L'ARGUMENTAIRE, DU DISCOURS COMMERCIAL

Phase 2	Construction de l'argumentaire, du discours commercial
	<i>Novembre 2008 – Avril 2009</i>
	<p>Evénements :</p> <p>Novembre 2008 : définition des 5 niveaux de la roadmap par l'utilisation de l'acronyme S.T.E.P.S.</p> <p>Décembre 2008 : travail des consultants pour déterminer les bénéfices de la méthode</p> <p>Janvier 2009 : définition et première utilisation de la présentation commerciale standard – utilisation de l'acronyme S.T.E.P.S., de la « mise en abîme », de la référence au BSC, de la notion de capacités organisationnelles</p> <p>Février 2009 : travail sur le format de roadmaps « simplifiées » qui ont vocation à servir d'exemples dans les présentations commerciales</p> <p>Contexte :</p> <p>Recherche de nouveaux sujets d'application de la méthode qui permettent de développer une offre spécifique : le référentiel Marianne (référentiel d'accueil du public), le référentiel EFQM</p> <p>Le concepteur-consultant utilise à de nombreuses reprises sa présentation commerciale standard. On assiste à une appropriation des concepts par le concepteur-consultant, notamment les S.T.E.P.S. et la notion de capacité organisationnelle, qui deviennent des fondamentaux aux yeux du concepteur-consultant.</p> <p>Le concepteur-consultant souhaite diffuser la méthode 5 steps par le biais de consultants-partenaires.</p>

Tableau 21 - Résumé de la phase de construction du discours commercial

3.1 Phase 2 : Les évènements

La phase 1 a permis de continuer de tester la méthode. La mise en œuvre dans une nouvelle organisation a confirmé la pertinence de son utilisation dans des contextes différents. Plusieurs éléments de discours ont également été testés : le livre sur la méthode, les discours commerciaux à des prospects, les présentations aux nouveaux clients et la formation à la méthode. Toutes ces expériences ont mis en évidence un besoin de préciser les concepts, d'améliorer le discours, mais aussi d'expliquer de manière plus détaillée la mise en œuvre de la méthode, et plus particulièrement, la détermination des sujets de roadmap et leur rédaction.

Cette seconde phase est donc caractérisée par la construction de la rhétorique sur la méthode : précision du sens accordé aux cinq niveaux de la roadmap, transposition de ces cinq niveaux aux cinq étapes de mise en œuvre de la méthode, définition du format de roadmaps exemples.

En novembre 2008, une première réflexion de « marketing » de la méthode est menée sur les niveaux de la roadmap. Les consultants cherchent à la fois à préciser le contenu technique de la méthode en détaillant ce que représentent les 5 niveaux de la roadmap mais également à définir une « astuce mnémotechnique » afin d'en faciliter la compréhension et la mémorisation. Cette réunion de travail révèle les différences de points de vue au sein de l'équipe, entre les consultants qui souhaitent à tout prix simplifier le discours et ceux, dont le concepteur-consultant, qui sont très attachés à la signification exacte de la méthode et redoutent que le discours « markété » nuise à la qualité de la méthode. Ces derniers souhaitent que le travail sur le discours commercial de la méthode ne conduise pas à sa dénaturation ou à une simplification de sa signification. Une première proposition des noms des niveaux est faite par une consultante 5 steps : les 5 niveaux sont les niveaux « Souhait », « Transition », « Equilibre », « Progrès » et « Succès ». Le concepteur-DSI avait également fait une première proposition en anglais : « Start », « Transition », « Equilibrium », « Progress » et « Success ». La première proposition de la consultante ne satisfait pas pleinement le concepteur-consultant qui souhaite retravailler les trois premiers niveaux. Cette discussion est l'occasion pour le concepteur-consultant de rappeler que les trois premiers niveaux permettent de faire avancer les opérationnels et que les niveaux 4 et 5 concernent davantage les managers.

Une réunion a lieu, en décembre 2008, pour tenter de définir la liste des bénéfices directs de la méthode, et au-delà, de préciser le positionnement et ses apports par rapport à d'autres méthodes. Le consultant chargé de l'animation de cette réunion a relevé les problèmes d'expression de la promesse de 5 steps. En effet, plusieurs slogans coexistent qui expriment des intentions différentes : « Décrivez, Déployez, Pilotez votre stratégie », « Décrivez, Déployez, Pilotez la performance de votre organisation », « Pour déployer efficacement une stratégie », « Managez votre stratégie », « La stratégie en marche ». Il lui semble important de choisir une ligne directrice mais également d'identifier des carences génériques auxquelles

sont confrontées les entreprises et auxquelles répond 5 steps. Pour ce consultant, la carence la plus importante à laquelle répond 5 steps est le besoin fort de « passer d'un mode « command and control » à un mode « focus and coordinate » ». En d'autres termes, la méthode 5 steps permet de faire évoluer la philosophie de pilotage de l'organisation, en passant d'une logique d'injonction à une logique de coordination. L'importance accordée à l'identification des capacités organisationnelles clés de l'organisation permet de se concentrer sur les objectifs prioritaires, tout en améliorant la coordination des actions des entités dans leur atteinte des objectifs. Au cours de cette réunion, de nombreux bénéfices sont mis en évidence, même si la discussion révèle également des écarts de compréhension et d'appréhension de la méthode selon les consultants. Ainsi pour le concepteur-consultant, 5 steps a de nombreux bénéfices : elle fournit un référentiel dépersonnalisé d'évaluation et de contrôle, et elle permet de valoriser les succès et les actions quotidiennes sans juger les individus mais en jugeant les faits. Ce premier argument lui semble convaincant dans le contexte des organisations publiques. De plus, il considère que 5 steps est la seule méthode à permettre une mesure objective de la performance. En incitant à préparer les roadmaps ultérieures, la méthode assure la coexistence de deux horizons stratégiques. Elle facilite, également, la gestion du temps et permet d'instiller un sentiment d'urgence. Enfin, elle assure la concrétisation et la formalisation de la stratégie. Ces réunions sont l'occasion pour les consultants d'améliorer leur compréhension de la méthode qu'ils n'ont pas encore, ou peu mise en place chez le client. C'est un véritable processus d'apprentissage au contact du concepteur-consultant. Le bénéfice qualifié de dépersonnalisation de l'évaluation et de contrôle provient de l'expérience du concepteur-consultant auprès des organisations publiques : à la fois à la mise en œuvre de la méthode au sein de l'organisation publique qui a testé la méthode mais aussi de la présentation de la méthode auprès de cadres de la fonction publique.

Un premier petit-déjeuner commercial a lieu en janvier 2009, sur le thème « Pilotage unifié de la performance ». Le concepteur-consultant présente la méthode de façon théorique tandis que le concepteur-DSI fait un retour d'expérience sur la mise en œuvre de 5 steps au sein de Valeo. Cette présentation théorique est issue d'un travail de réflexion du concepteur-consultant suite à ses différentes expériences de prospection, et de la volonté de proposer un

discours générique, standard pour la méthode. La réflexion sur la manière de communiquer au sujet de la méthode a conduit à déterminer un positionnement par rapport à d'autres méthodes existantes. Le choix s'est porté sur l'utilisation des quatre axes du Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1996) pour situer la méthode dans un référentiel connu du plus grand nombre. Kaplan et Norton proposent en effet un modèle de performance qui se décompose en quatre facteurs principaux : finance, clients, processus et apprentissage, liés par des relations de cause à effet. La performance financière dépend de la satisfaction des clients, qui elle-même dépend de l'efficacité des processus, laquelle ne peut être améliorée que si l'organisation développe ses apprentissages. L'apprentissage organisationnel est perçu comme le socle de la performance. Les concepteurs de la méthode 5 steps ont constaté que peu d'outils traitaient le facteur apprentissage organisationnel, qu'ils relient à la capacité organisationnelle. Ainsi, le discours sur un outillage du quatrième axe du Balanced Scorecard par la méthode 5 steps permet à la fois d'éveiller l'intérêt sur la méthode, en démontrant le besoin des organisations de travailler sur l'apprentissage, et d'introduire le concept de « capacités » en le rapprochant de termes mieux connus. Cette idée du lien entre la méthode 5 steps et le Balanced Scorecard a émergé quelques mois auparavant au cours de réunions de travail et de discussions informelles.

Au-delà du rattachement au Balanced Scorecard, la mise en évidence de la particularité de la méthode 5 steps comme méthode de déploiement et de développement des capacités organisationnelles est intégrée dans le discours commercial à l'aide d'une métaphore. Le travail sur les capacités organisationnelles de l'organisation en vue d'améliorer sa performance est comparé à l'entraînement régulier d'un sportif.

Jusqu'à présent, même si le rapprochement théorique avait été fait avec le concept de capacité organisationnelle, il n'avait pas été traduit dans le discours commercial de manière formalisée.

Les niveaux de la roadmap sont présentés en utilisant le système mnémotechnique « S.T.E.P.S. », avec pour signification : « Structurer », « Traduire », « Etablir », « Progresser » et « S'améliorer ». En effet, suite aux premières propositions, le concepteur-consultant a muri la question et a fixé ces cinq termes pour les « S.T.E.P.S. ». Le premier niveau « Structurer » équivaut à « structurer le problème » et à définir les éléments sur lesquels les acteurs vont

devoir travailler pour acquérir et améliorer la capacité organisationnelle considérée dans la roadmap. Le niveau « Traduire » correspond à la précision des éléments définis au niveau 1 et à leur traduction concrète et opérationnelle. Au troisième niveau, « Etablir », les éléments sont mis en place et fonctionnent. La différence entre le niveau 4 « Progresser » et le niveau 5 « S'améliorer » réside dans l'identité des acteurs à l'origine des améliorations. Au niveau 4, les managers poursuivent l'amélioration du dispositif, alors qu'au niveau 5 s'est installée une logique d'amélioration continue à laquelle participe l'ensemble des acteurs qui proposent des améliorations de manière spontanée¹.

La présentation, réalisée lors de ce petit-déjeuner commercial, est l'occasion de structurer la mise en œuvre de la méthode. Celle-ci est faite désormais en 5 étapes qui sont : « identifier les aptitudes clés » (définir le sujet des roadmaps), « concrétiser les exigences » (rédiger les roadmaps), « déployer et mobiliser les entités » (déployer les roadmaps), « piloter la mise en œuvre » (faire s'auto-évaluer les entités, consolider les résultats et créer des tableaux de bord) et enfin « capitaliser les pratiques » (gérer le processus de feedback). Le concepteur-consultant apprécie cette idée d'appliquer la logique des cinq niveaux de la roadmap à la mise en œuvre de la méthode, qu'il appelle une « mise en abîme de la méthode ». Cela renforce selon lui, la pertinence du sens donné aux cinq niveaux.

En février 2009, dans la perspective de construction du discours commercial, un consultant propose de rédiger des roadmaps simplifiées qui ont vocation à servir d'exemple de sujets traités par la méthode et d'illustrer son utilisation. Ces roadmaps simplifiées permettent de montrer la pertinence des roadmaps de façon simple, puisqu'une roadmap complète est trop lourde à lire lors d'une première présentation de la méthode. Ces roadmaps simplifiées mélangent exigences et livrables au sein d'une même case. Le concepteur-consultant accepte cette idée de roadmap simplifiée mais souhaite que l'on respecte les principes de la roadmap. En effet, un débat a lieu sur le respect des fondamentaux de la méthode. Le consultant souhaite faire apparaître de manière indifférenciée les exigences et livrables dans les cases de la roadmap, et sous forme de mots et non de phrases ; alors que le concepteur-consultant

¹ Nous retranscrivons ici le sens des cinq niveaux tel qu'il est proposé par le concepteur-consultant lors des présentations commerciales de la méthode.

souhaite que l'on « reste intègre par rapport à la méthode ». Il souhaite que les assertions soient faites sous forme de phrases, car « les phrases sont un élément rassurant de la compréhension de la méthode ». Il voudrait donc que la roadmap simplifiée soit présentée avec les niveaux, un thème, un levier d'action et ses exigences et une exigence détaillée avec ses livrables. Il tient donc à ce que la différence soit marquée entre les exigences et les livrables, et que ceux-ci soient rédigés avec une phrase : sujet, verbe, complément.

En mars 2009, le concepteur-consultant, au cours d'une réunion de travail, déclare qu'il considère que toutes les réflexions théoriques sont terminées et formalisées, notamment au travers du cas Krog et des plaquettes commerciales.

3.2 Phase 2 : Le contexte

Au cours de cette période, les consultants cherchent de nouveaux domaines d'application de la méthode et proposent de l'appliquer pour la mise en œuvre de référentiels comme le référentiel EFQM ou encore la norme Marianne. Le référentiel EFQM (European Foundation for Quality Management) est un modèle d'excellence basé sur un concept évaluant la qualité selon neuf critères clés (le leadership, la gestion du personnel, la politique et la stratégie, les partenariats et les ressources, les processus, la satisfaction du personnel, la satisfaction du client, l'intégration à la collectivité, les résultats opérationnels). Le référentiel Marianne est un référentiel d'accueil du public dans les collectivités. Ce référentiel sera obligatoire fin 2010, il y aurait donc une demande possible de roadmap pour décrire la mise en place de ce référentiel au sein de collectivités. Un consultant 5 steps se met en relation avec la consultante qui a participé à la rédaction de la roadmap « accueil du public » au cours de la mission au sein de l'organisation publique.

Le concepteur-consultant souhaite également organiser des petits-déjeuners commerciaux de présentation de la méthode sur la problématique de la sécurité informatique et de la mise en place de 6 sigma. Il recherche donc des consultants spécialisés dans ce domaine qui pourraient devenir partenaires.

Le concepteur-consultant utilise à de nombreuses reprises la présentation commerciale formalisée auprès de prospects et mobilise également régulièrement les nouveaux éléments de rhétorique qui ont émergé dans cette phase. On assiste ainsi à une appropriation forte de ces différents éléments par le concepteur-consultant, qui deviennent à ses yeux des fondamentaux du discours sur la méthode. Nous avons remarqué cela au cours de discussions informelles avec le concepteur-consultant, notamment lorsqu'il nous relate le déroulement de ses rendez-vous de prospection, mais aussi au cours de réunions où il cherche à transmettre son expérience et à former les consultants à la manière d'aborder les prospects.

Pour le concepteur-consultant, l'utilisation du slogan « Décrire, déployer, piloter » et la signification des « S.T.E.P.S » est une « bonne base qui permet de gérer n'importe quel sujet ». Ils assurent une bonne compréhension de la méthode et rendent concret les propos. De la même manière, il considère comme important de faire comprendre rapidement au prospect que « 5 steps travaille sur les aptitudes, les capacités et non pas sur les processus ou comment elle le fait ». Au cours de l'échange avec les prospects, le consultant tente de repositionner la problématique du prospect en termes de problématiques d'acquisition de capacités organisationnelles et il passe de « la problématique d'exécution à la problématique du pilotage des capacités organisationnelles ». Il met ainsi en évidence la spécificité de la méthode, qui est de travailler sur les capacités organisationnelles, afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie. L'utilisation des thèmes génériques lui est utile pour élargir la vision du prospect, notamment sur les dispositifs organisationnels et les dispositifs de gouvernance.

Le concepteur-consultant a également pris l'habitude d'essayer de construire une roadmap « en direct », sur une problématique du prospect, qui émerge au cours de la rencontre. En effet, il pense que le fait de rentrer directement dans un exemple concret et directement issu du contexte du prospect est un argument pertinent pour faire comprendre la méthode et convaincre le prospect. Ainsi, après avoir précisé un sujet qui intéresse le prospect, il « identifie un ou deux leviers, de préférence les leviers que le prospect semble le moins maîtriser mais avec lesquels on est à l'aise ». Il définit ensuite les exigences d'un levier sur les cinq niveaux, et pour cela il s'appuie sur la signification des S.T.E.P.S.

4 PHASE 3 : DEFINITION D'OUTILS QUI COMPLETENT LA METHODE ET FACILITENT SA MISE EN ŒUVRE

Phase 3	Définition d'outils qui complètent la méthode et facilitent sa mise en œuvre
	<i>Mai 2009 – Septembre 2009</i>
	<p>Événements :</p> <p>Mai 2009 : nouveau client (établissement public à caractère industriel et commercial) – occasion de tester une méthodologie d'entretiens pour définir les sujets des roadmaps</p> <p>Mai 2009 : travail de définition d'une liste de thèmes génériques</p> <p>Juin 2009 : premier petit-déjeuner commercial animé par le concepteur-consultant et un consultant-partenaire sur le thème de la sécurité informatique</p> <p>Septembre 2009 : des ateliers de rédaction de roadmap au sein de M-Lab sont l'occasion d'expérimenter une nouvelle méthodologie pour déterminer les sujets de roadmaps : les « ateliers post-it ». Cette méthodologie est à nouveau testée, et validée, au sein du cabinet de conseil qui rédige ses propres roadmaps pour répondre à sa stratégie de marque mondiale</p> <p>Septembre 2009 : la rédaction de nouvelles roadmaps au sein de Valeo permet de définir une méthodologie de compte-rendu de réunions de rédaction</p> <p>Contexte :</p> <p>Formalisation de la relation avec les consultants-partenaires : définition des contrats de partenariat et de leur fonctionnement</p> <p>Poursuite de l'appropriation des éléments du discours par le concepteur-consultant et apparition d'un nouvel élément de présentation : le « gadget des 48% »</p>

Tableau 22 - Résumé de la phase de définitions de nouveaux outils faisant partie de la méthode

4.1 Phase 3 : Les évènements

Après cette phase de construction d'un discours commercial, de nouveaux clients ou partenaires mettent en œuvre la méthode 5 steps. Ces nouvelles expériences poussent les consultants à formaliser de nouveaux outils qui facilitent et améliorent la mise en œuvre de la méthode.

En mai 2009, une nouvelle mission de conseil démarre au sein d'un établissement public à caractère industriel et commercial. Elle débute par une formation des directeurs de

départements sur le pilotage de la stratégie et par l'organisation d'une série d'entretiens avec chacun des directeurs. A l'issue de la restitution de ces entretiens, cinq sujets de roadmaps sont identifiés, ces roadmaps vont être rédigées par les directeurs de départements. Cette méthodologie d'entretiens est la première méthode mise en place pour arriver à définir les capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation doit travailler et donc obtenir les sujets des roadmaps à rédiger. Cette grille d'entretiens est structurée en cinq grands thèmes : Définition des objectifs, Pilotage, Management, Indicateurs, Identification des difficultés et ressources clés. Pour chacun de ces thèmes, les personnes sont interrogées sur l'existant et les besoins. Les consultants présentent ensuite la synthèse des entretiens pour la valider avec l'ensemble des directeurs.

L'équipe de consultants décide de travailler ensuite sur la définition d'une liste de thèmes génériques pour les roadmaps. Une liste de thèmes existe déjà et est présentée dans l'ouvrage sur la méthode. Cependant ces thèmes ne sont pas réellement explicités et découlent davantage de l'expérience au sein de Valeo et de l'organisation publique qui a mis en œuvre la méthode que d'une tentative de généralisation. Le travail de définition de cette liste de leviers doit servir à aider à la rédaction de roadmaps auprès des clients. Ces thèmes permettent de penser à tous les aspects de la problématique que l'on traite avec la roadmap. Cette première réunion permet de révéler un consensus sur neuf thèmes : « règles et organisation », « ressources humaines », « innovation », « applications et données », « intégration des partenaires », « infrastructures techniques », « sécurité, confidentialité », « rentabilité » et « réglementation ». D'autres sont apparus comme problématiques pour les consultants 5 steps, qui ne comprennent pas le sens de ces leviers : « conformité stratégique », « contrôle et pilotage », « finalité », « alignement des métiers », « développement durable ». Le thème « conformité stratégique » a été utilisé par l'organisation publique afin de suivre si la stratégie définie était conforme aux politiques publiques dans lesquelles l'organisation devait s'inscrire. Ce thème traite donc de la conformité à des politiques publiques. Dans le thème « Contrôle et pilotage » tel qu'il est utilisé par l'organisation publique, on trouvait uniquement des indicateurs. Les cinq niveaux de ce thème révélaient l'évolution du système de pilotage. Le thème « finalité » correspondait essentiellement à des éléments de rentabilité avec de

nombreux indicateurs. Cette discussion sur les thèmes génériques révèle que la réflexion sur leur définition s'est faite essentiellement avec l'expérience de la mise en place de 5 steps dans cette organisation.

En septembre 2009, le concepteur-consultant et une consultante 5 steps participent à une mission de réécriture d'une roadmap au sein de Valeo pour la Direction des Systèmes d'Information. Au cours de cette mission, et à partir de cette expérience, ils cherchent à formaliser l'organisation des réunions de rédaction d'une roadmap. Ce travail aboutit à une méthodologie en six réunions de la rédaction de roadmap. Les deux premières réunions sont consacrées à la précision du sujet des roadmaps et à la définition des intitulés des niveaux avec le responsable de la roadmap. La troisième réunion permet de présenter ce travail aux rédacteurs qui vont donc fixer définitivement les sujets et les niveaux. Les trois dernières réunions sont dédiées à la rédaction des exigences et des livrables. Des documents de compte-rendu de ces réunions sont également formalisés. Ils récapitulent l'avancement dans la rédaction de la roadmap et listent les actions à mener pour la prochaine réunion. Cette formalisation de l'organisation de la phase de rédaction est nécessaire pour répondre aux interrogations des prospects qui veulent savoir le temps et le nombre de personnes nécessaires pour rédiger les roadmaps. Ainsi, même si cette méthodologie n'est pas systématiquement ni totalement réutilisée auprès d'autres clients, elle est très fréquemment citée par le concepteur-consultant en situation de prospection commerciale. Cet élément précis et quantifié a pour objectif de rassurer les prospects sur la durée et le coût de la mise en œuvre de la méthode.

L'équipe de recherche M-Lab décide de rédiger ses propres roadmaps. C'est une occasion pour les chercheurs de mieux comprendre et de tester la méthode. La première réunion de travail a pour objectif de définir les sujets des roadmaps à rédiger, à partir de la vision stratégique du directeur du laboratoire. Afin de déterminer les sujets des roadmaps, le directeur de l'équipe propose que chacun rédige sur des post-it les capacités organisationnelles à développer et à maîtriser pour atteindre la vision stratégique fixée. La lecture de chaque post-it et le rapprochement des post-it, qui font apparaître des idées proches, permettent de définir les cinq sujets des roadmaps que l'équipe doit rédiger pour réaliser sa

vision stratégique. Cette nouvelle expérience-client fait émerger une deuxième méthodologie de détermination des sujets de roadmaps : la méthode appelée « atelier post-it ». Cette expérience est un peu différente de la précédente du point de vue de l'interaction entre les consultants et l'organisation. La première situation est une situation client réelle où les consultants sont les seuls à proposer une manière de procéder, les clients ne sachant pas qu'ils testent une méthodologie qui n'a jamais été mise en œuvre par les consultants. Dans la seconde situation, les chercheurs sont co-producteurs et expérimentent de façon volontaire une nouvelle méthode pour déterminer les sujets de roadmaps à partir d'une vision stratégique prédéfinie.

Au sein du cabinet 5 steps, les consultants décident de rédiger des roadmaps sur leur stratégie de développement de la marque 5 steps comme marque mondiale. Ces séances de travail sont une nouvelle occasion pour tester l' « atelier post-it » dans la détermination des sujets de roadmaps. Cette méthodologie entre alors dans les pratiques des consultants pour l'accompagnement des clients dans la phase de traduction de la stratégie en sujets de roadmaps, étape qui précède leur rédaction. Le concepteur-consultant considère que cette méthodologie est un composant de la méthode 5 steps et doit donc être inclus dans la définition même de la méthode.

Suite à ces diverses expériences de détermination des sujets de roadmaps à partir d'une stratégie définie par des clients, le concepteur-consultant estime que les consultants 5 steps « sont en train de développer un savoir-faire sur « l'accouchement » des sujets de roadmaps, la définition des axes et des leviers stratégiques ». Il lui semble donc important d'améliorer le discours sur le positionnement de la méthode 5 steps « utilisée après la définition de la stratégie et qui sert à rendre visible, concrète la stratégie et à faire adhérer les gens ». L'ajout de cette brique méthodologique confirme le positionnement de la méthode comme outil de traduction de la stratégie des organisations.

Les consultants vont alors tenter de formaliser cette méthode dans une fiche technique. Elle détaille les étapes pour déterminer les sujets de roadmaps à partir de la vision stratégique. A la différence de l'expérience avec l'équipe M-Lab, on ne parle pas directement de capacités

organisationnelles. A partir des objectifs stratégiques, qui doivent donc bien être prédéfinis avant la mise en œuvre de 5 steps, chaque participant à la rédaction doit réfléchir à des « actions prioritaires à mettre en place pour être en mesure de répondre aux objectifs ». Les participants exposent ensuite leurs post-it et procèdent à leur regroupement selon des critères définis par le groupe de travail au cours de l'exercice. Le nom de chaque regroupement est alors donné collectivement sous la forme « capacité à... ». Chaque regroupement correspond alors à un sujet de roadmap, la phase de rédaction de chacune des roadmaps ainsi identifiées pouvant alors démarrer. Cette fiche technique est utilisée à la fois par les consultants au cours de leur mission de conseil 5 steps auprès de leurs clients, mais aussi pour former les consultants-partenaires à la méthode.

4.2 Phase 3 : Le contexte

En parallèle de ces nouvelles expériences clients, les consultants 5 steps formalisent les relations avec les consultants-partenaires qui devraient être, pour le concepteur-consultant, les principaux acteurs de la diffusion de la méthode. Ainsi, la réflexion est menée sur les contrats de partenariat et leur fonctionnement. Il est important pour le concepteur-consultant de pouvoir suivre la qualité du travail des partenaires afin d'avoir une possibilité de « déréférencer » les partenaires qui auraient une mauvaise utilisation de la méthode et de promouvoir ceux qui l'utilisent le mieux. Le partenariat prévoit des jours de support à la vente : « c'est une manière d'aider le partenaire mais aussi de vérifier l'utilisation correcte de la méthode ». 5 steps doit apparaître comme une « référence de qualité ». Le contrat de partenariat prévoit uniquement la vente d'une licence qui donne le droit d'utiliser la méthode. Les supports de la méthode sont un point crucial, pour le concepteur-consultant, dans le processus de partenariat. En effet, ces supports sont « extrêmement porteurs d'image et valorisables pour les clients ». A cette période, les supports existants sont le cas Krog, une trame de formation pour les consultants, et un support en cours de finalisation sur les thèmes génériques utilisables dans les roadmaps. Ces supports sont donc à finaliser et à compléter.

A cette époque se mettent également en place les premières actions commerciales conjointes avec ces consultants-partenaires. Deux petit-déjeuner commerciaux ont lieu sur le thème « Sécurité informatique : comment faire simple et efficace ? ». Ils sont animés par le concepteur-consultant qui présente la méthode 5 steps et un ancien responsable de la sécurité informatique de chez Valeo qui est désormais consultant indépendant. Celui-ci présente des cas d'application de la méthode 5 steps pour des problématiques de sécurité informatique dans le cadre de trois entreprises différentes. Ce consultant-partenaire présente ses expériences comme des mises en œuvre possibles de la méthode. Ce sont des expériences de conseil pour lesquelles la méthode aurait été pertinente, mais n'a pas été utilisée. Il présente donc, non sans maintenir une certaine ambiguïté, comment la méthode aurait pu être mise en place, à partir de sa connaissance des entreprises.

Le concepteur-consultant poursuit son appropriation de la rhétorique sur la méthode, à laquelle il ajoute encore certains éléments.

Le vocabulaire du concept-clé est modifié par le concepteur-consultant qui ne parle plus de « capacités » mais d' « aptitudes » pour présenter 5 steps. En effet, il considère que le terme « aptitude » est mieux compris que celui de « capacité », suite aux réactions de différentes personnes auprès desquelles il a pu tester le discours sur la méthode. Ce changement de vocabulaire devient officiel au cours du deuxième petit-déjeuner sur la sécurité informatique, bien qu'il ait été modifié dans le discours informel du concepteur-consultant quelques semaines auparavant.

Pour la première fois, au cours d'un petit-déjeuner commercial, le concepteur-consultant aborde l'outil informatique qui peut supporter la méthode. Cette présentation est très succincte, l'idée étant de montrer qu'il existe un outil sans le placer au centre de la présentation. Pour le concepteur-consultant, « il est important que le focus reste sur la méthode ».

L'appropriation de l'acronyme S.T.E.P.S. est très forte de la part du concepteur-consultant. Celui-ci devient un filtre d'analyse systématique. Ainsi, lorsque les consultants travaillent sur une liste de 5 bénéfices en proposant de considérer la cohésion, le réalisme, le dialogue, le progrès et l'efficacité, le concepteur-consultant considère qu'il y a un lien entre ces 5

bénéfices et les STEPS, le « S » correspondant à « Cohésion » ; le « T » à « Réalisme » ; le « E » à « Dialogue » ; le « P » à « Pilotage » ; et enfin, le « S » à « Efficacité ».

De plus, de nombreux retours de personnes ayant assisté à une présentation de la méthode mettent en avant que la présentation des 5 étapes de mise en œuvre porte à confusion par rapport au sens des « S.T.E.P.S », qui correspondent au sens des cinq niveaux de la roadmap. Cependant, le concepteur-consultant tient à cette « mise en abîme qui auto-confirme la validité de la pertinence de la méthode ».

Enfin, le concepteur-consultant développe ce qu'il appelle le « gadget des 48% ». Cette idée précise à la fois le sens donné aux niveaux de la roadmap et les relations entre les spécialistes métier et les opérationnels sous-tendus par la méthode. Le discours est le suivant : « la méthode 5 steps indique que les 3 premiers niveaux font intervenir principalement le métier concerné par le sujet de la roadmap (SI, Achats...) mais que les niveaux 4 et 5 font intervenir l'ensemble de l'organisation qui va devoir s'appropriier, utiliser et améliorer les outils, méthodes, pratiques conçus par le métier. En effet, c'est à partir du niveau 4 que l'organisation s'approprie les pratiques mises en place dans les niveaux 1, 2 et 3 par la partie métier et qu'on observe la création de valeur. 3 niveaux sur 5 concernent donc la partie métier, soit 60%. Si l'on regarde la dimension verticale de la roadmap, on observe qu'en moyenne 80% des leviers sont liés au réseau fonctionnel ou au métier concerné, et que les 20% restants concernant l'organisation dans son ensemble. Ainsi, pour un sujet donné, seulement 48% ($3/5 \times 80\%$) des livrables de la roadmap concerne le métier. Plus de la moitié des livrables concerne l'organisation dans son ensemble. La roadmap permet donc de prendre conscience du besoin d'investissement de toute l'organisation pour progresser sur les sujets considérés comme stratégiques dans l'organisation. La partie métier ne couvre donc que 48% de la roadmap, ce qui peut expliquer pourquoi de nombreuses mises en œuvre échouent quand l'organisation se repose uniquement sur le métier concerné ».

Dans cette phase, le concepteur-consultant considère que le discours est de bon niveau sur « le pourquoi et le quoi de la méthode avec les aptitudes, mais on ne parle pas bien du côté humain et de l'équilibre du management ».

5 PHASE 4 : NOUVEAUX PRODUITS ET OFFRES DE LA METHODE

Phase 4	Elargissement : nouveaux produits et structuration d'offres particulières
	<i>Octobre 2009 – Juin 2010</i>
	<p>Evénements :</p> <p>Octobre 2009 : travail sur les modules de formation des consultants-partenaires</p> <p>Octobre 2009 : travail d'un groupe d'étudiants sur l'application de la méthode sur le sujet du développement durable</p> <p>Octobre 2009 : nouveau petit-déjeuner avec un consultant-partenaire sur le thème de la mise en œuvre de 5 steps dans le domaine des achats</p> <p>Novembre 2009 : travail avec un consultant-partenaire pour créer une offre Développement Durable destinée aux collectivités</p> <p>Janvier 2010 : expérimentation de la formation destinée aux consultants-partenaires</p> <p>Janvier 2010 : construction d'un discours commercial spécifique à destination des pôles de compétitivité matérialisé par la réalisation d'une plaquette commerciale</p> <p>Mars 2010 : réflexion sur la rédaction de roadmaps génériques : roadmaps qui peuvent être vendues comme des produits particuliers, et qui mettent en avant l'expertise sur un domaine spécifique par le sujet qu'elles traitent</p> <p>Mai 2010 : travail avec certains chercheurs du M-Lab dans le cadre d'une réponse à un appel à idées – possibilité de combiner 5 steps avec la méthode « DKCP » – nouvelle définition de la méthode 5 steps comme « outil d'évaluation stratégique »</p> <p>Juin 2010 : les pôles de compétitivité sont considérés comme l'une des cibles commerciales prioritaires</p> <p>Juin 2010 : petit-déjeuner commercial avec un nouveau consultant-partenaire sur le thème des ressources humaines</p> <p>Juin 2010 : travail avec un consultant-partenaire sur la rédaction de roadmaps génériques destinées aux pôles de compétitivité</p> <p>Contexte :</p> <p>Difficultés commerciales du cabinet de conseil : aucune prospection commerciale n'aboutit</p> <p>Augmentation du nombre de partenariats avec des consultants, ce qui soulève des difficultés : la certification n'est pas facile à faire accepter, besoin d'une phase d'expérimentation qui démontre la pertinence et l'intérêt de la méthode (co-traitance ou sous-traitance)</p>

Tableau 23 - Résumé de la phase d'élargissement de la méthode

5.1 Phase 4 : Les évènements

Suite à cette phase de mise en œuvre de la méthode au sein de nouvelles organisations, le cabinet de conseil connaît certaines difficultés commerciales. Malgré une prospection commerciale soutenue, aucun nouveau client n'est obtenu et la mission auprès de l'établissement public se termine avant la fin, suite à un changement de direction au sein de cette organisation.

Pendant cette période de prospection, les consultants réfléchissent aux cibles potentielles de clients et développent ainsi des offres particulières et même des nouveaux produits issus de la méthode. Ils précisent également les relations avec les partenaires-consultants.

En octobre 2009, les consultants 5 steps commencent à réfléchir au contenu de la formation à la méthode pour les consultants-partenaires. La formation doit durer quatre jours. L'objectif de cette formation, au-delà de la formation à l'utilisation de la méthode 5 steps, est de convaincre les consultants que la méthode leur permettra d'être plus efficaces en situation de conseil. La formation contient donc également des éléments sur la prospection commerciale.

En novembre 2009, un groupe de quatre étudiants de l'école AgroParisTech réalisent un projet d'étude pour le cabinet de conseil. Ils rédigent une roadmap sur la « stratégie de développement durable ». Pour cela, ils vont chercher à recueillir les bonnes pratiques auprès de directeurs de développement durable dans plusieurs entreprises, à partir desquelles ils rédigeront une roadmap.

Une relation partenariale se noue avec une consultante, contact d'un ancien membre de l'équipe de la DSI de Valeo qui a conservé des liens avec le concepteur-consultant. Cette consultante est spécialisée en conseil en développement durable auprès des collectivités. Elle a développé une méthodologie personnelle sur la gestion des questions relatives au développement durable mais cherche un outil pour démultiplier son action. Après avoir rencontré cette consultante, le concepteur-consultant pense pouvoir concevoir, avec elle, une offre particulière « 5 steps pour le développement durable dans les collectivités ». Le travail

avec la consultante spécialisée en développement durable consiste en la traduction de son outil d'audit en roadmap. Elle souhaite ensuite pouvoir vendre ses roadmaps pré-rédigées aux collectivités pour les aider à mettre en œuvre leur stratégie de développement durable. Elle recherche, dans un premier temps, une ou deux collectivités locales qui seraient prêtes à tester ces roadmaps. L'offre proposée diffère donc de l'offre classique proposée par les consultants 5 steps, dans la mesure où cette consultante veut vendre des roadmaps pré-rédigées aux clients qui n'auront plus qu'à les appliquer.

Un nouveau petit-déjeuner avec un consultant-partenaire spécialisé dans les achats a lieu en décembre 2009 : « Boostez vos gains achat en impliquant les opérationnels : Comment réussir le déploiement de votre stratégie achat de manière simple et efficace? ». Ce partenaire spécialisé dans les achats n'a jamais mis en œuvre la méthode 5 steps ; il présente donc certaines expériences clients dans lesquelles il aurait été bénéfique de mettre en œuvre la méthode, selon lui. Pour cela, il précise les avantages précis qui auraient été obtenus par son utilisation, notamment la définition précise de livrables, mais également l'assurance que l'acheteur était aidé par les autres métiers de l'organisation pour atteindre ses objectifs. Pour montrer cela, le consultant-partenaire mobilise le « gadget des 48% » : l'acheteur seul ne peut réaliser que 48% de la roadmap. Pour atteindre le niveau 5 de la roadmap, il est nécessaire que d'autres métiers soient impliqués et s'approprient certaines pratiques afin que les actions menées par l'acheteur se traduisent en actions pérennes pour l'organisation.

La première formation de consultants-partenaires a lieu en janvier 2010. La formation est bien reçue même si l'expertise des formateurs, qui sont deux jeunes consultants 5 steps, est mise en doute du fait de leur jeunesse et de leur faible expérience concrète dans la réalisation de missions de conseil de mise en œuvre de la méthode 5 steps. Le concept de « capacités organisationnelles », concept central qui soutient la méthode, n'a pas été bien reçu par les consultants. Ceux-ci ne l'ont pas bien compris et l'ont finalement résumé aux « moyens », en opposition aux « fins ».

Puis, la deuxième partie de la formation-consultant se déroule en février 2010. Aucun des participants n'obtient le test qui valide la formation. Ce test est un QCM qui porte sur les

présentations des deux journées de formation. Il a pour objectif de tester les connaissances sur la méthode et porte davantage sur des aspects précis que sur la compréhension globale de la méthode et la capacité du consultant à l'utiliser dans ses missions. Au-delà de ce résultat, les consultants formés ne se sentent pas encore à l'aise et expriment le besoin de plus d'exercices. De plus, certains consultants ont rejeté le « gadget des 48% » en remettant en cause le fait que le basculement du fonctionnel à l'opérationnel se ferait systématiquement entre les niveaux 3 et 4. Le sens donné aux niveaux « S.T.E.P.S » reste flou pour les consultants formés. Les difficultés de compréhension de la « mise en abîme » sont à nouveau révélées lors de cette formation, mais le concepteur-consultant y est attaché et affirme aux consultants 5 steps qu'il « ne lâchera pas, car c'est extrêmement structurant ». Il pense donc qu'il faut améliorer la rhétorique autour de la « mise en abîme » plutôt que de l'abandonner.

En mai 2010, la formation est finalement réorganisée sur six jours. Ce sont surtout les aspects sur le déploiement des roadmaps et du pilotage qui doivent être travaillés. Mais sur ces aspects là, les consultants en charge de la conception de la formation n'ont pas d'expérience concrète de mise en œuvre chez un client : ils n'ont pas les connaissances nécessaires pour concevoir la formation. Une réunion de travail est donc organisée avec les consultants 5 steps et le concepteur-consultant afin de préciser la phase de déploiement.

Les pôles de compétitivité sont identifiés comme des prospects pertinents par le concepteur-consultant. Ainsi, en janvier 2010, une plaquette commerciale spécifique est réalisée, dont le slogan est « renforcez votre réseau ». Suite à cette réalisation, aucune action formalisée de prospection n'est mise en œuvre. Il faut attendre le mois de juin 2010 pour que le concepteur-consultant désigne les pôles de compétitivité comme l'une des cibles commerciales prioritaires et confie à l'un des consultants cette prospection spécifique. Dans cette perspective, 5 steps permet de gérer un réseau d'acteurs hétérogènes qui souhaitent mener des actions stratégiques communes. Au-delà de la prospection directe, le concepteur-consultant recherche un cabinet partenaire spécialisé dans ce sujet. En juin 2010, un partenaire est trouvé. En effet, un des contacts du concepteur-consultant, qui travaillait dans un pôle de compétitivité, est désormais consultant indépendant. Il veut, avec les consultants 5 steps, formuler une offre pour les pôles et plus particulièrement rédiger des mini-roadmaps sur une

des problématiques génériques des pôles : l'implication des PME dans les pôles. De plus, ce consultant cherche à développer une offre sur le transfert de compétences.

Le directeur de l'équipe M-Lab propose, en février 2010, au concepteur-consultant de répondre à un concours d'idées lancé par les Réseaux Ferrés de France (RFF) sur l'automatisation des aiguillages et des dispositifs organisationnels qui accompagnent cette transformation. L'objet de cet appel à idées est de proposer des dispositifs innovants pour la régulation du futur. Le travail sur le projet dure plusieurs mois et met en avant une nouvelle manière d'utiliser la méthode 5 steps. Le groupe travaille sur une proposition qui mêle la méthode DKCP¹, méthode de conception innovante, et la méthode 5 steps. Dans cette proposition, la méthode DKCP est utilisée pour fournir des scénarii stratégiques possibles à la direction de RFF, et la méthode 5 steps intervient par la suite pour mettre en œuvre la stratégie choisie. Dans le cadre de ce couplage entre les deux méthodologies, le concepteur-consultant voit une nouvelle fonction à la méthode 5 steps, celle d' « évaluation stratégique ». En effet, pour chaque stratégie potentielle d'innovation qui émerge de la réflexion soutenue par la méthode DKCP, il est nécessaire de mener une évaluation de sa mise en œuvre, pour voir dans quelle mesure et comment celle-ci peut être réalisée. Cette évaluation se fait dans le cadre d'une réflexion avec la méthode 5 steps. Il s'agit de faire émerger les capacités organisationnelles que l'entreprise doit acquérir ou faire évoluer afin de mettre en œuvre la stratégie proposée. Puis pour chacune des capacités identifiées, la méthode 5 steps permet de mesurer le chemin à parcourir, au regard de l'état actuel de l'organisation, pour les acquérir ou les maîtriser, et met ainsi en avant les efforts à fournir pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie, plus ou moins éloignée de la vision actuelle de l'entreprise. Ainsi, pour chaque scénario, la méthode 5 steps permet de déterminer sa faisabilité et sa difficulté de mise en œuvre, par rapport à l'importance du changement à gérer (acquisition de nouvelles capacités ou non, difficulté pour acquérir chaque nouvelle capacité ou développer des capacités

¹ Application de la théorie C/K de la conception, mise au point par le Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris. DKCP sont les initiales des quatre étapes : « Define », « Knowledge », « Concept », « Proposition ».

existantes). Dans le cadre du rapport remis à RFF, une roadmap est proposée, à titre d'exemple, sur l'une des capacités identifiées.

En mars 2010, face aux difficultés commerciales, les consultants réfléchissent à la possibilité et à la pertinence de rédiger des roadmaps « génériques ». Ces roadmaps seraient rédigées par le cabinet 5 steps sur des sujets qui concernent un grand nombre d'entreprises et seraient ensuite vendues à d'autres cabinets. Ceux-ci n'auraient pas à rédiger la roadmap, mais uniquement à l'adapter à l'organisation en question, en fonction de ses spécificités, de son vocabulaire. Il s'agirait donc de modifier le contenu proposé à la marge pour faciliter sa compréhension. Les autres aspects de la méthode (déploiement, auto-évaluation, pilotage) seraient conservés. Certains consultants rencontrés¹ ont en effet exprimé leur intérêt pour une roadmap rédigée sur un sujet donné, celle-ci traduisant ainsi une vraie expertise métier, qui serait plus facile à vendre auprès des clients qui percevraient davantage la valeur ajoutée du consultant. Ils seraient donc prêts à acheter ces roadmaps génériques, alors qu'ils semblent moins disposés à payer uniquement pour utiliser la méthode 5 steps. Aucune action n'est réellement menée après cette réflexion, mais ce sujet réapparaît en juillet 2010.

Le concepteur-consultant souhaite développer la méthode dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Dans cette logique, il considère qu'il est nécessaire de réfléchir à un discours pour « humaniser » la méthode, qui traduise des valeurs d'enthousiasme et de motivation. Pour cela, le nouveau slogan auquel il a pensé, « donner du sens à l'exigence », traduit parfaitement cette idée, selon lui. De plus, le concepteur-consultant a eu une discussion avec le concepteur-DSI qui l'a encouragé dans cette réflexion. En effet, ce dernier a constaté que les discours sur l'humain et la motivation des équipes étaient préférés à ceux sur la performance et le pilotage dans les organisations. Dans cette logique, le concepteur-consultant trouve un nouveau consultant-partenaire, ancien Directeur de la Formation et de l'Implication du personnel Groupe chez Valeo qui est devenu consultant indépendant. Un petit-déjeuner commercial a lieu en juin 2010, intitulé « Remotiver en sortie de crise : comment penser la

¹ Propos recueillis notamment auprès de consultants rencontrés au cours d'une série d'entretiens de recherche pour recueillir leurs réactions quant à la pertinence et l'applicabilité de la méthode au cours de l'année 2009.

dynamique » et animé conjointement par le concepteur-consultant et le consultant spécialisé en ressources humaines.

5.2 Phase 4 : Le contexte

Dans cette période, le nombre de consultants-partenaires augmente de manière importante. Ce sont essentiellement des consultants indépendants ou de très petits cabinets de conseil. Ces consultants qui souhaitent devenir partenaires ont des liens divers avec le concepteur-consultant : certains sont des amis, certains sont des consultants rencontrés au cours de missions dans des entreprises clientes, d'autres appartiennent à son réseau professionnel, enfin, certains sont entrés en contact avec le cabinet suite à la découverte du site internet sur la méthode 5 steps. De premières actions communes sont menées : petits-déjeuners ou co-rédaction de roadmaps sur le sujet du consultant afin de lui permettre de mener sa prospection. Ces différentes expériences et contacts avec les partenaires montrent les difficultés à gérer les relations avec les partenaires de la manière imaginée par le concepteur-consultant. En effet, les partenaires ne sont pas prêts à payer la certification. Ils souhaitent pouvoir tester la méthode avant de s'engager financièrement. Le concepteur-consultant, qui ne souhaite pas freiner le processus de partenariat, met de côté l'aspect financier dans un premier temps. L'essentiel, pour lui, est de générer une dynamique auprès des partenaires qui doivent être les principaux vecteurs de diffusion de la méthode.

Suite à ces différents retours, la consultante 5 steps en charge des partenariats retravaille le contrat de partenariat. Elle introduit une étape supplémentaire entre la formation et la licence, qui est une étape de co-traitance ou de sous-traitance. Cette étape est l'occasion pour le partenaire de tester la méthode et de s'assurer de son efficacité, avant de s'engager dans la logique de licence. De plus, la phase de co-traitance est une occasion d'apprentissage d'utilisation de la méthode par le partenaire auprès de consultants 5 steps.

Un nouvel élément de rhétorique est adopté par le concepteur-consultant suite à une proposition d'un des étudiants d'AgroParisTech, au cours de la restitution de leur travail sur la roadmap développement durable. Celui-ci a expliqué les 5 niveaux de la roadmap sous la

forme d'un graphique : avec les niveaux 1, 3 et 5 considérés comme des états ; et les niveaux 2 et 4 comme des phases de développement, de changement de niveau. Cette représentation de la méthode a beaucoup plu au concepteur-consultant qui la réutilise au cours de présentations commerciales de la méthode. Il a également approfondi cette vision de la méthode, en précisant que le niveau 2 est une phase de conquête dans l'entreprise par le fonctionnel ; et le niveau 4, une phase de développement par l'opérationnel.

6 PHASE 5 : APPARITION DE VERSIONS PARTIELLES DE LA METHODE

Phase 5	Apparition de versions partielles
	<i>Juillet 2010 – Février 2011</i>
	<p>Evénements :</p> <p>Juillet 2010 : arrivée d'un ancien responsable SI de Valeo, en charge du développement commercial de 5 steps</p> <p>Août 2010 : ce nouvel acteur propose une nouvelle présentation commerciale de la méthode</p> <p>Novembre 2010 : le responsable du développement commercial décide de cibler des consultants spécialisés dans les franchises et le développement durable pour devenir partenaires</p> <p>Novembre 2010 : première journée partenaires – journée qui a lieu une fois par trimestre à laquelle peuvent assister les partenaires et qui présente les dernières nouvelles du « réseau 5 steps »</p> <p>Décembre 2010 : de nouveaux utilisateurs de la méthode sont des établissements d'enseignement supérieur – utilisation d'une version tronquée de la méthode, orientée sur la conduite du changement</p> <p>Janvier 2011 : travail avec un nouveau consultant-partenaire sur une roadmap « Gestion des substances dangereuses », présentée sous forme d'un questionnaire dans la phase de prospection commerciale</p> <p>Contexte :</p> <p>Appropriation et amélioration de la nouvelle présentation commerciale suite aux différents retours d'interlocuteurs</p>

Tableau 24 - Résumé de la phase d'apparitions de versions partielles

6.1 Phase 5 : Les évènements

Cette période est marquée par l'arrivée d'un responsable commercial qui a assisté à la conception et a participé à la mise en œuvre de la méthode au sein de Valeo. Sa vision de la méthode le conduit à proposer une nouvelle présentation commerciale.

De la même manière, deux expériences de mise en œuvre de la méthode dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche conduisent le concepteur-consultant à présenter la méthode de manière partielle, en d'autres termes de manière incomplète, sans aborder l'ensemble des étapes de mise en œuvre de la méthode.

Enfin, le travail de prospection commerciale avec certains consultants-partenaires aboutit à l'ajout d'un questionnaire lié à la roadmap. Cette phase fait donc apparaître des versions différentes de la présentation de la méthode, sous l'influence de différents acteurs, à la fois clients et partenaires. Nous mettons ici essentiellement en avant les différentes manières de présenter et de parler de la méthode, sans analyser encore dans quelle mesure ces différents discours reflètent des compréhensions ou des définitions de la méthode différentes. Cette analyse sera menée dans les prochains chapitres.

Ainsi, en juillet 2010, le directeur groupe des NTIC au sein de Valeo au moment de la conception de la méthode, intègre le cabinet de conseil 5 steps en tant que responsable du développement commercial de la marque. Il nous semble intéressant de qualifier la situation de cette personne. Il a été acteur dans la mise en place de la méthode 5 steps, en tant que directeur groupe des NTIC, au sein de Valeo. Il a donc assisté à la conception de la méthode et a participé à son expérimentation. En revanche, il n'a pas pris part au processus de théorisation réalisé par les deux co-concepteurs, dans le cadre de la rédaction du livre et n'a pas non plus connaissance des évolutions de la méthode au sein du cabinet de conseil 5 steps. Il a donc une vision très « opérationnelle », contextualisée de la méthode.

L'arrivée de l'ancien membre de Valeo dans l'équipe de consultant 5 steps est l'occasion de confronter sa vision de la méthode, telle qu'il l'a mise en œuvre chez Valeo avec celle du concepteur-consultant. Pour lui, il y a un réel problème de présentation du produit par les consultants 5 steps : « la cible actuelle est essentiellement des entreprises non industrielles, les

organisations publiques, les pôles de compétitivité ; or la méthode a été créée, à l'origine, pour générer de la compétition entre les sites d'une entreprise industrielle afin de réduire la résistance au changement. Les sites pilotes cherchent à avoir de bons résultats et entraînent les autres sites dans cette dynamique. La gouvernance de l'entreprise étendue est assurée par cette compétition ». La méthode, selon lui, s'applique bien aux entreprises pour lesquelles il y a un besoin de contrôle des entités de l'entreprise exercé par un organisme central. Il lui semble donc important de développer des discours commerciaux, en parallèle à celui développé jusqu'à présent, qui soient adaptés aux cibles visées, celles-ci ayant un objectif de contrôle. De plus, l'aspect d'équilibrage entre fonctionnel et opérationnel lui semble être fondamental : « la méthode est surtout utile pour les fonctionnels, car cela permet d'avoir une méthode qui les aide à avoir un ascendant sur les entités. Il n'existe pas de lien hiérarchique entre les fonctionnels, et cela peut être compensé par les roadmaps. La roadmap permet au chef de l'entité de savoir qu'il sera jugé dessus et va obliger les fonctionnels de l'entité à suivre les directions des fonctionnels du siège ». Pour cet ancien de Valeo, la méthode est réellement « l'outil du réseau fonctionnel », « fondatrice d'un esprit de corps » puisqu'elle « fournit une trame commune à des entités qui ne se connaissent pas, et la compétition entre entités va tirer la machine, entraîner chacun vers la performance ». A un niveau plus détaillé de la méthode, il pense que les 5 niveaux de la roadmap ne doivent pas avoir de signification : « c'est trop rigide de vouloir mettre des étiquettes à chaque niveau », l'essentiel étant d'avoir des niveaux qui permettent de progresser pas à pas.

Un rendez-vous commercial avec le directeur de la stratégie IT d'un groupe a eu lieu en août 2010 avec le concepteur-consultant et le nouveau responsable du développement commercial. Ce rendez-vous est l'occasion de tester une nouvelle présentation réalisée par ce dernier « plus centrée sur les principes de management, qui soutiennent la méthode, que sur la méthode elle-même », selon le concepteur-consultant.

Après cette première expérience de prospection, le responsable du développement commercial poursuit sa réflexion sur la construction d'un nouveau discours commercial orienté davantage sur ce que permet de faire la méthode, sans entrer dans le détail technique de la roadmap et de son utilisation. Ainsi, souhaite-t-il mettre en avant l'objet de la méthode, « comment donner des directives et s'assurer qu'elles sont appliquées ? ».

Le responsable du développement commercial identifie les franchises comme une bonne cible commerciale de la méthode. Ainsi, à partir du mois de novembre 2010, il recherche des cabinets de conseil spécialisés dans les franchises qui pourraient être intéressés par un partenariat. Dans cet objectif, il lui semble important de mettre en avant les fonctions de pilotage et de construction de tableaux de bord de la méthode. Pour le concepteur-consultant, cette cible des franchises sera intéressée car « là où on est imbattable, c'est la vision concrète qu'on apporte. On sait donner un éclairage à une situation opérationnelle et stratégique ».

Un nouveau groupe d'étudiants de l'Ecole Agro-Paris-Tech réalise un projet d'étude sur 5 steps. Ce groupe teste la roadmap rédigée sur la problématique du développement durable par le groupe d'étudiants de l'année précédente, auprès de deux entreprises. Ces deux expériences d'application de la roadmap sont l'occasion de détailler le processus d'adaptation d'une roadmap générique à un contexte particulier. Les situations de ces entreprises, du point de vue de l'état de leur réflexion sur la mise en place d'une stratégie développement durable, sont très différentes. Cette différence de situation a un impact sur la manière d'appréhender et d'utiliser la méthode. Dans la première entreprise, la directrice qualité vient de se voir confier, très récemment, la mission d'intégrer une perspective développement durable à sa stratégie. Ainsi, le développement durable est-il une préoccupation récente pour laquelle aucune stratégie n'est encore définie. Dans ce cas, la roadmap est vue comme « un outil de réflexion qui permet de convaincre les autres départements » et « la roadmap a un côté sérieux et scientifique, et donne une vision concrète sur une problématique qui entraîne parfois des discussions philosophiques », selon cette directrice¹. Dans cette entreprise, le processus d'appropriation et d'adaptation de la roadmap est plus long et plus complexe. Le contenu de la roadmap générique est perçu comme un support de réflexion sur la définition de la stratégie à concevoir pour cette entreprise : le contenu n'est pas simplement adapté pour répondre aux spécificités de l'entreprise, mais permet d'amorcer une discussion sur ce que doit être la stratégie développement durable dans cette organisation. Ainsi, le contenu conduit à s'interroger sur la stratégie et la roadmap est transformée après cette réflexion, avec l'ajout de

¹ Propos recueillis au cours de la présentation finale des travaux des étudiants en présence des acteurs des deux entreprises.

leviers. Dans la seconde entreprise, la directrice développement durable est en poste depuis un an. Elle a une bonne connaissance des enjeux de développement durable, une idée relativement précise sur sa stratégie, et se trouve donc au moment où elle souhaite la mettre en place et la déployer dans l'ensemble des filiales du groupe. Dans ce cas, l'appropriation de la roadmap est rapide. Celle-ci est perçue comme apportant une vision ordonnée de toutes les choses qu'elle souhaitait mettre en place et elle apprécie « la rigueur du balayage systématique sur des sujets sur lesquels on est plus ou moins matures »¹. Le contenu générique s'applique donc à cette organisation. Les modifications de la roadmap sont essentiellement des modifications de forme et notamment le changement de certains termes pour s'adapter au vocabulaire de l'organisation. Cette directrice développement durable est particulièrement intéressée par la possibilité de piloter l'ensemble de ses filiales sur cette problématique au travers du déploiement de la roadmap.

Cette expérience est l'occasion de tester la réception de roadmaps génériques par des clients, dans la mesure où cette idée a été retenue comme une piste de développement commercial possible par le cabinet de conseil 5 steps. Les étudiants ont mis en avant le problème de l'appréhension de la roadmap en première lecture qui est dense et difficilement lisible. Ils suggèrent de traduire la roadmap en questionnaire, dans un premier temps, afin que les entreprises puissent s'évaluer et obtenir un diagnostic de leur situation sur la problématique du Développement Durable. Une fois ce diagnostic réalisé, il est alors plus facile d'introduire la roadmap.

Un nouveau partenariat se construit, en décembre 2010, avec un cabinet de conseil de taille moyenne avec lequel les consultants 5 steps ont travaillé au cours d'une de leur mission au sein de Valeo. Les deux consultants de ce cabinet impliqués dans le partenariat sont en charge d'une offre orientée développement durable. Ils souhaitent rédiger une roadmap sur « les substances dangereuses dans la mise en place de la norme REACH » et l'utiliser comme outil de diagnostic auprès de leurs clients. Chaque client pourrait ainsi s'auto-évaluer et connaître son état d'avancement quant à la mise en place de cette norme. Le diagnostic mettrait

¹ Propos recueillis au cours des réunions menées avec les étudiants auprès de cette personne pour réfléchir à l'utilisation de la roadmap dans son entreprise.

également en avant les aspects sur lesquels travailler pour poursuivre la mise en place de la norme. Après quelques semaines de réflexion, les consultants-partenaires choisissent de présenter le diagnostic sous forme de questionnaire plutôt que sous la forme d'une roadmap, qui sera plus facile à appréhender pour les prospects. Ainsi, certaines exigences sont transformées en questions pour construire le questionnaire. Une dizaine d'entreprises répond à ce questionnaire mis en ligne. Le résultat du diagnostic leur est envoyé sous la forme d'une roadmap évaluée, qui met en avant les exigences réalisées, les niveaux atteints et donc les livrables à réaliser pour améliorer la situation de l'entreprise.

Les consultants 5 steps démarrent une mission au sein d'une Grande Ecole en Algérie, en décembre 2010. La directrice de cette école, membre du même réseau professionnel que le concepteur-consultant, est en poste depuis un an. La première problématique identifiée est celle de l'amélioration de l'employabilité des étudiants de l'école. En effet, la formation dispensée aux étudiants ne correspond pas aux besoins de l'industrie algérienne, et les étudiants ne trouvent donc pas d'emploi dans leur secteur d'études à leur sortie d'école. Cette école constitue un contexte d'application particulier de la méthode dans la mesure où les enseignants-chercheurs ne sont pas habitués à ce type de démarche ou de méthode. Dans ce contexte, le concepteur-consultant fait le choix de simplifier la présentation de la méthode, et se concentre essentiellement sur sa fonction de « description de la stratégie ». En effet, le concepteur-consultant met en avant le fait que la méthode va leur permettre de structurer leur réflexion à partir de cet objectif d'« employabilité », et de créer un consensus, issu du travail collaboratif de traduction de cet objectif en roadmap, et donc en éléments concrets, opérationnels et qui leur permet une mise en œuvre progressive. Il n'aborde pas les aspects de pilotage de l'avancement des roadmaps qui font partie de la méthode. Il est également intéressant de noter que le concepteur-consultant intègre dans son discours sur la méthode un discours plus large de conduite du changement. En effet, parce que cet objectif implique un changement important de l'organisation, 5 steps est présenté comme une méthode qui soutient la conduite du changement.

De la même manière, en janvier 2011, le concepteur-consultant commence une mission auprès d'une Grande Ecole d'Ingénieur française. Le directeur-adjoint de l'école, à l'origine du

projet, est membre du même réseau professionnel que le concepteur-consultant. Dans cette école, la problématique est d'améliorer la relation avec le secteur industriel. A nouveau, le concepteur-consultant introduit 5 steps comme méthode qui va permettre de soutenir la conduite du changement.

En février 2011, au cours d'une réunion de travail interne, le concepteur-consultant affirme que trois types de discours co-existent désormais sur la méthode, qu'il qualifie de la manière suivante : un discours sur la méthode complète de la traduction de la stratégie en capacités organisationnelles jusqu'au pilotage de l'avancement des roadmaps ; un discours sur l'enjeu de la relation entre le siège et l'entité, discours essentiellement développé par le responsable commercial ; et un discours sur la méthode comme support à la conduite du changement, qui décrit la méthode de manière incomplète, centrée sur la réalisation du changement grâce à sa description concrète par les roadmaps. Celles-ci sont issues d'un travail collaboratif et créent un consensus qui facilite l'acceptation et la mise en œuvre du changement.

Nous essayons, dans les encadrés suivants, d'illustrer les idées principales ainsi que la structure de ces trois types de discours qui co-existent à cette période là sur la méthode 5 steps¹.

¹ Ces extraits de discours sont issus de la retranscription intégrale des discours de prospection commerciale (juillet 2010) et face à un client (décembre 2010) du concepteur-consultant, ainsi qu'un discours de prospection commerciale (août 2011) du responsable commercial.

Discours sur le pilotage des capacités organisationnelles

Introduction et fondement de la méthode :

« La performance des organisations sur le long terme repose sur les capacités organisationnelles et l'apprentissage des entités » : « comment l'organisation mobilise-t-elle ses capacités organisationnelles au service de sa stratégie et comment les entretient-elle ? »

Le travail sur les aptitudes repose « sur un effort qui doit être continu et localisé ». « L'injonction économique ou procédurale ne suffit pas forcément à faire avancer les choses ». Il faut « passer d'un mode de pilotage de type « command and control » où l'on donne une consigne et on contrôle qu'elle soit effectuée à un mode de focalisation autour des aptitudes à développer et de coordination des efforts ».

*Il s'agit « d'adapter le pilotage » et « de mettre en place un **dispositif, une méthode, une démarche, pour relever ces enjeux complexes qui sont de coordonner un vaste effort d'amélioration des aptitudes et des compétences au service de la stratégie** »*

Description de la méthode :

- Une échelle standard de mesure du progrès

« standardisation d'une échelle de progrès sur lequel on va mesurer l'amélioration des aptitudes d'une entité »

« quelque soit le sujet, l'acquisition d'une aptitude passe par cinq étapes qu'on peut considérer comme standards »

« c'est le point de base, on a réussi à normaliser la mesure du progrès des entités par rapport à l'acquisition d'une aptitude »

- Descriptions des 5 niveaux à l'aide des S.T.E.P.S.
- Présentation de la démarche globale en 5 étapes :
 - Identifier les capacités sur lesquelles les efforts seront focalisés : définition des sujets de roadmaps
 - « Concrétiser l'exigence » : « Traduction opérationnelle de ce qu'est l'atteinte ou l'acquisition de l'aptitude... pour que les entités soient capables de comprendre ce qu'elles ont à faire, par où elles doivent passer et comment ça va se traduire pour acquérir telle ou telle compétence » : présentation de la structure d'une roadmap
 - Déploiement de la roadmap sur les entités concernées : « on va adapter le déploiement, donc la mise sous tension, la mesure, l'animation des entités en fonction de leurs enjeux ; et à chaque fois, ce sera l'occasion de faire une explication terrain ». Puis auto-évaluation des entités
 - Pilotage : « cette méthode va donner une lecture directe et simple du niveau d'acquisition de la capacité pour l'entité ». « Cette méthode est consolidable dans toutes les directions ».
 - Processus de feedback et d'amélioration continue : « les entités opérationnelles mettent la roadmap en œuvre et contribuent à son amélioration. On a un processus de feedback permanent qui permet d'actualiser la roadmap soit en précisant, soit en améliorant la rédaction parce qu'elle n'est pas compréhensible par les sites, soit en introduisant des bonnes pratiques ».

Tableau 25 - Discours orienté pilotage des capacités organisationnelles

Discours sur la conduite du changement

Mise en évidence du contexte de changement dans lequel se trouve l'organisation (transformation de la mission de l'organisation) et des difficultés génériques de toute conduite du changement :

- *Perte de repères et nécessité de créer collectivement des nouveaux repères*
- *Situation inconfortable, remise en cause nécessaire*
- *Peur de l'inconnu*
- *Interdépendance des individus pour réussir le changement*
- *Risque de dispersion dans l'ensemble des activités à mener pour conduire le changement : « il faudra dans les travaux que vous allez engagés, verbaliser, formaliser, et écrire, choisir, décider. Parce que cette description concrète des choses va vous garantir contre la dispersion. »*
- *Contrainte temporelle pour conduire le changement : la gestion du temps est importante*

Description des conduites à tenir pour réussir le changement :

- *« Partager la vision stratégique » : « ça veut dire concrètement qu'il va falloir définir un protocole, ça part du haut et ça doit descendre tout en bas, et être compris par l'ensemble des acteurs. Plus d'acteurs le comprennent et plus on va être efficace »*
- *« Formuler des objectifs intermédiaires » : « comme généralement une vision stratégique est difficilement atteignable, c'est-à-dire qu'il ne faut pas confondre la cible et la première étape de la trajectoire. Il faut formuler des objectifs intermédiaires qui soient concrets, qui se traduisent par quelque chose qu'on va pouvoir aller constater sur le terrain. »*
- *« Respecter l'ordre des choses » : « accepter d'apprendre, refondre les pratiques, ne pas aller trop vite aux résultats et évaluer en permanence que les bases ne se perdent pas sont des choses qui fondent la réussite des réorganisations stratégiques »*

Présentation de la méthode comme outil d'accompagnement au changement : « **méthode qui vise à rendre maîtrisable, simple, c'est-à-dire que les gens puissent discuter autour des changements stratégiques complexes** »

- *La méthode s'appuie sur la définition d'une « échelle unique et simple pour mesurer le progrès » : « cette échelle sur cinq niveaux correspond au processus générique d'appropriation d'une compétence, d'une aptitude, d'un savoir-faire par une organisation » : utilisation des S.T.E.P.S. pour décrire les 5 niveaux de progrès*
- *« Pour que ce soit simple et facile à communiquer à tous les niveaux, on a retenu un format qui est celui de la roadmap. C'est simple, c'est une matrice » : description de la structure de la roadmap*
- *Accent mis sur les exigences et les livrables : « ce qui est important c'est que cette exigence soit concrète, atteignable et réaliste » ; « cette vision par les faits est extrêmement importante en termes de conduite du changement et de pérennité de votre travail »*
- *Utilisation des roadmaps par les entités*

Conclusion :

« une échelle, un format et une mesure : c'est avec cette structure extrêmement simple qu'on arrive à mettre en place des transformations stratégiques complètes »

Tableau 26 - Discours orienté conduite du changement

Discours sur le déploiement de directives

Introduction : Origine de la méthode

- *« Méthode créée pour les besoins de Valeo, dans un contexte où Valeo souhaitait s'assurer que les standards des réseaux fonctionnels étaient correctement appliqués dans ses 220 usines réparties dans le monde ».*

Présentation du contexte d'utilisation pertinent de l'outil :

- *« dans le cas d'un organisme fédérateur, c'est-à-dire une direction générale, une direction opérationnelle, un réseau, à qui on veut communiquer des directives et ce réseau est constitué d'équipes qui sont éloignées »*
- *« Afin de s'assurer que les gens sur le terrain ont bien reçu, entendu, compris et se rapprochent de l'organisme fédérateur dans un système d'animation »*
- *« En central, **5 steps permet d'animer les équipes qui sont éloignées, de communiquer les directives, de suivre les mises en œuvre, de contrôler.** Et puis au niveau opérationnel, c'est un outil qui permet d'être informé en temps réel sur là où on en est, ce qu'on cherche à faire, de mieux comprendre, de communiquer aussi, de critiquer aussi parfois, et l'appliquer correctement et d'être accompagnés pendant le changement. Les entités ne sont pas seules avec une directive qu'elles ne comprennent pas. »*

Description du contenu de la méthode :

- *5 steps est une feuille de route - « modèle de maturité » qui permet de « vérifier que l'entité a bien franchi les 5 niveaux qui lui permettent d'atteindre l'objectif ».*
- *Système d'autoévaluation et d'animation : « ce n'est pas simplement du reporting, c'est également un outil d'animation : ça permet de communiquer, de mesurer, de suivre, mais aussi pour les entités qui le souhaitent de se benchmarker les unes par rapport aux autres ».*
- *Présentation rapide de la structure de la roadmap*
- *Présentation de plusieurs exemples de roadmaps : sécurité informatique, développement durable, magasins franchisés*

Description de l'outil informatique et de ses différentes fonctionnalités :

- *Auto-évaluation par les entités*
- *Consolidation des résultats*

Description des étapes de mise en œuvre de la démarche :

- *Description de la méthodologie de rédaction des roadmaps : « ce qu'il faut comprendre c'est que dans ce genre d'exercice, ce qui ne marche jamais, c'est quelque chose qui tombe d'en haut, d'une tour d'ivoire qui tombe du ciel, etc. parce que là, l'adhésion est beaucoup plus difficile. L'idée c'est de rédiger les roadmaps avec des personnes du terrain, qui sont reconnus par leurs pairs ou des spécialistes » : méthode d'animation des réunions de rédaction*
- *Mise en œuvre d'un pilote pour valider la démarche*
- *Lancement sur le terrain et animation : « les tableaux de bord, tout le monde peut les voir, le premier de la classe, le dernier de la classe, etc. Tout le monde se voit avancer ou pas. »*

Tableau 27 - Discours orienté déploiement de directives

6.2 Phase 5 : Le contexte

Nous assistons à un processus identique à celui de la construction du discours commercial par le concepteur-consultant : celui du responsable commercial. Il rencontre de nombreux clients et partenaires potentiels auxquels il présente la méthode. Ces différentes expériences de prospection lui permettent d'améliorer son discours suite aux questions, remarques et réactions des différents acteurs. Ainsi, il construit progressivement différentes roadmaps exemples : « exemple d'auto-évaluation de magasins franchisés », « exemple d'auto-évaluation pour des usines éloignées », « exemple d'auto-évaluation de la sécurité informatique ».

7 PHASE 6 : PRECISION DES COMPOSANTS LES PLUS RECENTS DE LA METHODE

Phase 6	Précision des composants les plus récents de la méthode
	<i>Février 2011 – Février 2012</i>
	<p>Evénements</p> <p>Février 2011 : refonte du programme de formation des consultants-partenaires : la formation est organisée en modules indépendants dans l'objectif de cibler des besoins particuliers et mieux répondre à la demande des partenaires</p> <p>A partir de février 2011 : nouveau client utilisateur de la méthode 5 steps sur une problématique de gestion de la trésorerie</p> <p>A partir de mars 2011 : nouveau client utilisateur de la méthode sur la problématique de traduction opérationnelle de la stratégie. Utilisation « conforme » de la méthode. Cela conduit les consultants à préciser la méthodologie de détermination des sujets de roadmaps, rebaptisée « focalisation stratégique ».</p> <p>Mars 2011 : nouvelle plaquette commerciale « Opérationnalisez votre stratégie »</p> <p>Avril 2011 : la deuxième présentation commerciale est liée à l'outil informatique puisqu'elle inclut une démonstration de l'outil de façon systématique</p> <p>Juillet 2011 : réflexion sur une offre d'animation du dispositif d'auto-évaluation</p> <p>Octobre 2011 : formalisation de la méthodologie de détermination des sujets</p>

	<p>de roadmaps dans des supports à destination des clients et des partenaires A partir de novembre 2011 : nouveau client, laboratoire de recherche sur la problématique de valorisation des résultats de la recherche</p> <p>Contexte : Réduction de la réflexion à propos du contenu et du discours sur la méthode au sein du cabinet de conseil. Peu de temps est accordé à la capitalisation des expériences. Un effort particulier est cependant mené pour formaliser la méthodologie de « focalisation stratégique », qui apparaît comme une offre commerciale intéressante.</p>
--	---

Tableau 28 - Résumé de la phase de précision de composants de la méthode

Cette période marque une baisse de la réflexion du concepteur-consultant et des consultants sur le contenu et le discours sur la méthode. La réflexion est davantage « appliquée » dans la mesure où cette période se caractérise par la mise en œuvre simultanée de la méthode dans différentes organisations. Les pratiques sont légèrement adaptées, améliorées, soulèvent des interrogations quant à leur pertinence, mais peu de temps est consacré à la capitalisation de ces expériences et une possible amélioration formelle de ces pratiques.

7.1 Phase 6 : Les évènements

Les consultants 5 steps mettent en œuvre la méthode au sein de deux nouvelles organisations. Ces nouvelles expériences sont l’occasion d’affiner les outils de mise en œuvre de la méthode. Dans cette période, la coexistence de deux discours sur la méthode s’affirme : le discours centré sur les capacités organisationnelles et le discours mettant en avant la possibilité de contrôle de l’organisme central sur les entités d’une organisation. Le discours sur la conduite du changement n’est plus réellement développé. Il semble que ces deux types de discours répondent à des besoins différents des organisations. Le discours sur les capacités organisationnelles et les expériences des organisations s’inscrivant dans cette logique renforcent la place de l’outil d’exploration stratégique, rebaptisé « focalisation stratégique ». Cet outil est alors considéré comme faisant partie intégrante de la méthode 5 steps, au même titre que les autres éléments ou principes (la roadmap, le déploiement, le pilotage, etc.).

Une mission démarre, en février 2011, au sein d’une nouvelle entreprise pour mettre en œuvre 5 steps afin d’accompagner une nouvelle démarche de Cash Management

Au cours du travail, la perception de l'intérêt de la méthode évolue de la part du supérieur du chef de projet. Celui-ci considérait le problème initial comme un sujet uniquement technique et il commence à percevoir la dimension managériale de la problématique. Mais ce qui modifie définitivement son intérêt pour la méthode est la présentation du logiciel RMM (« RoadMap Manager ») par les consultants 5 steps. La roadmap va être déployée dans les cinq entités de l'organisation, par le biais du logiciel, ce qui va permettre au directeur de suivre et piloter cette mise en œuvre. La démonstration de l'outil rend concrètes les possibilités de suivi de l'avancement des roadmaps dans les différentes entités de l'organisation par la direction et les possibilités de consolidation des résultats de cet avancement, afin de construire des tableaux de bord qui permettent le pilotage. La perspective de pilotage semble totalement convaincre le supérieur hiérarchique du chef de projet, selon le concepteur-consultant et la consultante qui participent à la mission. Ce retour de la part d'une organisation utilisatrice de la méthode confirme l'idée que certaines organisations vont être intéressées par l'aspect déploiement et pilotage et non pas par l'aspect traduction de la stratégie permis par la rédaction de roadmaps.

En mars 2011, le concepteur-consultant réalise une nouvelle plaquette commerciale intitulée « Opérationnalisez votre stratégie ». A partir de la plaquette commerciale destinée aux pôles de compétitivité, il a modifié le vocabulaire pour qu'elle puisse correspondre au vocabulaire et à la culture des entreprises.

Au-delà de cette nouvelle plaquette, le vocabulaire du concepteur-consultant se modifie dans cette phase. En effet, le terme « ambition » émerge pour parler des dates cibles associées aux niveaux de maturité. Cette idée de déterminer des dates cibles pour l'atteinte des niveaux est apparue au cours de la rédaction des roadmaps chez deux clients. Le fait de se projeter concrètement dans le futur en définissant des dates cibles a permis de faciliter la définition des intitulés des niveaux.

De plus, le concepteur-consultant réutilise le terme « capacité » plutôt que « aptitude ». Il considère, en définitive, que le terme de « capacité » est mieux compris ; mais également que certaines personnes connaissent la théorie des capacités organisationnelles et peuvent donc faire le lien lorsqu'on leur présente la méthode 5 steps.

Outre la précision de ce discours, le concepteur-consultant s'approprie également le discours créé par le responsable du développement commercial, qu'il utilise, pour la première fois, seul. Dans cette présentation, il ne parle donc pas directement de capacités organisationnelles mais la méthode est présentée sous l'angle « déploiement de directives » dans une entreprise étendue.

En mars 2011, le cabinet signe une mission de conseil pour le pôle Stratégie et Transformation d'une entreprise. Les membres de ce pôle ont rédigé un plan stratégique décrivant les cinq axes stratégiques prioritaires pour les années à venir, qu'ils souhaitent rendre opérationnels. Cette mission a pour objectifs d'identifier les capacités organisationnelles qui vont permettre de mettre en œuvre le plan stratégique et d'expérimenter la méthode à travers la rédaction d'une roadmap pilote identifiée comme prioritaire. Cette nouvelle mise en œuvre correspond à une utilisation de la méthode « conforme » à la vision de 5 steps comme méthode de description et de mise en œuvre d'une stratégie, au travers de sa traduction en capacités organisationnelles.

Les consultants s'appuient sur ce nouveau client pour préciser les outils qui permettent de déterminer les sujets de roadmap à rédiger. Les consultants font travailler les participants à partir des cinq axes du plan stratégique. Pour chacun des axes, les ateliers se déroulent en deux phases : tout d'abord, les participants déterminent des objectifs et des indicateurs associés ; puis, ils identifient des capacités et des leviers nécessaires à la réalisation des axes stratégiques. Ces capacités et leviers sont ensuite rattachés à un ou plusieurs des objectifs identifiés dans la première phase.

Un travail est également mené par les consultants, dans le cadre cette mission, sur la manière de présenter la méthode au pôle Stratégie et Transformation. Ils proposent une nouvelle manière de présenter les étapes de la méthode, s'affranchissant de la « mise en abîme » créée par le concepteur-consultant et qui détaille la mise en œuvre en cinq étapes dans la logique des S.T.E.P.S. Ils proposent six grandes étapes de mise en œuvre : l'« exploration stratégique » qui correspond à la détermination des sujets de roadmaps, par la traduction des axes stratégiques en capacités organisationnelles ; la « roadmap » qui est l'étape de rédaction ; le « déploiement » ; l'« auto-évaluation » ; le « pilotage » ; et enfin l'« amélioration

continue ». Pour cette présentation, le concepteur-consultant accepte de renoncer à la « mise en abîme ». Celui-ci ajoute également de nouveaux éléments à la présentation standard. Les cinq niveaux de la roadmap sont présentés sous la forme du graphique proposé par l'étudiant d'AgroParisTech. Ce graphique s'accompagne d'une nouvelle définition de ces cinq niveaux. Le premier niveau est présenté comme « une phase analytique, de définition des périmètres et des outils » ; le second niveau est une « phase d'effort managérial, de mise en place des outils, de lancement de la dynamique » ; le troisième niveau est une « phase de stabilisation, où les éléments nécessaires à la création de valeur sont en place » ; le quatrième niveau est une « phase de création de valeur, d'appropriation par l'organisation » ; et enfin, le cinquième niveau est une « phase de capitalisation, où la capacité est acquise ». De plus, le concepteur-consultant propose une définition précise de la notion de « capacité » au cours de sa présentation, ce qu'il ne faisait pas de façon formelle et systématique auparavant. La capacité est définie comme « aptitude de l'organisation nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques. C'est une somme de connaissances, compétences et ressources qui définit le « savoir-agir » de l'organisation ». Nous constatons ici que, même si la méthode est présentée dans son intégralité - de la définition des sujets au pilotage -, l'accent est mis sur la traduction de la stratégie en capacités organisationnelles. Selon les consultants qui ont animé les premières réunions de travail, les différents acteurs se sont bien appropriés ce concept de « capacité organisationnelle ». Ils apprécient cette manière de réfléchir par rapport à leurs objectifs stratégiques. Cela confirme donc la pertinence, dans ce cas, de ce discours plutôt que celui orienté « diffusion de directives ». En effet, le pôle Stratégie et Transformation cherche à rendre plus concrète sa stratégie et à définir les étapes qui vont assurer l'atteinte des objectifs fixés. Ils ne sont donc pas directement dans un enjeu de mise sous contrôle des entités dans une entreprise étendue et dans une logique de déploiement de directives ou de bonnes pratiques à l'ensemble des organisations.

Les nombreuses réunions de travail au sein de cette organisation permettent de valider la méthode appelée « exploration stratégique » par le concepteur-consultant. Celle-ci correspond à la définition des objectifs stratégiques, des leviers et capacités qui permettent d'atteindre ces objectifs. A cet effet, une « matrice de cohérence » est réalisée pour mettre en regard les capacités et les leviers.

Au cours d'une réunion de travail sur les modules de formation à la prospection et à la vente à destination des consultants-partenaires, le responsable du développement commercial fait part de son expérience de prospection. Cette réunion est donc l'occasion de mieux saisir la manière dont il aborde la méthode lorsqu'il est en situation de prospection commerciale. Selon lui, en fonction des problématiques des entreprises, il existe deux discours indépendants. Le premier discours s'adresse aux entreprises étendues qui souhaitent gérer des entités éloignées en déployant des directives ou des bonnes pratiques. La méthode s'inscrit dans une logique d'animation de réseau. Le second discours s'adresse aux entreprises qui souhaitent traiter une problématique d'expert et décomposer l'objectif à atteindre en étapes. C'est donc le contenu de la roadmap défini au cours de la mission, par les acteurs de l'organisation, qui est mis en avant dans cette approche. Au-delà de cette distinction, le responsable du développement commercial considère comme primordial de mettre en avant le logiciel informatique qui soutient la mise en œuvre de la méthode : « l'outil [informatique] a été créé avant la méthode et on a fait la méthode pour savoir le mettre en œuvre. En plus la méthode n'est qu'une grille de maturité, on n'est pas les seuls, alors que l'outil oui. Notre méthode n'est pas très spécifique, des grilles de maturité on en trouve dans les entreprises, à 4 ou à 5 niveaux. Par contre on a un outil très performant et unique [...] Si tu oublies l'outil, t'as vraiment pas grand chose, car il existe des méthodes qui sont beaucoup plus chiadées ». Ces propos marquent le décalage fort entre la vision du responsable du développement commercial et celle du concepteur-consultant sur la méthode et la place de l'outil informatique. La vision du responsable commercial est fortement liée à son appréhension, au sein de la Direction du Système d'Information de Valeo, de l'invention de la méthode. Ainsi, à partir d'avril 2011, le responsable du développement commercial inclut de façon systématique la présentation de l'outil avec la présentation de la méthode. Il réalise une vidéo de démonstration de l'outil qu'il montre à chacun des prospects clients et partenaires rencontrés.

Ce nouveau discours amène ainsi de nouveaux clients, qui sont davantage intéressés par les aspects de déploiement et de pilotage assurés par l'outil informatique que par la traduction de la stratégie en capacités organisationnelles et en roadmap. Ainsi, après avoir réalisé cette

présentation orientée outil à deux consultants-partenaires, ces derniers ont souhaité utiliser l'outil pour l'un de leurs clients. Ce client a un projet de déploiement mondial, de toutes ses solutions informatiques, dans l'ensemble de ses entités. Il utilise déjà une grille à sept niveaux pour décrire les étapes de leurs projets. Ce sont donc ces feuilles de route qu'ils souhaitent déployer à l'ensemble du groupe à travers un outil informatique. On constate donc ici que la mise en œuvre de la méthode est limitée à sa logique de déploiement et de pilotage, et que c'est l'utilisation de l'outil informatique qui domine. Cependant le concepteur-consultant pense qu'une fois l'outil mis en place, il sera possible d'engager une mission de définition de roadmaps qui répondent aux critères de la méthode 5 steps.

Le travail sur la rédaction d'une mini-roadmap avec le responsable du développement commercial permet de mettre en avant sa conception de la méthode, et plus particulièrement des niveaux de la roadmap. Pour lui, le premier niveau de la roadmap est celui du « best effort », et correspond à la situation de l'entreprise, à ce qu'elle sait faire. Ainsi, les entités doivent pouvoir atteindre très rapidement le niveau 1. Selon lui, le concepteur-consultant conserve le « Structurer », plus pour l'effet de rhétorique que pour le sens de la méthode. Il lui semble que le sens des niveaux a évolué par rapport à la mise en place des roadmaps au sein de Valeo. Lors de cette expérience, les niveaux avaient, selon lui pour signification : « Best effort, Structure, Réalisation, Mesure, Amélioration ».

Au cours de cette période, le réseau de partenaires 5 steps se structure et se formalise. La 3^{ème} « journée réseau » a lieu, au cours de laquelle certains partenaires travaillent à la rédaction d'une roadmap « Montée en compétences d'un partenaire 5 steps ». Cette roadmap a vocation à être déployée sur le logiciel qui soutient la méthode. Ainsi, cette expérience de rédaction et d'utilisation du logiciel participe à la formation des consultants-partenaires à la méthode.

L'idée des enquêtes ou questionnaires séduit plusieurs partenaires qui décident de rédiger à leur tour, et avec l'aide des consultants 5 steps, des mini-roadmaps qu'ils transforment ensuite en questionnaire envoyé à leurs prospects. Ainsi, un consultant-partenaire, spécialisé dans la gestion de projet, membre du réseau professionnel du concepteur-consultant, décide de proposer un diagnostic sur la gestion de portefeuille de projets. Ce questionnaire, qui permet

de réaliser un diagnostic des organisations qui y répondent, est envoyé à des prospects potentiels. De plus, le consultant-partenaire spécialisé dans les achats a présenté la méthode 5 steps au cours d'un petit-déjeuner commercial. Cette présentation a suscité un certain intérêt. A l'issue de cette présentation, il a souhaité créer, avec l'aide d'une consultante 5 steps, un questionnaire à envoyer à tous les participants du petit-déjeuner. Ce format de questionnaire lui permet de relancer les contacts pris.

La suite de la mission sur le Cash-Management révèle un besoin d'accompagnement des consultants 5 steps dans le déroulement de la mise en œuvre de la méthode, après la rédaction et le déploiement de la roadmap. En effet, les personnes en charge de ce projet ont des difficultés à prendre l'habitude de suivre régulièrement l'avancée de la roadmap et à utiliser la roadmap et le logiciel pour mener les actions. Le responsable du développement commercial souhaiterait créer une offre d'animation du déploiement et du pilotage, avec par exemple, l'animation par les consultants de réunions régulières d'avancement, de prix annuels remis aux entités les plus avancées. La vision du responsable du développement commercial est que ce système de prix va permettre de créer de la concurrence entre les entités et ainsi de les motiver à mettre en œuvre et à avancer sur la roadmap. Cette offre d'animation par les consultants 5 steps permet également d'apporter de la légitimité extérieure aux managers qui mettent en place la méthode. Le concepteur-consultant apprécie cette idée d'offre d'accompagnement.

En octobre 2011, les consultants 5 steps tentent de capitaliser leur expérience auprès du pôle Transformation et Stratégie et formalisent des supports de communication et d'animation des réunions d'« exploration stratégique ». Cette expérience leur permet de décrire de manière plus détaillée les étapes de cette exploration stratégique et de mieux expliciter la démarche auprès des organisations.

En novembre 2011, une nouvelle mission démarre au sein d'un institut de recherche, à l'initiative de la responsable de l'évaluation de la mission scientifique. Cette personne fait partie du réseau professionnel du concepteur-consultant, et c'est ainsi qu'elle a connu la

méthode. Cette mission a pour périmètre la modification des pratiques d'évaluation des chercheurs au sein du laboratoire. Ainsi, c'est la roadmap 5 steps qui apparaît comme un référentiel d'évaluation scientifique des chercheurs. La mission démarre avec l'utilisation de la méthodologie de focalisation stratégique, avec pour objectif les capacités organisationnelles sur lesquelles les chercheurs doivent s'appuyer pour mener à bien la stratégie fixée par la direction du laboratoire. Cet atelier débouche sur l'identification de plusieurs capacités qui sont des sujets potentiels de roadmap. Le premier sujet choisi est celui de la « valorisation des résultats des projets de recherche avec les partenaires ». Cet atelier débouche donc sur la rédaction de cette roadmap, qui a vocation à tester la démarche et prouver sa pertinence pour la mission d'évaluation scientifique, avant d'envisager l'utilisation plus systématique de la méthode 5 steps, et donc la rédaction de nouvelles roadmaps.

7.2 Phase 6 : Le contexte

Cette période marque une réduction de la réflexion du concepteur-consultant et des consultants sur le contenu et le discours sur la méthode. La réflexion est davantage « appliquée » dans la mesure où cette période se caractérise par la mise en œuvre simultanée de la méthode dans différentes organisations. Les pratiques sont légèrement adaptées, améliorées, soulèvent des interrogations quant à leur pertinence, mais peu de temps est consacré à la capitalisation de ces expériences et à une possible amélioration formelle de ces pratiques.

8 CONCLUSION DU RECIT

Le récit chronologique de notre observation de la construction de la méthode 5 steps nous permet de revenir sur le **caractère récursif** de l'émergence de l'innovation managériale (Birkinshaw et *al.*, 2008).

De manière globale, et sans entrer dans le détail des phases, on constate que la théorisation de la méthode qui se traduit par la publication d'un livre est réalisée dans la même période que la poursuite du test de la méthode dans une nouvelle organisation qui est une organisation publique. Cette organisation n'est pas celle qui a créé l'innovation managériale, cependant elle concourt à la tester et à permettre sa théorisation. Dans un second temps, on assiste à la construction de la rhétorique qui permet à la fois de préciser le contenu de l'innovation, son substrat technique, mais également d'améliorer le discours qui a pour objectif de convaincre de nouveaux acteurs. Dans un troisième temps, l'innovation managériale est à nouveau testée dans de nouvelles organisations, et ces expériences conduisent à préciser l'innovation managériale en lui ajoutant de nouveaux composants (notamment des outils de mise en œuvre). A nouveau, ces organisations ne sont pas celles à l'origine de l'invention de l'innovation, mais elles contribuent, de façon délibérée ou non, à sa précision dans la mesure où ces expériences vont conduire à une théorisation de ces nouveaux composants. Dans la quatrième phase, en l'absence d'organisations dans lesquelles tester l'innovation managériale, le concepteur-consultant, seul ou avec des partenaires, recherche des domaines d'application de la méthode. Cela s'apparente donc à du « in vitro thought experiment » (Birkinshaw et *al.*, 2008), qui conduit à des « produits » de l'innovation managériale, comme les roadmaps génériques qui traitent d'un sujet particulier, ou à la réflexion sur la combinaison de la méthode avec la méthode DKCP. Enfin, dans la cinquième et sixième phase, à partir de nouvelles mises en œuvre de la méthode dans différentes organisations, et avec l'arrivée d'un nouvel acteur dans l'organisation, on peut identifier une nouvelle phase de construction de la rhétorique. Cette fois-ci, on constate que trois discours différents sont produits sur la méthode et que ceux-ci reflètent différentes conceptions et usages de la méthode.

A partir de ce récit, **nous pouvons donc, en première analyse, confirmer le caractère récursif de l'émergence de l'innovation managériale**, avec une alternance importante **d'activités de mise en œuvre et de théorisation**. Mais ce récit met surtout en avant le rôle des différents acteurs dans le processus d'émergence de l'innovation managériale. Dans le cas de la méthode 5 steps, l'entreprise co-inventrice de l'innovation managériale, acteur interne, joue un rôle uniquement dans la période de l'invention jusqu'à la publication de l'ouvrage sur

la méthode. Après cette publication, le concepteur-consultant s'entoure de nouveaux acteurs pour continuer à construire l'innovation managériale. Ainsi, il s'appuie à la fois sur des expériences de mise en œuvre de la méthode dans de nouvelles organisations mais aussi sur des réflexions avec des consultants-partenaires, afin d'approfondir la théorisation. **Nous ajoutons donc dans l'analyse, des acteurs qui n'appartiennent pas à l'organisation inventrice, mais qui contribuent de manière délibérée ou non, à la construction de l'innovation managériale.** En effet, au sein de ces différentes organisations, le concepteur-consultant teste la méthode et son discours, produit et teste de nouveaux composants de la méthode, ce qui permet de consolider et de préciser la théorisation de celle-ci. Nous pouvons donc considérer que ces organisations sont les « innovateurs » au sens de Rogers (1995), elles sont capables de supporter un fort degré d'incertitude dans leur choix d'adopter une innovation. En effet, la méthode n'a pas encore de légitimité forte au moment où ces organisations pionnières décident de la mettre en œuvre. Elle n'a été testée que dans très peu de contextes différents, voire uniquement chez Valeo, et ces contextes sont éloignés de celui de l'organisation qui l'adopte.

Ces différentes expériences participent donc à la **validation pratique** de l'innovation managériale (David et Hatchuel, 2007), dans la mesure où elles permettent de démontrer que la méthode est efficace dans de nouveaux contextes. Cette validation pratique permet ainsi de rendre actionnable la connaissance sur la méthode (David et Hatchuel, 2007). De la même manière, l'expérience de partenaires permet de renforcer la pertinence de la méthode d'une part, et de créer de nouveaux produits issus de la méthode, comme les roadmaps génériques, d'autre part.

Les différentes mises en œuvre de la méthode au sein d'organisations aboutissent à des formes variées de théorisation et de rhétorique.

Tout d'abord, et de façon simple, toutes ces expérimentations conduisent à démontrer l'efficacité de la méthode dans des contextes différents et concourent de fait à la **montée en généralité** de la méthode. L'augmentation de ces expériences permet au concepteur-consultant de montrer la généricité et la performance de la méthode.

De plus, plusieurs de ces expériences conduisent à **préciser des outils qui assurent la mise en œuvre de la méthode** : « atelier post-it », méthodologie de réunions de rédaction, « exploration stratégique ». Après leur invention, ces différents outils sont ensuite considérés comme faisant partie intégrante de la méthode. Ces outils sont donc un complément du substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992) de la méthode, un ajout de règles d'utilisation ou d'outil de gestion au sein du dispositif de gestion (de Vaujany, 2005) qu'est l'innovation managériale.

Enfin, certaines de ces mises en œuvre particulières conduisent à produire une **rhétorique spécifique sur la méthode** n'en traduisant qu'une représentation partielle. Par exemple, les deux expériences au sein des établissements d'enseignement et de recherche conduisent à produire un discours sur la méthode comme dispositif du soutien de la conduite du changement. Ceci met l'accent sur la fonction de description de la stratégie de la méthode et met de côté ses fonctions de déploiement et de pilotage.

Il est intéressant d'analyser la construction de la rhétorique particulière du responsable du développement commercial. Celui n'a pas suivi les phases précédentes de théorisation par le concepteur-consultant et il s'appuie donc sur son expérience de la mise en œuvre de la méthode au sein de Valeo, comme l'avait fait deux années auparavant le concepteur-consultant. Nous assistons donc à un processus de théorisation différent à partir de la même expérience de mise en œuvre au sein de Valeo. Les acteurs, à l'origine de la théorisation, diffèrent par leur rôle au sein de l'entreprise et dans le processus d'invention de la méthode. Le concepteur-consultant est un acteur externe, à l'origine de l'invention et qui prend part à la mise en œuvre mais n'applique pas réellement la méthode. Le responsable du développement n'a, lui, pas contribué à l'invention, il y a seulement assisté, mais a réellement mis en œuvre la méthode et s'en est servi dans ses pratiques managériales quotidiennes. Ainsi, dans le second cas, on peut faire l'hypothèse que le discours sur la méthode, et donc la théorisation, conserve plus fortement des aspects contextuels liés à l'expérience de Valeo.

De la même manière, le concepteur-consultant et ses partenaires vont s'appuyer sur des « **in vitro thought experiment** » pour théoriser la méthode ou améliorer la rhétorique.

En effet, à partir de leur connaissance particulière d'un domaine, les consultants-partenaires rédigent des roadmaps qui peuvent être utilisées de deux manières.

Dans le premier cas, la roadmap a pour ambition **d'illustrer la mise en œuvre de la méthode** pour une problématique particulière. Elle constitue un nouvel élément dans la rhétorique destinée à des prospects d'un métier ou d'un secteur particulier. La méthode 5 steps est présentée tout d'abord avec ses principes généraux, puis avec un exemple d'application sur une problématique particulière. Ces roadmaps exemples et leur mise en œuvre « imaginée » sont utilisées au cours des petits-déjeuners commerciaux avec les consultants-partenaires.

Dans le second cas, la roadmap est présentée comme un **outil « prêt-à-l'emploi »**, créé pour cette problématique. Dans ce cas, la rhétorique sur la méthode est limitée à la roadmap et à son utilisation potentielle. Les prospects n'ont connaissance que de cette roadmap, et non pas des principes généraux d'utilisation de la méthode. Nous pouvons donc considérer ces roadmaps comme des « produits » issus de la méthode. La définition des roadmaps sur le développement durable appliquées aux collectivités qui permettent de définir une offre particulière en est un exemple.

Enfin, on constate qu'une partie de la **construction de la rhétorique** n'est pas directement liée à des expériences de mise en œuvre de la méthode au sein d'organisation, mais provient d'une **réflexion du concepteur-consultant et de ses consultants**. Cela est illustré par le lien avec les capacités organisationnelles, l'utilisation des S.T.E.P.S et de la « mise en abîme ». Ici, la construction de la rhétorique dépasse la simple volonté de convaincre, car elle va préciser le contenu de la méthode en elle-même. Ainsi, les S.T.E.P.S sont à la fois une astuce mnémotechnique pour retenir le sens des cinq niveaux, mais également une précision du substrat technique de la roadmap. Le concepteur-consultant ajoute du sens à la méthode.

Ce chapitre sur le récit chronologique de la construction de la méthode 5 steps nous permet de restituer, de la manière la plus objective possible, les faits tels qu'ils ont été observés. Ce récit est nécessaire pour fournir la base d'une réflexion rigoureuse sur les mécanismes qui se

produisent dans cette phase particulière de la vie des innovations managériales : entre l'invention et la diffusion plus systématique d'une innovation au statut reconnu. En effet, nous retraçons ici les éléments tels qu'ils se sont produits et mettons en avant les hésitations, les échecs comme les succès, les réflexions du concepteur-consultant, seul ou en interaction avec divers acteurs.

La conclusion de ce chapitre n'est qu'une première mise en perspective qui va nous permettre de mener une réelle analyse dans la suite de cette thèse.

CHAPITRE 5 - RECIT THEMATIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA METHODE 5 STEPS

Suite au récit chronologique sur la construction de la méthode 5 steps, il nous semble pertinent de détailler plus particulièrement certaines évolutions de la méthode que nous avons pu observer. Nous proposons ici un **récit thématique** des évolutions de la méthode 5 steps dans la période particulière que nous analysons : juste après son invention au sein de Valeo, étiquetée et théorisée. Ce récit thématique nous permettra ensuite de mener une réelle analyse de notre cas, dans la troisième partie de cette thèse.

Cette description thématique a été menée après avoir réalisé le récit chronologique de la construction de la méthode. Les éléments que nous mettons en avant sont ceux qui nous paraissent les plus significatifs dans l'évolution de la méthode. D'une part, ils ont occupé une place importante dans la réflexion du concepteur-consultant et des acteurs qui ont participé, de manière spontanée ou non, à la poursuite de la construction de la méthode. D'autre part, ces éléments nous semblent être une base intéressante pour réfléchir à l'évolution des innovations managériales dans cette période particulière du passage du modèle contextuel au modèle établi.

Nous aborderons tout d'abord, les mises en œuvre réelles de la méthode dans les sept organisations qui ont fait le choix de la tester. Cela permet de mettre en regard le discours et la théorie sur la méthode construits par le concepteur-consultant et les consultants 5 steps, et la manière dont la méthode est réellement utilisée au cours des missions de conseil.

Ensuite, nous revenons sur les évolutions de la méthode en distinguant celles qui concernent le contenu de celles qui sont des évolutions purement rhétoriques ; même si les évolutions du contenu impliquent nécessairement une dimension rhétorique. Il nous semble fondamental de revenir sur ces évolutions et de commencer une première caractérisation, dans la mesure où elles reflètent la transformation de l'innovation dans la période que nous analysons, et seront donc le support de notre réflexion et de notre analyse dans la troisième partie de cette thèse.

1 LA REALITE DE LA MISE EN ŒUVRE DE 5 STEPS DANS LES ORGANISATIONS

Le récit de la construction de la méthode, telle que nous avons pu l'observer au cours des trois années de recherche, a été l'occasion d'évoquer des situations de mise en œuvre de la méthode au sein de sept organisations.

La présentation de ces sept expériences va permettre d'avoir une vision plus globale de la mise en œuvre de la méthode 5 steps. Nous détaillons, de manière chronologique, la mise en œuvre de la méthode 5 steps dans ces sept organisations. Nous précisons pour chacune de ces organisations, qui sont les acteurs à l'initiative de la mise en œuvre, le contexte d'application. Puis nous verrons dans quelle mesure, à quelle échelle et de quelle manière la méthode a réellement été mise en œuvre. Cela permettra de donner un aperçu de l'écart possible entre le discours et la théorisation de la méthode par le concepteur-consultant et les consultants 5 steps d'une part, et la mise en œuvre réelle au cours des missions de conseil d'autre part.

1.1 Une première mise en œuvre : au sein d'une organisation publique

La première mise en œuvre de la méthode 5 steps en dehors de Valeo a été réalisée au sein d'une organisation publique, en 2008. Cette mise en œuvre est réalisée à l'initiative de la direction du **contrôle de gestion** sur les **problématiques d'accueil du public et de mise en place d'un système décisionnel**. Cette mise en œuvre se fait dans le cadre d'un projet de

recherche financé par l'ANR¹. Dans ce contexte, cette organisation sait donc qu'elle est la seconde à tester la méthode, et que cette mise en œuvre a pour objectif de démontrer son efficacité dans une nouvelle structure.

Les deux sujets sur lesquels la méthode a été testée, c'est-à-dire l'accueil du public et la mise en place d'un système décisionnel, ont été identifiés par la direction du contrôle de gestion. Pour chacune de ces problématiques, un consultant externe, spécialiste du sujet, a été sollicité pour mener la rédaction de la roadmap, avec les acteurs de l'organisation. Ces consultants n'ont eu qu'une information réduite sur la méthode.

Les deux roadmaps **rédigées** ont ensuite été **déployées** sur les différentes entités de l'organisation. L'outil informatique a été mis à disposition de l'organisation. Cependant, il a été très peu utilisé pour mener le suivi de l'avancement des entités sur les deux sujets.

1.2 Une seconde mise en œuvre dans un établissement public

En mai 2009, démarre une nouvelle mise en œuvre de la méthode 5 steps, au sein d'un établissement public, à l'initiative d'un directeur d'une direction opérationnelle. Celui-ci a rencontré le concepteur-consultant au cours d'une présentation commerciale de la méthode. Il a apprécié la « culture anglo-saxonne du pilotage »² proposée par la méthode. La mission, démarrée à l'initiative du **directeur opérationnel** est coordonnée par le service **contrôle de gestion** de l'organisation. Un seul type de pilotage existe au sein de cet établissement qui se fait au travers de tableaux de bord liés aux engagements financiers et notamment aux crédits de paiement prévisionnels. Ces tableaux de bord ne permettent pas de remonter aux causes des retards de projets. Or, le directeur opérationnel souhaite mettre en œuvre une nouvelle méthode qui permettrait d'identifier les causes des retards afin de prendre des mesures correctives.

1 Le projet ANR Pilot 2.0, a débuté en décembre 2007 et a impliqué plusieurs laboratoires (l'IRCCyN et le M-LAB), ainsi que des partenaires industriels (MNM Consulting, Valeo) et institutionnels (Conseil Général du Vaucluse). L'objectif de ce projet est de fournir un cadre plus générique à la méthode, afin d'améliorer les outils utilisés et de la déployer sur d'autres types de structures.

2 Propos rapportés par le concepteur-consultant, au cours d'un échange informel au sujet de la décision de mettre en œuvre la méthode par ce directeur opérationnel.

La mise en œuvre de la méthode démarre par une formation des directeurs de département sur le pilotage de la stratégie, dans laquelle est introduite la méthode 5 steps. L'objectif est d'introduire le pilotage afin d'expliquer un changement de culture.

Suite à cette formation, les consultants mènent des entretiens auprès de ces directeurs au sujet des pratiques de pilotage existantes dans l'organisation. La grille d'entretiens est structurée en cinq grands thèmes : Définition des objectifs, Pilotage, Management, Indicateurs, Identification des difficultés et ressources clés ; et pour chacun de ces thèmes, les personnes sont interrogées sur l'existant et les besoins. Les consultants réalisent ensuite une synthèse de ces entretiens et proposent sept sujets de roadmaps à rédiger. Les sujets sont les suivants : « **Développer, pérenniser et valoriser l'expertise** », « **Organiser la transversalité** », « **Développer les connaissances** », « **Optimiser l'utilisation des fonds de l'établissement** », « **Gérer les ressources humaines et organiser les équipes** », « **Optimiser l'utilisation des fonds Grenelle** », « **Amélioration de la qualité des informations dans les bases de données** ».

Dans cette détermination des sujets de roadmap, la notion de capacité organisationnelle n'est pas clairement explicitée par les consultants auprès des membres du groupe de travail.

Ces sujets sont validés par les directeurs de département et chaque directeur prend en charge la rédaction d'une roadmap avec son adjoint. Les consultants guident et apportent de l'aide à chacun des directeurs pour la rédaction. Puis chaque roadmap rédigée est soumise à l'ensemble du groupe de directeurs impliqués dans le projet.

Une fois les roadmaps validées, elles sont **déployées** dans les départements, sous la direction du directeur opérationnel. Ces départements sont donc des entités pilotes pour tester le contenu de la roadmap et la pertinence du dispositif de pilotage. Si ce pilote obtient des résultats positifs, il est envisagé de déployer les cinq roadmaps à l'ensemble des départements de l'établissement concernés par ces sujets.

Au début du mois de septembre 2009, le directeur opérationnel à l'initiative de la mise en place de la méthode est remplacé et nommé à un autre poste. Sa remplaçante, à l'origine non-opposée à la poursuite du projet, prend connaissance de certaines plaintes de directeurs de services au sujet de la surcharge de travail imposé par la mise en œuvre de la méthode. Elle demande donc la liste de l'intégralité des livrables. Cette demande montre une **mauvaise compréhension** de la méthode, dans la mesure où elle ne permet pas une évaluation correcte de la charge de travail qu'implique l'utilisation de la méthode 5 steps. En effet, la roadmap se met en œuvre sur une période longue, tous les livrables n'ont donc pas vocation à être réalisés

dans le même temps. La **nouvelle directrice** prend alors la décision d'arrêter la mission et donc l'utilisation des roadmaps qui ont été rédigées.

1.3 L'expérimentation au sein de l'équipe de recherche M-Lab

En septembre 2009, le laboratoire-partenaire du cabinet de conseil 5 steps décide de rédiger ses propres roadmaps. L'objectif de l'équipe de recherche est de tester la méthode en situation, afin de l'analyser et de confirmer sa validité pratique.

L'ensemble des chercheurs de l'équipe participe aux réunions de travail sur la définition des sujets de roadmap et leur rédaction. Les chercheurs ont déjà une certaine connaissance de la méthode 5 steps parce qu'ils ont assisté à plusieurs présentations de la méthode voire même ont suivi une formation à la rédaction de roadmaps pour certains. Le travail démarre à partir de la vision de la stratégie de l'équipe formalisée par son directeur.

Afin de déterminer les sujets des roadmaps, le directeur propose de fonctionner selon les principes de méthodes comme Metaplan et donc que chacun rédige sur des post-it les capacités organisationnelles à développer et à maîtriser pour atteindre la vision stratégique fixée. La lecture de chaque post-it et le rapprochement des post-it qui font apparaître des idées proches, permettent de définir les cinq sujets de roadmaps que le laboratoire doit rédiger pour réaliser sa vision stratégique. Cette séance de travail est réalisée avec l'aide du concepteur-consultant ainsi que deux consultants 5 steps.

Cette méthode de détermination des sujets de roadmap est issue d'une proposition du directeur et de son **expérimentation** en direct au cours de ce travail.

Les cinq sujets de roadmap identifiés sont les suivants : « **Gérer et animer un réseau** », « **Capacité à inventer** », « **Capacité à développer l'expertise sur l'innovation en management** », « **Capacité à assurer la gestion des ressources du système** » et « **Capacité à communiquer** ». Les chercheurs choisissent de commencer à travailler sur la roadmap « Capacité à inventer » qui leur semble être la roadmap pour laquelle les chercheurs auront le plus de difficultés.

Après ce choix de roadmap, le travail de **rédaction** commence et les chercheurs sont à nouveau accompagnés par le concepteur-consultant ainsi que deux consultants. La rédaction de la roadmap conduit à identifier de nombreux livrables qui nécessitent un travail d'organisation du laboratoire important. En effet, tous les livrables à produire nécessitent de définir puis de mettre en place de nouvelles procédures et pratiques au sein du laboratoire.

Celles-ci apparaissent comme contraignantes et le laboratoire met du temps à passer dans la phase réelle de mise en application de la roadmap.

1.4 Le projet de changement dans l'établissement d'enseignement et de recherche algérien

En décembre 2010, les consultants 5 steps commencent une mission de conseil auprès d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche algérien, à laquelle nous participons. La **directrice de cet établissement** est membre du même réseau professionnel que le concepteur-consultant. Elle est en poste depuis un an et engagée dans un projet de changement important pour l'école. En effet, l'école doit devenir un acteur majeur de la filière dans laquelle elle est insérée. Cela implique donc d'améliorer la formation des étudiants afin qu'elle réponde aux besoins de l'économie locale tout en étant aux niveaux des standards de formation européens.

La méthode et les étapes de mise en œuvre sont présentées à l'ensemble du conseil scientifique, puis un groupe restreint de membres de ce conseil participe directement au travail de mise en œuvre de la méthode.

Il est intéressant de noter que dans ce contexte, le concepteur-consultant oriente la présentation de la méthode dans un discours plus large de **conduite du changement** et montre de quelle manière la méthode répond à cette situation.

De plus, il est important de préciser que le concepteur-consultant semble bénéficier d'une **grande légitimité**. Pour la directrice et les enseignants, cette méthode est une méthode éprouvée et qui va les aider à mener à bien leur projet de changement. Ils sont intéressés par ce soutien méthodologique, pour lequel ils n'ont aucune connaissance.

Parce que le public n'est pas habitué à ce type de méthode et de réflexion, le concepteur-consultant fait le choix de faire une **présentation simplifiée de la méthode**, essentiellement centrée sur la roadmap comme outil de traduction de leur vision stratégique et de conduite de leur projet de changement. Les aspects de déploiement et de pilotage sont très peu abordés.

La première réunion se déroule sur le thème de l'« **employabilité des étudiants** », sujet identifié comme important par la directrice et son comité de direction, et qui, selon elle, est important pour les enseignants, et donc devrait faciliter leur implication dans la mise en œuvre de la méthode.

Une **réunion de type « méthode post-it »** est menée sur ce sujet de l'employabilité. Au cours de cette réunion, le concepteur-consultant ne respecte pas totalement les pratiques utilisées jusqu'à présent dans ce type de réunion. En effet, il propose aux acteurs de réfléchir directement en termes de « livrables », « leviers » et « capacités » et ce, de manière simultanée. On verra par la suite, que cette expérimentation conduira à faire émerger la version améliorée de la méthode post-it appelée « focalisation stratégique ». Chacun peut écrire sur ses post-it soit un livrable, soit un levier, soit une capacité en lien avec l'employabilité des étudiants. Il pense ainsi faciliter la production de post-it en proposant à chacun de réfléchir au niveau qui lui convient, du plus opérationnel, pour le livrable, au plus conceptuel, pour la capacité. Plusieurs capacités émergent, cependant il est décidé de conserver la problématique de l' « employabilité des étudiants » comme sujet de la roadmap. La rédaction est menée par le groupe de travail composé d'une dizaine d'enseignants-chercheurs de l'Ecole.

Les niveaux de la roadmap sont rédigés en séance plénière au cours de laquelle tous les membres de l'équipe sont présents. Parce qu'il y a une difficulté à fixer les cinq niveaux, le concepteur-consultant suggère à l'équipe de **fixer des dates d'atteinte des niveaux**, en fonction des contraintes d'une nouvelle réforme de l'enseignement supérieur qui va conduire à la refonte des programmes. La réflexion à partir des dates permet à l'équipe de se projeter dans ces cinq niveaux, de manière moins conceptuelle, et de fixer des niveaux réalistes et en cohérence avec le contexte et les réformes en cours. A partir de cette expérience, le concepteur-consultant **va alors parler d' « ambition »** pour parler des dates associées aux niveaux. Cette manière de fonctionner intègre ses pratiques informelles d'animation de rédaction de roadmap.

Les leviers de la roadmap sont définis par le concepteur-consultant à partir du travail qui a été menée lors de la réunion de type « méthode post-it » au cours de laquelle les participants avaient listé des leviers. Le concepteur-consultant a regroupé lui-même les propositions pour aboutir à une liste de vingt leviers d'actions.

Certains membres de ce groupe de travail ont, de plus, suivi une formation à la rédaction de la roadmap, afin d'être en mesure d'aider le groupe de travail au moment de la rédaction sur les aspects méthodologiques.

Une fois les niveaux fixés, les leviers sont attribués à des groupes composés de deux ou trois enseignants, afin de rédiger les exigences et les livrables. Pour cela, les rédacteurs ont fonctionné de manière relativement autonome, avec un très faible suivi des consultants. Les

livrables et exigences ont été rédigés de manière conforme à la méthode, sans que les consultants n'aient besoin d'orienter ce travail de rédaction.

A l'issue de cette rédaction, un travail de priorisation des leviers a été mené. En effet, avec vingt leviers, la roadmap semblait lourde à mettre en œuvre et trop ambitieuse pour respecter les dates fixées pour chacun des niveaux. Le travail de priorisation a conduit à identifier huit leviers prioritaires à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif d'employabilité des étudiants. Les consultants n'ont, à ce jour, pu poursuivre l'accompagnement de l'Ecole dans sa mise en œuvre de la roadmap. D'après les échanges avec les acteurs de l'Ecole, certains livrables ont été réalisés mais indépendamment d'une réelle animation de la mise en œuvre de la roadmap. La roadmap leur a permis de structurer leur réflexion et les actions à mener, mais ne sert pas réellement de « feuille de route ». Cette mission pourrait se poursuivre au cours de l'année 2012.

1.5 Une mise en œuvre dans une entreprise sur une problématique de trésorerie

Une mission 5 steps démarre dans une entreprise à l'initiative du **directeur de la Trésorerie**, en janvier 2011. La méthode doit soutenir la mise en œuvre d'un nouveau **dispositif de « cash management »**. Au-delà de la mise en œuvre technique du projet, le directeur de la Trésorerie souhaite intégrer des aspects organisationnels à cette occasion de changement de dispositif. Dans ce cas, le sujet de la roadmap est défini par la personne qui a initié la mise en œuvre de la méthode 5 steps ; aucun « atelier post-it » n'est donc mené. Pour la rédaction de la roadmap, la démarche participative suggérée par la méthode ne correspond pas à la culture de l'entreprise. En effet, dans cette entreprise, les projets sont gérés par les chefs de projet seuls et de manière autonome. Ainsi, au cours de la première réunion, les participants n'ont pas compris le rôle qu'ils devaient jouer. La **rédaction de la roadmap se fait donc de manière particulière**. Elle est réalisée par le directeur de la Trésorerie, avec l'aide de deux consultants 5 steps. Fort de l'expérience précédente de rédaction, le concepteur-consultant pousse le rédacteur à déterminer des dates d'atteinte des niveaux, liées ici aux dates prévues de la mise en place du nouveau système technique, afin de l'aider à formuler les niveaux.

Une fois la roadmap entièrement rédigée, elle est présentée à chaque groupe d'acteurs concernés par la problématique qui vont affiner, préciser et valider le contenu de la roadmap

qui les concerne. Par exemple, une réunion est organisée avec les équipes Qualité pour valider le levier portant sur les aspects de Qualité.

Cette manière de procéder a permis d'inclure au fur et à mesure les différents acteurs et de leur faire accepter la démarche. Une fois la roadmap rédigée et validée par les différents acteurs, les consultants 5 steps présentent **l'outil informatique** au directeur de la Trésorerie, ainsi qu'à son supérieur hiérarchique. Ce dernier, jusqu'à présent sceptique vis-à-vis de la démarche, prend conscience de sa fonction de pilotage et commence à en mesurer sa valeur et son intérêt.

Les roadmaps sont ensuite **déployées** sur quatre sites. Il est décidé que les trois premiers niveaux, qui sont essentiellement des niveaux techniques, dans la logique du « gadget du 48% », seront évalués uniquement par le directeur de la Trésorerie pour l'ensemble des sites.

Cette mission met en évidence que l'utilisation de la roadmap au quotidien, une fois qu'elle a été rédigée, n'est pas nécessairement évidente. En effet, le directeur de la Trésorerie n'a pas le réflexe de se référer à la roadmap et de s'auto-évaluer avec l'outil informatique RMM. Cela révèle donc un **besoin d'accompagnement du client** par les consultants. Ainsi, une consultante fait un point hebdomadaire avec le directeur de la trésorerie afin de voir où ils en sont dans la mise en œuvre des roadmaps et de l'inciter à utiliser RMM pour s'auto-évaluer. Cet accompagnement donne de bons résultats puisque le **niveau 3 des roadmaps est atteint** à la date fixée. Une fois ce niveau 3 atteint, les acteurs de l'auto-évaluation changent, ce n'est plus le directeur de la trésorerie qui intervient mais des acteurs de chacun des sites.

1.6 Une mission auprès du directeur de la transformation d'une grande entreprise

Une mission démarre dans une grande entreprise de service, en mars 2011, à l'initiative du **Directeur de la Transformation**. Cette mission a pour objectif de tester la méthode avant de décider de la mettre en œuvre à plus grande échelle. Elle doit donc comporter une phase **d'« ateliers post-it »** pour déterminer les capacités organisationnelles, suivie de la rédaction d'une roadmap. Selon les résultats obtenus avec cette roadmap, il pourrait être décidé d'en rédiger de nouvelles et donc d'étendre le périmètre de la mission.

Les consultants travaillent pour le **Pôle Planification Stratégique et Transformation**. Ce pôle a rédigé un plan stratégique à trois ans. Ce plan est découpé en cinq axes auxquels sont liés des objectifs, mais il s'est révélé peu opérationnel à l'usage auprès des acteurs en charge

de la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'organisation. Les acteurs de ce pôle attendent donc de la méthode une traduction opérationnelle de leur plan stratégique.

A cette occasion, le concepteur-consultant modifie à nouveau la méthode « post-it ». Un atelier, rebaptisé à cette occasion « **méthode de focalisation stratégique** », va être mené pour chacun des axes du plan stratégique. Pour chacun des axes, les participants doivent définir dans un premier temps des objectifs qui se rattachent à cet axe, ainsi que des indicateurs qui permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs. Une fois ces objectifs définis, les participants doivent déterminer les capacités à développer et les leviers sur lesquels s'appuyer afin de réaliser l'axe stratégique concerné. Enfin, il y a une réflexion, au sein de la « **matrice de contrôle** » qui permet de croiser les capacités d'une part, et les leviers et objectifs d'autre part. En d'autres termes, il s'agit de déterminer pour chaque capacité, quels sont les leviers s'y afférant, mais aussi de rappeler à quel objectif répond la capacité.

Les participants apprécient cette **réflexion en termes de « capacité »** à partir de leur plan stratégique, qui n'est pas utilisable en l'état. Les participants souhaitent donc réaliser le même travail de « focalisation stratégique » pour chacun des cinq axes du plan stratégique. En revanche, ils ne ressentent pas le besoin de rédiger une roadmap à ce stade. L'idée de la roadmap pilote est donc laissée de côté, le temps de terminer cette « focalisation stratégique ». Cette méthode est réellement appréciée par le directeur de la transformation : « Je ressens le ROI du travail qu'on a fait, parce que le travail d'exploration stratégique permet à l'ensemble de l'équipe de monter en compétence sur les sujets stratégiques. PST (le Pôle Planification Stratégique et Transformation) doit avoir un temps d'avance pour pouvoir orienter l'entreprise et le travail d'exploration stratégique permet à l'équipe de s'obliger à réfléchir à ces sujets de fond indispensable »¹. Ce travail de réflexion en termes de « capacités » est apprécié par l'ensemble de l'équipe. Selon la consultante qui intervient sur cette mission, les participants considèrent que le travail réalisé est très utile. En effet, selon eux, le plan stratégique existant se limite à énoncer des objectifs et des compositions de groupe projet, sans évoquer les moyens et les problématiques, les points bloquants, les choses sur lesquelles travailler pour atteindre ces objectifs. Le travail en termes de « capacités » leur permet d'identifier et de mettre en évidence les compétences et les moyens sur lesquels travailler pour atteindre les objectifs. Par exemple, il existe un objectif de diversification de l'activité. Pour atteindre cet objectif, une capacité à remotiver les équipes a été identifiée au cours des réunions de

1 Propos notés par la consultante présente à la réunion avec le directeur de la transformation, en septembre 2011.

focalisation stratégique. Or ce problème de motivation n'avait pas été identifié dans le plan stratégique. Les capacités leur permettent donc de préciser les moyens et manières d'atteindre les objectifs¹.

A ce jour, la focalisation stratégique se poursuit, mais sans garantie que la mission ne débouche sur une rédaction de roadmap.

Cette mission a contribué à faire émerger **la méthode de « focalisation stratégique »** comme faisant partie intégrante de la méthode 5 steps, même si elle peut être **utilisée de manière indépendante**.

1.7 Une mission auprès d'un laboratoire de recherche

Une nouvelle mission démarre en novembre 2011, auprès d'un laboratoire de recherche, à l'initiative de la personne chargée de **l'évaluation scientifique**. Cette personne appartient au réseau professionnel du concepteur-consultant. L'objectif de cette mission est de déterminer un référentiel d'évaluation scientifique pour les chercheurs. La roadmap, et plus largement la méthode 5 steps sont présentées ici comme méthode qui fournit un référentiel et permet l'évaluation. Cette évaluation doit s'appuyer sur le contrat d'objectif défini par la direction du laboratoire de recherche.

La mission démarre avec un atelier de « focalisation stratégique ». A nouveau, le concepteur-consultant modifie le vocabulaire utilisé dans cet atelier, en parlant de « **vecteurs d'impact** », définis comme « ce que l'on maîtrise ». Les participants doivent donc identifier dans un premier temps, objectifs et vecteurs d'impacts ; puis capacités organisationnelles et leviers d'action.

A l'issue de ce travail, plusieurs sujets de roadmap sont identifiés, le sujet « **Valoriser les résultats des projets avec les partenaires** » est retenu pour rédiger la roadmap pilote. En effet, cette mission a pour périmètre la rédaction d'une seule roadmap, afin de tester l'efficacité de la méthode. Si celle-ci donne des résultats, il sera possible d'étendre le périmètre et rédiger de nouvelles roadmaps. Une fois le sujet choisi, la quinzaine de participants du groupe de travail définissent les leviers d'action de la roadmap, puis l'intitulé des niveaux.

1 Propos recueillis au cours d'une discussion informelle avec la consultante responsable de la mission, le 5 octobre 2011.

Pour la suite de la rédaction, les **leviers sont attribués à une ou deux personnes** afin qu'elles rédigent exigences et livrables. Deux réunions de mutualisation et de validation de ce contenu sont réalisées. Mais ces réunions ne permettent pas d'aboutir à une roadmap complète, d'autant que certaines incompréhensions relatives à ce projet émergent de la part de plusieurs acteurs. La rédaction est alors confiée à un membre de l'équipe de l'évaluation scientifique, avec notre aide ainsi que celle d'une consultante 5 steps. Cette phase de rédaction conduit à une appropriation forte de la méthode par ce chef de projet qui perçoit davantage les bénéfices de la méthode par rapport à leur problématique d'évaluation des résultats. Suite à la rédaction, la roadmap est déployée sur plusieurs projets de recherche avec l'outil informatique Roadmap Manager. Plusieurs entretiens sont ensuite menés avec les acteurs qui se sont évalués afin de comprendre leur perception de la méthode. Les chercheurs émettent certaines réticences au sujet de l'utilisation de cette auto-évaluation et de sa conséquence sur leur propre évaluation. Ils soulignent également le caractère contraignant de l'autoévaluation. Plusieurs aspects semblent cependant permettre de lever les réticences. Tout d'abord, les chercheurs apprécient la souplesse de l'outil informatique qui permet à chaque personne qui s'auto-évalue de commenter son évaluation et donc de pondérer le résultat. Ensuite, la possibilité que cette plateforme contienne, au delà de la roadmap, l'ensemble des ressources nécessaires à sa réalisation, et donc à la valorisation des résultats des projets, apparaît comme un élément à haute valeur ajoutée pour les chercheurs. La mission est toujours en cours. La roadmap doit être déployée à l'ensemble des projets de recherche du laboratoire. Si cette expérience se révèle positive, il est possible que d'autres roadmaps soient alors rédigées pour traiter d'autres aspects de l'évaluation de la recherche et des chercheurs.

2 EVOLUTION DE LA METHODE

La période analysée a permis de mettre en évidence de nombreuses évolutions et transformations de la méthode. Nous proposons une première classification de celles-ci afin de pouvoir ensuite mener notre analyse.

Nous avons identifié tout d'abord des évolutions qui correspondent à une précision du contenu de la méthode. Ensuite, nous avons observé l'émergence de ce que nous appelons des « variantes » d'utilisation de la méthode 5 steps, qui correspondent à des utilisations possibles

de celle-ci dans des situations spécifiques. Nous avons, ensuite, mis en évidence la version « déploiement de directives » révélé par le responsable du développement commercial et qui interroge la nature même de la méthode. Enfin, nous verrons comment la version « originale » s'est affirmée progressivement comme une méthode d'opérationnalisation de la stratégie avec la place majeure accordée aux capacités organisationnelles, notamment à travers l'outillage des pratiques d'identification des sujets de roadmaps. Nous rappelons pour l'ensemble de ces modifications ou évolutions leur historique.

2.1 Evolutions de la méthode : une précision du contenu

Suite à la publication du livre, le concepteur-consultant et l'équipe de consultants font évoluer la méthode dans le sens d'une précision de son contenu. Cette précision porte sur deux aspects : la définition de la roadmap, d'une part et la manière de mettre en œuvre la méthode, d'autre part.

Nous décrivons ici les six évolutions de la méthode, qui vont dans le sens de la précision du contenu de la méthode : la définition des S.T.E.P.S., le « gadget des 48% », la méthode « post-it », les six réunions de rédaction et la méthode de « focalisation stratégique ». Pour chacune de ces évolutions, nous retraçons l'histoire de son apparition et de sa construction, en précisant les auteurs et le contexte à l'origine de l'évolution, puis nous précisons dans quelle mesure cette évolution est utilisée à la fois dans le discours sur la méthode et dans les pratiques.

2.1.1 Définition des S.T.E.P.S : ajout d'une signification aux cinq niveaux de la roadmap

Dès le début de la formalisation de la méthode, le concepteur-consultant donne partiellement un sens aux cinq niveaux de la roadmap. Ainsi, en décembre 2007, lors du séminaire interne qui marque le début de la commercialisation de la méthode, il présente les cinq niveaux de la façon suivante :

« Le niveau de base correspond à la définition locale de ce qu'il est nécessaire de mettre en place pour pouvoir évaluer une capacité organisationnelle. C'est le niveau d'amorçage en fait, qui permet de recenser, d'identifier, implanter une capacité organisationnelle. Le niveau 3 c'est le niveau où la capacité organisationnelle est localement apte à fonctionner, c'est à dire que la fonction locale est apte à représenter cette capacité. A partir du moment où l'on a dépassé le niveau 3, on rentre dans la phase

d'appropriation, d'exploitation, et d'amélioration du dispositif organisationnel. Pour atteindre le niveau 5, dit niveau d'excellence, où l'organisation est capable d'entretenir et d'améliorer sa capacité organisationnelle. »

Cette définition des niveaux est confirmée dans le livre sur la méthode publié en 2008 :

« Le premier niveau correspond au niveau de base, où l'on peut juste commencer à parler du sujet au sein de l'entité. Le dernier niveau représente l'excellence. Le niveau médian (« le milieu du gué ») est celui où l'organisation peut commencer à travailler son excellence (par exemple : les ressources et le personnel qui en a la charge sont en place, et les managers des services peuvent être impliqués). Pour éviter les effets « sous-marin » en raison d'une distance trop grande entre le niveau de base et le niveau médian, la méthode impose de définir un stade intermédiaire entre le niveau de base et le niveau médian, et entre le niveau médian et l'excellence ».

On constate donc que les niveaux 1, 3 et 5 ont une signification particulière, mais que les niveaux 2 et 4 ne sont que des niveaux « intermédiaires ». La valeur de la méthode réside essentiellement dans le fait de proposer des étapes de progrès pour faciliter l'atteinte des objectifs, mais également d'avoir une échelle commune de mesure d'atteinte pour tous les sujets stratégiques.

Les nouvelles expériences d'utilisation de la méthode - la mise en œuvre de la méthode au sein de l'organisation publique et la formation-test à la méthode - mettent en avant le besoin de définir précisément les cinq niveaux de la roadmap, afin d'en faciliter la compréhension, mais surtout de guider les utilisateurs dans la rédaction de la roadmap.

Le concepteur-consultant et son équipe cherchent à la fois à préciser le contenu « technique » de la méthode en définissant de manière plus fine à quoi correspondent les niveaux de la roadmap mais également à définir une astuce mnémotechnique afin de faciliter l'apprentissage et la compréhension de la méthode. Le **concepteur-consultant** décide de donner du sens à chacune des lettres de l'acronyme « STEPS ».

Ainsi, dès le mois de janvier 2009, le concepteur-consultant inclut-il cet acronyme dans la présentation commerciale de la méthode 5 steps. En effet, les 5 niveaux de la roadmap, définis au travers de ces cinq verbes, sont présentés comme « l'ADN de la méthode », avant même de décrire ce qu'est une roadmap. A partir de ce moment, son **utilisation dans le discours commercial va être systématique.**

Détail des S.T.E.P.S.¹ :

Le premier niveau « Structurer » correspond au fait de « structurer le problème » et de définir les éléments sur lesquels les acteurs vont devoir travailler pour acquérir et améliorer la capacité organisationnelle considérée dans la roadmap. Le niveau « Traduire » correspond à la précision des éléments définis au niveau 1 et à leur traduction concrète et opérationnelle. Au troisième niveau, « Etablir », les éléments sont mis en place et fonctionnent. La différence entre le niveau 4 « Progresser » et le niveau 5 « S'améliorer » réside dans les acteurs à l'origine des améliorations. Au niveau 4, les managers poursuivent l'amélioration du dispositif, alors qu'au niveau 5 s'est installée une logique d'amélioration continue à laquelle participe l'ensemble des acteurs qui proposent des améliorations de manière spontanée.

Dans la mise en pratique de la méthode, et plus particulièrement dans la **phase de rédaction** des roadmaps, les S.T.E.P.S. sont toujours présentés dans l'objectif de préciser la manière de rédiger les roadmaps : ils aident à fixer le contenu des cinq niveaux mais aussi des exigences. Ainsi, à chaque atelier de rédaction, mené par le concepteur-consultant ou les consultants 5 steps, les niveaux de la roadmap sont présentés à l'aide de cet acronyme, avec pour objectif d'aider les participants dans la rédaction. De plus, des **supports méthodologiques**, sous format papier, sont réalisés et distribués à chaque atelier de rédaction. Ces supports reprennent la définition des cinq niveaux. Ainsi, dans la mise en œuvre de la méthode, ces S.T.E.P.S. font-ils partie intégrante de la méthode. Les S.T.E.P.S. sont également inclus dans la **formation des consultants-partenaires**, à partir de février 2010, dans le module dédié à la rédaction de la roadmap.

2.1.2 « Gadget des 48% »

Au-delà de la définition des niveaux qui décrivent des degrés de maturité de l'organisation, le concepteur-consultant considère également que les différents niveaux font intervenir des acteurs particuliers dans l'organisation.

En juillet 2009, le **concepteur-consultant** développe « le gadget des 48% », comme il le nomme.

¹ Nous retranscrivons ici le sens des cinq niveaux tel qu'il est proposé par le concepteur-consultant lors des présentations commerciales de la méthode.

Détail du gadget des 48 %¹

Ce « gadget des 48% » précise à la fois le sens donné aux niveaux de la roadmap mais également les relations entre les spécialistes métier et les opérationnels sous-tendues par la méthode. Le discours est le suivant : « la méthode 5 steps indique que les 3 premiers niveaux font intervenir principalement le métier concerné par le sujet de la roadmap (SI, Achats...) mais que les niveaux 4 et 5 font intervenir l'ensemble de l'organisation. En effet, c'est à partir du niveau 4 que l'organisation s'approprie les pratiques mises en place dans les niveaux 1, 2 et 3 par la partie métier et qu'on observe la création de valeur. 3 niveaux sur 5 concernent donc la partie métier, soit 60%. Si l'on regarde la dimension verticale de la roadmap, on observe qu'en moyenne 80% des leviers sont liés au réseau fonctionnel ou au métier concerné, et que les 20% restants concernent l'organisation dans son ensemble. La partie métier ne couvre donc que 48% de la roadmap, ce qui peut expliquer pourquoi de nombreuses mises en œuvre échouent quand l'organisation se repose uniquement sur le métier concerné ».

La manière d'utiliser ce gadget **dans le discours sur la méthode varie dans le temps**. Dans un premier temps, le concepteur-consultant présente ce gadget de **façon informelle** aux prospects, dans les échanges après la présentation commerciale officielle. Il permet de répondre à certaines questions sur le contenu de la roadmap, sur la manière d'impliquer les acteurs. Puis, en octobre 2009, ce « gadget des 48% » est **formalisé et intégré** à la présentation commerciale de la méthode 5 steps. Au début de l'année 2011, parce qu'ils cherchent à simplifier le discours et à raccourcir la présentation de la méthode, ce gadget est supprimé de la présentation. Il n'est **utilisé que ponctuellement** dans certains échanges avec les prospects.

De la même manière, l'utilisation de ce « gadget » **dans la pratique**, au cours des missions de conseil n'est pas systématique. Le gadget est très **rarement présenté** et n'est pas introduit dans les supports méthodologiques distribués aux clients, lors des ateliers de rédaction. En revanche, les consultants qui se sont appropriés ce principe de construction de la roadmap, peuvent orienter les clients dans leur manière de rédiger la roadmap, mais **sans le leur expliciter de façon formelle**².

¹ Cette explication du « gadget des 48% » est issue de la présentation commerciale réalisée par le concepteur-consultant.

² Ainsi, lors d'une mission de rédaction, les consultants rapportent qu'ils n'ont pas expliqué le principe des 48% aux clients, mais les ont conduit à rédiger la roadmap de manière à ce que les trois premiers niveaux soient pris en charge par le métier concerné, puis que les niveaux suivants soient destinés à l'organisation entière.

2.1.3 Méthode « post-it »

Les expériences qui suivent la mise en œuvre de la méthode révèlent un manque sur la manière de déterminer les sujets de la roadmap à partir d'une stratégie. Cette difficulté est soulevée à la fois dans la première expérimentation de la méthode au sein de l'organisation publique, mais aussi par les participants de la formation-test à la rédaction de roadmaps.

Malgré ces deux expériences et la réaction de ces différents acteurs qui soulèvent un vrai manque de la méthode, aucune réflexion n'est menée au sein du cabinet de conseil pour parvenir à préciser une méthodologie de détermination des sujets de roadmaps. Il faut attendre d'être à nouveau **confronté au problème pratique**, dans un contexte de mise en œuvre de la méthode, pour qu'une réflexion soit menée.

Cette difficulté se pose donc à nouveau avec l'organisation suivante qui souhaite mettre en œuvre la méthode 5 steps. Cette nouvelle mission 5 steps menée par les consultants va conduire à formaliser une première méthodologie, à partir d'entretiens menés avec les consultants. Puis, en septembre 2009, les consultants accompagnent l'équipe M-Lab dans la rédaction de leurs propres roadmaps. Cette nouvelle expérience-client fait émerger une deuxième méthodologie de détermination des sujets de roadmaps : la méthode post-it, à l'initiative du **directeur de l'équipe**. Cette expérience est un peu différente de la précédente, dans la mesure où la première est une vraie situation client où les consultants sont les seuls à proposer une manière de procéder, et les clients ne savent pas qu'ils testent une méthode jamais mise en œuvre par les consultants ; tandis que dans cette deuxième situation, les **chercheurs sont co-producteurs** et expérimentent de façon volontaire une nouvelle méthode pour déterminer les sujets de roadmaps à partir d'une vision stratégique pré-définie.

Le travail de rédaction au sein du cabinet de conseil sur la stratégie de marque mondiale est l'occasion de tester à nouveau la « méthode des post-it », qui rentre alors dans les pratiques des consultants pour accompagner les clients dans la mise en œuvre de la 5 steps.

Cette nouvelle brique méthodologique de la méthode 5 steps, qui a pris le nom, en interne de « méthode post-it », est considérée comme la pratique à utiliser de manière systématique en clientèle.

Détail de la méthode post-it¹

A partir des objectifs stratégiques, qui doivent donc bien être prédéfinis avant la mise en œuvre de 5 steps, chaque participant à la rédaction doit réfléchir à des « actions prioritaires à mettre en place pour être en mesure de répondre aux objectifs ». Les participants exposent ensuite leurs post-it et procèdent à leur regroupement selon des critères de regroupement définis par le groupe de travail au cours de l'exercice. Le nom de chaque regroupement doit être attribué collectivement sous la forme « aptitude à... ». Chaque regroupement correspond alors à un sujet de roadmap, la phase de rédaction de chacune des roadmaps ainsi identifiées peut alors démarrer. Cette fiche technique est donc utilisée à la fois par les consultants au cours de leur mission de conseil 5 steps auprès de leurs clients, mais aussi pour former les consultants-partenaires à la méthode.

La méthode « post-it » est **utilisée** tout au long de l'année 2010 avec les différentes organisations qui mettent en place la méthode.

La méthode est également introduite dans la **formation destinée aux consultants-partenaires**.

La présentation de cette méthodologie est également incluse dans le discours commercial sur 5 steps, notamment face aux **interrogations des prospects** sur la manière concrète de mettre en œuvre la méthode. Cela sert à renforcer l'image d'une méthode structurée et des pratiques d'accompagnement des consultants dans le cadre de leur mission de conseil. Cette méthode va être utilisée jusqu'à la définition de celle de « focalisation stratégique » par le concepteur-consultant en mai 2011. En revanche, elle est conservée après cette date dans les formations à destination des consultants-partenaires.

2.1.4 Méthodologie des « six réunions »

Au cours de l'été 2009, le **concepteur-consultant et une consultante** participent à une mission de réécriture d'une roadmap au sein de Valeo pour la Direction des Systèmes d'Information. Au cours de cette mission, et à partir de cette expérience, ils cherchent à formaliser l'organisation des réunions de rédaction d'une roadmap. Ce travail aboutit à une méthodologie en six réunions de la rédaction de roadmap.

L'ajout de cette méthodologie est utilisé de manière récurrente dans la **rhétorique de vente** par le concepteur-consultant. En effet, en situation de prospection commerciale, l'existence de cette méthodologie permet de répondre à une question fréquente des prospects qui est celle de l'organisation concrète du travail, lors de la mise en œuvre de la méthode. Cette réponse

¹ Extrait de la fiche technique réalisée par les consultants

précise et quantifiée a pour objectif de rassurer les prospects sur la durée et le coût de la mise en œuvre de la méthode.

Détail de la méthodologie des six réunions :

Les deux premières réunions sont consacrées à la précision du sujet des roadmaps et à la définition des intitulés des niveaux avec le responsable de la roadmap ; la troisième réunion permet de présenter ce travail aux rédacteurs qui vont donc fixer définitivement les sujets et les niveaux. Les trois dernières réunions sont dédiées à la rédaction des exigences et des livrables. Des documents de compte-rendu de ces réunions sont formalisés : ils récapitulent l'avancement dans la rédaction de la roadmap et listent les actions à mener pour la prochaine réunion.

Au-delà de cette utilisation dans le discours, la méthode n'est **pas réellement mise en œuvre** et n'entre pas dans les pratiques des consultants : les étapes de rédaction de roadmap sont respectées mais le nombre de réunions de rédaction varie selon les missions.

2.1.5 Définition des thèmes standards

En mai 2009, **l'équipe de consultants** décide de travailler ensuite sur la définition d'une liste de thèmes génériques pour les roadmaps. Une liste de thèmes existe déjà et est présentée dans l'ouvrage sur la méthode, cependant ces thèmes ne sont pas réellement détaillés, rien n'est précisé sur leur contenu. De plus, le travail sur la définition des thèmes met en avant le fait que cette liste découle plus de l'expérience Valeo et de celle de l'organisation publique, que d'une tentative de généralisation.

A l'issue de ce travail, au sein du cabinet de conseil, douze thèmes standards sont identifiés, et intégrés dans les **supports méthodologiques** distribués aux clients au cours des ateliers de rédaction de roadmap, avec la signification des S.T.E.P.S (Tableau 29).

Cet ajout est essentiellement utilisé dans la communication à destination des clients, **au cours des ateliers de rédaction de roadmaps**. Ils ont vocation à aider les clients à ne pas oublier d'aspects essentiels à prendre en compte dans la roadmap, en d'autres termes à définir les leviers d'action pour chacune des roadmaps rédigées, mais aussi à intégrer les leviers dans des thèmes.

En revanche, cette liste est **rarement présentée aux prospects**, le concepteur-consultant ne rentrant pas dans ce niveau de détail lorsqu'il présente le contenu de la roadmap, à ce stade du processus de vente.

Liste des thèmes standards
Règles et organisation
Ressources humaines
Innovation
Applications et données
Intégration des partenaires
Infrastructures techniques
Sécurité/confidentialité
Réglementation
Profitabilité
Organisation Qualité
Contrôle et Pilotage
Conformité aux politiques générales

Tableau 29 - Liste des thèmes standards de la méthode 5 steps

2.1.6 Méthode « Focalisation Stratégique »

En mai 2011, une mission démarre chez un nouveau client, au sein de la direction de la stratégie et de la transformation d'une grande entreprise française. La mission démarre par l'animation d'ateliers afin de déterminer les capacités organisationnelles sur lesquelles le pôle de transformation souhaite travailler puis identifier un sujet de roadmap prioritaire à rédiger, afin de tester la méthode. Les consultants travaillent donc sur **l'atelier « post-it » à mettre en place dans ce cas précis**. Cet atelier est modifié par rapport à sa version originale, par le **concepteur-consultant**, qui définit la méthode de « focalisation stratégique ».

Détail de la méthode de « focalisation stratégique »

Pour chaque axe stratégique, le déroulé des ateliers est le suivant : tout d'abord, les participants formulent, sur des post-it, les objectifs à atteindre pour l'axe concerné. Ces post-it sont ensuite regroupés et permettent d'aboutir à une liste d'objectifs. Ensuite, le même travail de formulation est mené à la fois sur les « leviers » et les « capacités » : les leviers et les capacités à développer afin de répondre aux ambitions de l'axe stratégique en question. Cette fois-ci, les concepts de « leviers » et de « capacités » sont directement expliqués aux participants qui doivent rédiger leviers et capacités sur des post-it, et non plus des actions prioritaires dont le regroupement est traduit en capacité. Le regroupement des post-it permet d'aboutir à une liste de ces leviers et capacités. Sont ensuite confrontées ces listes d'objectifs, de leviers et de capacités dans une matrice, appelée « matrice de contrôle » (Tableau 30). Dans cette matrice, on détermine quels thèmes se rapportent à quelle capacité, et l'on vérifie que les capacités identifiées permettent bien de répondre à un ou plusieurs des objectifs fixés. Chaque capacité représente un sujet de roadmap, et donc une roadmap à rédiger.

Matrice de contrôle de l'axe 1

Capacités			Thèmes & Leviers														Objectifs					Priorité	Entité responsable	Entités de mise en œuvre			
			Organisation	Processus organisationnels	Management	Innovation	Règles & Orga	SID	Innovation Applications & Données	Fidélisation & Connaissance client	Intégration partenaires	Distribution	Prospection	Communication	Offre	Infrastructure s techniques	Contrôle et Pilotage	Profitabilité	Nb de leviers	1. Améliorer la connaissance des clients	2. Améliorer la base de clientèle				3. Maîtriser les risques	4. Augmenter la rentabilité client	5. Exploiter le multi canal
Capacité à piloter la valeur de l'actif client	Capacité à gérer l'actif client	Capacité à mesurer la valeur de l'actif client			X		X	X								X		4	X	X	X	X		1	Client	Client - CDG - DSI - Marketing	
		Capacité à gérer la rentabilité des opérations	X	X	X		X	X	X							X	X		8		X	X	X		2	PMC2 - CDG	Client - CDG - Marketing - DSI
	Capacité à connaître les clients						X	X	X					X	X				5	X				X	2	Client	Client - Commercial - DSI - Etudes Marketing - CDG
	Capacité à développer la base de clientèle	Capacité à rajouter la base de clientèle					X				X	X	X	X			X		6		X	X			1	Marketing	Client - Innovation - Commercial - Communication
		Capacité à fidéliser la base de clientèle						X	X	X									3						3	Client	Client
	Capacité à exploiter le multi canal	Capacité à développer de nouveaux réseaux	X		X	X					X	X		X	X	X			8		X	X	X	X	1	Commerciale	Client - Commercial - Innovation - Marketing - DSI
		Capacité à développer le cross sell		X		X	X	X	X			X	X	X	X				9					X	2	Client	Commercial - Client - Marketing - DSI
	Capacité à mobiliser / réorienter l'organisation		X	X	X							X				X			5				X		1	PST	COMEX - DRH - PST
Capacité à communiquer sur la valeur de l'actif client				X		X		X			X							4						3	Client	Communication - Client - Commercial	
Capacité à créer de la valeur pour les joueurs					X				X			X						3			X			2	Client	Client - Marketing	
			3	3	5	4	6	4	6	3	2	4	5	3	1	4	2										

Tableau 30 - Exemple d'une "matrice de contrôle"

Cette **expérience client** conduit à modifier la méthode « post-it » et à lui donner un contenu plus détaillé. Cette méthode, appelée par le concepteur-consultant « focalisation stratégique », se présente comme un outil destiné à rendre opérationnelle une stratégie, en raisonnant en termes de capacités organisationnelles à acquérir et/ou à développer.

Une fois cette méthode formalisée, elle est réutilisée dans les missions suivantes auprès de nouveaux clients, et elle **remplace la méthode utilisée jusqu'à présent**, la méthode « post-it ». Elle a donc vocation à **s'appliquer de manière systématique** dans les nouvelles missions, dans les situations où les acteurs de l'organisation n'ont pas une problématique précise sur laquelle ils souhaitent travailler. Cette méthode permet de répondre aux situations de mise en œuvre de la stratégie, visées par la méthode 5 steps. En effet, lorsque les organisations ont défini leur stratégie mais souhaitent la rendre opérationnelle et ainsi faciliter sa mise en œuvre, la méthode de focalisation stratégique conduit à mener une réflexion en

termes de capacités organisationnelles à acquérir et à développer en réponse aux objectifs identifiés et en s'appuyant sur des leviers d'action. Les capacités organisationnelles ainsi mises en évidence deviennent le sujet de roadmaps à rédiger.

La formalisation de cette méthode conduit également à **faire évoluer la présentation de la méthode dans le discours commercial**. L'étape de « focalisation stratégique » apparaît comme étant **une des composantes de la méthode**, au même titre que les étapes de rédaction de roadmap, de déploiement, d'auto-évaluation et de pilotage. Cette formalisation de la focalisation stratégique participe à la **mise en évidence des capacités organisationnelles** comme substrat essentiel de la méthode 5 steps.

Nous résumons la présentation de ces différentes évolutions de la méthode dans le tableau ci-après (Tableau 31), en précisant pour chacune la date de l'apparition de l'évolution, l'auteur de l'évolution et le contexte particulier dans lequel l'évolution est apparue, puis nous précisons l'utilisation de cette évolution, à la fois dans le discours et dans la mise en œuvre de la méthode.

	S.T.E.P.S.	Gadget des 48%	Thèmes standards	« Six réunions » de rédaction	Méthode « Post-it »	Méthode « Focalisation stratégique »
Date	Novembre 2008	Juillet 2009	Mai 2009	Été 2009	Septembre 2009	Mai 2011
Contenu de la modification	Précision de la signification des cinq niveaux de la roadmap	Précision des acteurs impliqués dans la réalisation de la roadmap, et précision de la signification des niveaux de la roadmap et des leviers d'action	Définition d'une liste indicative, non exhaustive, de thèmes à utiliser dans les roadmaps	Définition de l'organisation de la rédaction de roadmap	Définition d'une méthode de détermination des sujets de roadmap, à partir de la vision stratégique de l'organisation	Précision de la méthode « post-it » qui vise à déterminer les sujets de roadmap à partir de la vision stratégique de l'organisation
Auteur de la modification	Concepteur-consultant	Concepteur-consultant	Consultants	Concepteur-consultant et une consultante	Concepteur-consultant et Chercheur-partenaire	Concepteur-consultant
Contexte de la modification	Réponse à des difficultés de compréhension et à un besoin d'aide pour guider la rédaction de la roadmap	Explicitation de la pensée du concepteur	Volonté du concepteur-consultant de préciser cet aspect de la méthode	Généralisation d'une expérience client qui permet de répondre à une question récurrente des prospects sur le dispositif de mise en œuvre de la méthode	Réponse à une situation en clientèle, bien que le besoin de méthodologie ait été identifié par deux expériences précédentes	Réponse à une situation de mise en œuvre de la méthode dans une organisation
Présentation de la modification	Présentation systématique des S.T.E.P.S., qui apparaissent comme l'un des principes essentiels de la méthode (supprimé trois mois en 2009)	Présentation variant dans le temps : présentation informelle en réponse à des questions, puis présentation systématique d'octobre 2009 à janvier 2011, puis présentation informelle en réponse à des questions	Pas de présentation des thèmes dans la présentation de la méthode	Pas de présentation systématique, mais utilisée systématiquement en réponse aux questions des prospects sur le déroulement de la rédaction et la charge de travail qu'elle implique	Pas de présentation systématique, mais utilisée systématiquement en réponse aux questions des prospects sur la mise en œuvre de la méthode	Intégration dans la présentation de la méthode 5 steps. Considérée comme une nouvelle étape de mise en œuvre de la méthode.
Utilisation de la modification au cours de la mise en œuvre de la méthode	Utilisation systématique des S.T.E.P.S au cours de l'accompagnement des clients dans la rédaction de roadmap	Utilisation non systématique, principe non présenté au client, mais mobilisé par les consultants de manière non explicite	Présentation systématique de la liste des thèmes au cours des rédactions de roadmap mais pas toujours réellement utilisée	Le déroulé des six réunions n'est pas suivi dans les missions, seule la logique de déroulé des étapes de rédaction est respectée	Utilisation systématique au cours des missions 5 steps, avant d'être remplacée par la méthode de focalisation stratégique	Utilisation systématique au cours des missions 5 steps

Tableau 31 - Evolutions de la méthode qui participent à la précision de son contenu

2.2 Apparitions de variantes d'utilisation de la méthode

Nous présentons maintenant des évolutions particulières de la méthode : ces évolutions ne consistent pas en une précision du contenu de la méthode 5 steps, mais s'inscrivent dans une utilisation particulière qui conduit à une mise en œuvre « partielle ». On peut donc considérer ces évolutions comme l'apparition de variantes d'utilisation de la méthode 5 steps, dans la mesure où il s'agit d'utilisations qui s'inscrivent dans des contextes particuliers et précis. Dans ces deux variantes, le caractère « partiel » provient du fait que toutes les étapes de mise en œuvre de la méthode (détermination des sujets de roadmap, rédaction, déploiement, auto-évaluation, pilotage) ne sont pas reprises.

Nous avons identifié deux variantes d'utilisation : la construction de roadmaps génériques et la combinaison de la méthode avec la méthode DKCP. Nous retraçons leur apparition et leur construction, puis nous montrons dans quelle mesure ces évolutions sont réellement utilisées.

2.2.1 Roadmaps génériques

Dès le début de la commercialisation de la méthode 5 steps, des roadmaps sont rédigées à titre d'exemple, pour illustrer et améliorer la compréhension de la méthode, et notamment les principes de la roadmap.

En 2009, et face aux besoins de prospection commerciale, se pose la question de proposer des roadmaps génériques, qui s'appliquent à une problématique particulière. Les consultants souhaitent identifier des problématiques communes à de nombreuses organisations et rédiger des roadmaps qui répondent directement à ces problématiques. Au-delà de l'apport méthodologique de 5 steps, ces roadmaps contiendraient également une expertise métier, en d'autres termes les bonnes pratiques pour progresser sur un sujet donné. Le travail du consultant serait alors très différent, puisqu'il n'aurait plus à accompagner son client dans la rédaction de la roadmap, mais n'aurait qu'à adapter la roadmap aux spécificités de l'organisation en question, puis à l'accompagner dans son utilisation au sein de l'organisation.

L'idée de commercialiser ces roadmaps génériques est **issue du travail de partenariat** avec des consultants-partenaires. En effet, la rédaction d'une roadmap avec les consultants-partenaires spécialisés permet de concrétiser le partenariat, d'approfondir la compréhension de la méthode par le partenaire mais aussi de faciliter sa prospection commerciale. La roadmap leur permet de formaliser leur expertise métier sur une problématique récurrente des organisations. Ainsi, chaque nouveau consultant-partenaire réalise une roadmap avec l'aide des consultants 5 steps.

Cette idée fait également suite au protocole de recherche mis en œuvre pour tester le discours auprès de consultants, de mai à juillet 2009. Au cours de ce protocole nous avons présenté la méthode à une dizaine de consultants et recueilli leurs impressions, compréhensions et suggestions sur la méthode. Un des retours récurrents a été que la roadmap pouvait les intéresser si elle était déjà « pré-remplie pour une problématique donnée ». La mise en œuvre de 5 steps leur semblait très lourde, mais l'existence de roadmaps génériques sur des sujets donnés les intéressait vivement. De plus, ces roadmaps génériques semblent être une solution à la difficulté à vendre des missions de conseil 5 steps. Répondant à une problématique particulière, les prospects mesurent plus directement l'apport de la roadmap et de la méthode 5 steps.

Nous pouvons citer plusieurs exemples de **roadmaps génériques construites avec les consultants-partenaires**. La consultante, spécialisée dans la mise en œuvre de stratégie développement durable, a formalisé ses pratiques au sein d'une roadmap à destination des collectivités locales. Le partenaire, spécialisé dans les pôles de compétitivité, a rédigé une roadmap sur « l'implication des PME dans les pôles » et une seconde qui a pour sujet « Développer le transfert de compétence liée à l'innovation ».

Ces roadmaps génériques proposent donc une **vision partielle de la méthode** pour les clients potentiels. En effet, les étapes de détermination des sujets de roadmap, ainsi que de leur rédaction ne sont pas abordées. Le client prend connaissance de la roadmap pré-rédigée, peut la modifier à la marge pour qu'elle s'adapte à son organisation. Il va ensuite mettre en œuvre les autres aspects de la méthode : déploiement de la roadmap et pilotage de l'avancement.

Ces roadmaps génériques sont utilisées dans des **situations de prospection particulière et essentiellement par les consultants-partenaires**. Cependant **aucune** de ces roadmaps génériques **n'a été mise en œuvre** dans une organisation à l'occasion d'une mission de conseil.

2.2.2 Combinaison 5 steps – DKCP : méthode d'évaluation stratégique

Une seconde modification de la méthode 5 steps est issue d'une réflexion sur **l'utilisation combinée de 5 steps avec la méthode DKCP**. La méthode 5 steps devient alors une « méthode d'évaluation stratégique », elle permet de déterminer dans quelle mesure une stratégie est pertinente et réalisable.

Cette nouvelle vision de la méthode est issue du travail du concepteur-consultant, pendant plusieurs mois, au milieu de l'année 2010, sur un appel à projets, lancé par Réseaux Ferrés de France (RFF), avec **l'équipe de recherche-partenaire**. L'objet de cet appel à idées est de proposer des dispositifs innovants pour la régulation du futur. Le groupe de travail réfléchit alors sur une proposition qui mêle la méthode DKCP, méthode de conception innovante, et la méthode 5 steps. Dans cette proposition, la méthode DKCP est utilisée pour proposer des stratégies d'innovation de rupture à RFF, et la méthode 5 steps intervient par la suite pour mettre en œuvre la stratégie choisie. Dans le cadre de ce couplage entre les deux méthodes, le concepteur-consultant voit une nouvelle fonction à la méthode 5 steps, celle d'« évaluation de stratégie »¹. En effet, pour chaque stratégie potentielle qui émerge de la réflexion soutenue par la méthode DKCP, il est nécessaire de faire une évaluation de sa mise en œuvre. Si cette évaluation se fait dans le cadre d'une réflexion avec 5 steps, elle va faire émerger les capacités organisationnelles que l'entreprise doit acquérir ou faire évoluer. Pour chacune de ces capacités, elle permettra de mesurer le chemin à parcourir, au regard de l'état actuel de l'organisation, pour

¹ Recueil des propos du concepteur-consultant au cours d'échanges informels, en mai 2010, sur cette expérience de réponse à appel à idées et de sa vision de l'utilisation de la méthode 5 steps dans ce contexte.

maîtriser ces capacités. Ainsi, pour chaque scénario la méthode 5 steps permet de déterminer sa faisabilité et sa difficulté de mise en œuvre, par rapport à l'importance du changement à gérer (acquisition de nouvelles capacités ou non, difficulté pour acquérir chaque nouvelle capacité ou développer des capacités existantes). Dans le cadre de l'appel à projet lancé par RFF, l'une des stratégies proposée par le groupe de travail était que RFF développe une activité de courtage d'entreprises ferroviaires. A partir de ce scénario, l'utilisation de la méthode 5 steps avait pour objectif de déterminer ce qui devrait être fait pour que l'entreprise acquière des capacités de courtage.

Cette modification est donc le **résultat d'une expérience**, menée par le concepteur-consultant et par les chercheurs-partenaires, face à un **besoin particulier d'une entreprise**. La rédaction d'un exemple de roadmap sur le courtage d'entreprises ferroviaires avait pour objectif de montrer l'exemple de ce qu'il faudrait faire sur d'autres thèmes ou capacités si, au-delà de l'appel à idées, il fallait effectivement appliquer la méthode, ou plus précisément les méthodes DKCP et 5 steps au sein de RFF. Cette utilisation de la méthode se situe donc dans un contexte particulier, celui de l'élaboration de scénarii de stratégies d'innovation de rupture pour une organisation.

Cette nouvelle définition de la méthode 5 steps comme méthode d'évaluation stratégique repose sur une **version partielle** de la méthode. En effet, elle nécessite uniquement de **déterminer des sujets de roadmap** à partir des scénarii stratégiques proposés, puis de rédiger ces différentes roadmaps afin d'évaluer la faisabilité de ces scénarii. Mais l'utilisation de la méthode s'arrête là et **n'implique pas le déploiement des roadmaps ni la mise en place d'un système de pilotage** de l'avancement quant à la réalisation des roadmaps.

Cette version de la méthode **n'a jamais été mise en pratique**, au-delà de cette expérience particulière, même si le concepteur-consultant considère qu'elle **pourrait constituer une offre commerciale**.

Le tableau suivant (Tableau 32) résume la situation d'émergence de ces deux variantes d'utilisation de la méthode.

	Roadmaps génériques	Combinaison DKCP
Date	Octobre 2009	Mai 2010
Contenu de la modification	Proposition de roadmaps « prêtes à l'emploi », rédigées en réponse à une problématique commune à plusieurs organisations	Proposition d'une version de la méthode comme méthode d'évaluation de stratégie
Auteur de la modification	Concepteur-consultant et consultant-partenaire	Concepteur-consultant et Chercheur-partenaire
Contexte de la modification	Faciliter la prospection en présentant une roadmap et la méthode associée qui répond à une problématique précise	Réponse à une problématique particulière d'une organisation dans une logique d'utilisation de la méthode 5 steps couplée à la méthode DKCP
Présentation de la modification dans le discours sur la méthode	Ces roadmaps génériques sont utilisées dans des situations particulières : prospection menée conjointement avec un partenaire spécialiste d'un sujet.	Version très rarement présentée dans le discours, en réponse à certaines situations particulières
Utilisation de la modification au cours de la mise en œuvre de la méthode	Ces roadmaps génériques n'ont jamais été mises en œuvre dans une organisation.	Au-delà de la réponse à l'appel à idées, cette version de la méthode n'a jamais été utilisée

Tableau 32 - Apparitions de variantes de la méthode 5 steps

Il nous semble intéressant de comparer ces deux variantes d'utilisation du point de vue de leur structure à l'aide des éléments sur la structure des innovations que nous avons abordé dans la revue de littérature (Tableau 33).

Variantes d'utilisations de la méthode	« Roadmaps génériques »	« Evaluation stratégique »
Artefact	Roadmap Contenu de la roadmap - traduit les bonnes pratiques pour traiter une problématique Outil informatique : RMM Tableaux de bord de pilotage	Roadmap
Principes / Règles de gestion		Contenu de la roadmap : capacité organisationnelle S.T.E.P.S. : règles de rédaction de la roadmap
Pratiques	Ajustement de la rédaction Déploiement Pilotage	Méthode « post-it » Rédaction
Philosophie gestionnaire	L'atteinte des objectifs stratégiques passe par une réflexion sur les capacités organisationnelles à développer par l'organisation.	L'évaluation de la mise en œuvre d'une stratégie implique une traduction de la stratégie en termes de capacités organisationnelles et la roadmap permet de mesurer les efforts à produire pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie.
Vision simplifiée des relations organisationnelles	Amélioration des capacités organisationnelles dans une logique collaborative	

Tableau 33 - La structure des deux variantes de la méthode

2.3 Simplification et détournement de la méthode : la version « déploiement de directives »

Jusqu'à présent nous avons décrit plusieurs modifications particulières de la méthode 5 steps auxquelles nous avons assisté. Nous avons tout d'abord présenté les modifications que nous considérons comme des précisions de la méthode, tant dans son contenu que dans la manière de la mettre en œuvre. Puis nous avons abordé deux évolutions qui ont conduit à proposer des variantes d'utilisations de la méthode : l'ajout de contenu dans la roadmap afin de proposer des roadmaps « génériques » et qui suppriment donc les étapes de détermination de sujet de roadmap et de leur rédaction ; le couplage avec une autre méthode qui amène à imaginer une nouvelle utilisation de la méthode 5 steps, comme

méthode d'évaluation de la stratégie et qui n'implique que la détermination des sujets et la rédaction de roadmap.

Nous allons maintenant présenter une version particulière de la méthode que l'on peut assimiler à un détournement et une simplification par rapport à la version « originale » de la méthode : la version « déploiement de directives ». Celle-ci n'est pas le résultat d'une utilisation liée à un contexte particulier, mais davantage liée à une vision particulière portée sur la méthode, vision qui implique de ne pas présenter et mettre en œuvre l'intégralité des éléments de la méthode.

Cette version apparaît après la majorité des modifications présentées précédemment. Nous considérons que l'apparition de cette version se fait sous **l'influence d'un ancien membre de l'équipe de Direction des Systèmes d'Information (DSI) de Valeo** qui intègre l'équipe de consultants 5 steps en juin 2010. Au sein du cabinet, il a pour rôle d'assurer le développement commercial de la marque. Il est important de noter qu'il se trouve dans une position particulière dans la mesure où il a assisté à l'invention de la méthode et participé à sa mise en œuvre au sein de Valeo, mais n'a pas suivi le travail de théorisation réalisé par le concepteur-consultant depuis l'invention. Sa manière de percevoir la méthode est donc fortement liée au contexte de Valeo.

Il développe donc un discours particulier, que nous avons détaillé plus haut (Tableau 27) qui présente la méthode comme un outil de diffusion de directives ou de pratiques émises par le siège et à destination des entités de l'organisation. Dans cette version, l'objectif de la méthode est de « mettre sous contrôle » toutes les entités de l'organisation qui sont concernées par une problématique particulière ; et pour cela, suivre et piloter la mise en œuvre de pratiques ou de directives par les différentes entités de l'organisation. Pour ce responsable du développement commercial, la méthode s'applique dans un contexte particulier : celui de l'existence « d' » équipes » éloignées avec un organisme fédérateur/centralisé/directeur qui diffuse des directives moyen-long terme » et dans lequel la direction rencontre des difficultés de diffusion puis de mesure de l'adoption de ces directives dans les entités.

Dans cette version, le contenu de la méthode diffère de celui de la version « originale ». L'accent est mis sur l'outil informatique comme support incontournable de la mise en œuvre de la méthode et notamment de sa fonction de pilotage qui apparaît comme centrale. En effet, dans cet objectif de déploiement de directives puis de suivi et de pilotage de leur adoption, il semble indispensable, a fortiori dans le cas de grandes organisations avec un nombre important d'entités, de posséder un outil qui assure simplement ces fonctions.

De plus, le responsable du développement commercial supprime totalement la référence aux capacités organisationnelles. La valeur de la méthode n'est pas liée au fait qu'elle permette la traduction de la stratégie en capacités organisationnelles qui sont le fondement de la performance. De la même manière, les cinq niveaux de progrès ne sont pas détaillés, la valeur de la roadmap repose uniquement sur le fait de détailler des étapes de progrès pour atteindre des objectifs, mais ces étapes ne sont pas normalisées.

Une telle présentation peut conduire à une mise en œuvre qui dénature la méthode et qui devrait conduire à s'interroger sur le périmètre de la méthode et les limites de détournement ou transformation tolérées par le concepteur vis-à-vis de sa méthode. Ces réflexions seront menées dans la troisième partie de cette thèse.

Dans les faits, aucune mise en œuvre ne correspond réellement à cette version défendue par le responsable commercial.

2.4 Affirmation progressive de l'identité « opérationnalisation de la stratégie » de la méthode 5 steps

En parallèle de l'apparition des variantes d'utilisation et de la version « déploiement de directives », il nous semble intéressant de souligner que la version « originale », formalisée en décembre 2007, continue d'évoluer. Cette évolution traduit l'affirmation de son identité d'opérationnalisation de la stratégie dans laquelle la notion de capacités organisationnelles est centrale comme facteur de réussite de la mise en œuvre d'une stratégie.

Cette affirmation progressive de l'identité de la méthode est liée à plusieurs éléments. Tout d'abord, les consultants 5 steps se sont complètement appropriés la notion de capacités organisationnelles, ils la comprennent mieux et l'explicitent dans les échanges avec les prospects et les clients. Cela n'était pas systématique dans les premières missions ou formations, au cours desquelles ils n'utilisaient pas nécessairement ce concept. De plus, les outils méthodologiques d'atelier post-it et surtout de focalisation stratégique donnent un poids certain à cette notion de capacités et facilitent sa présentation. En effet, à l'aide de ces outils, il est plus facile de mettre en avant les phases amonts de la méthode (détermination des sujets de roadmaps) et donc de présenter la spécificité de la méthode qui repose sur la traduction de la stratégie en capacités afin d'assurer la performance de l'organisation. De plus, la spécificité de cette version originale apparaît d'autant plus qu'elle se renforce au moment où la version « déploiement de directives » émerge. Cette opposition renforce le besoin de mettre en évidence la spécificité de la méthode à travers la notion de capacités organisationnelles et sa fonction d'opérationnalisation de la stratégie, en balance de la fonction de mise sous contrôle des entités dans une organisation étendue.

Il est intéressant de noter que cette version de la méthode est utilisée dans **les situations de conduite du changement**. En effet, à deux reprises, le concepteur-consultant est confronté à des situations de clients en situation de changement. Dans ces deux occasions, l'accent est donc mis sur la méthode comme manière de décrire la stratégie et de la traduire en capacités organisationnelles que l'organisation doit acquérir ou développer pour s'assurer que le changement se réalise de manière efficace. Le travail de détermination des sujets et de rédaction doit conduire à un consensus et favoriser l'adhésion, garantissant une bonne conduite du changement.

Nous proposons dans le tableau suivant (Tableau 34) de préciser le contenu des deux versions de la méthode à l'aide des travaux sur la structure des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; de Vaujany, 2004 ; Lorino, 2002).

Versions de l'innovation	« Déploiement de pratiques ou de directives »	« Opérationnalisation de la stratégie »
Artefact	Roadmap <u>Outil informatique : RMM</u> Tableaux de bord de pilotage	Roadmap Tableaux de bord de pilotage
Principes / Règles de gestion	<u>Contenu de la roadmap :</u> <u>Directives ou bonnes pratiques</u>	<u>Contenu de la roadmap :</u> <u>capacité organisationnelle</u> <u>S.T.E.P.S. : règles de rédaction de la roadmap</u>
Pratiques	Rédaction Déploiement Pilotage	<u>Méthode de « focalisation stratégique »</u> Rédaction Déploiement Pilotage
Philosophie gestionnaire	<u>Diffusion de directives et contrôle par le siège de l'application de ces directives.</u> <u>Générer de la compétition entre entités pour faire avancer l'organisation.</u>	<u>L'atteinte des objectifs stratégiques passe par une réflexion sur les capacités organisationnelles à développer par l'organisation.</u>
Vision simplifiée des relations organisationnelles	<u>Contrôle en central d'entités décentralisées, logique de relation top-down</u>	<u>Amélioration des capacités organisationnelles dans une logique collaborative</u>

Tableau 34 - Les deux versions de la méthode 5 steps
Sont soulignés, dans le tableau, les éléments qui diffèrent d'une version à l'autre.

3 EVOLUTION DE LA RHETORIQUE

Nous avons abordé jusqu'à présent les évolutions de la méthode qui avaient un impact sur son contenu et sa mise en œuvre. Nous présentons maintenant les éléments de rhétorique qui ont évolué dans la phase que nous analysons, dans l'objectif d'améliorer la compréhension de la méthode. Ces évolutions sont de nature et d'ampleur très différentes : du changement de vocabulaire à la transformation de la roadmap sous forme

de questionnaire. Nous détaillons les cinq évolutions majeures de la rhétorique, en précisant le contexte de l'évolution et en montrant son utilisation dans le discours.

3.1 Lien avec le Balanced Scorecard : une introduction de la notion des capacités organisationnelles

La réflexion sur la formalisation de la méthode et sa présentation dans des discours commerciaux s'accompagne d'une réflexion sur la comparaison et la combinaison de la méthode avec d'autres. En novembre 2008, le concepteur-consultant évoque, au cours de réunions de travail internes et discussions informelles, la cohérence qui existe, selon lui, entre la méthode 5 steps et le Balanced Scorecard (Kaplan et Norton, 1996). Cette idée est ensuite formalisée dès le mois de janvier 2009 dans les présentations commerciales.

Présentation de la méthode 5 steps en lien avec le BSC :

Selon le concepteur-consultant, la méthode 5 steps serait l'une des rares, voire même la seule, méthode existant pour « outiller le quatrième axe du Balanced Scorecard »¹, qui est l'axe « apprentissage et croissance » (« Learning and growth » (Kaplan et Norton, 1992)).

Le concepteur-consultant introduit la méthode 5 steps en s'appuyant sur la représentation de la performance par les quatre axes du Balanced Scorecard. Cet outil définit un système de mesure de la performance selon quatre axes équilibrés : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et l'axe « apprentissage organisationnel » pour assurer le pilotage de la stratégie. Ces quatre axes sont liés par des relations de cause à effet : la performance financière dépend de la satisfaction des clients, qui elle-même dépend de l'efficacité des processus, laquelle ne peut être améliorée que si l'organisation développe l'apprentissage organisationnel. Ces liens insistent donc sur le fait que plusieurs aspects organisationnels doivent être pris en compte pour assurer la performance financière. Ce discours sur un outillage du quatrième axe du Balanced Scorecard par la méthode 5 steps a deux objectifs : d'une part, éveiller l'intérêt sur la méthode en démontrant le besoin des organisations de travailler sur l'apprentissage ; et d'autre part, d'introduire le concept de « capacités » en le rapprochant de termes mieux connus.

¹ Propos du concepteur-consultant recueillis au cours d'une réunion de travail sur la méthode 5 steps, le 30 octobre 2008.

Cette rhétorique est conservée jusqu'au milieu de l'année 2011, elle permet d'introduire et de justifier la nécessité d'utiliser une méthode qui assure le pilotage de l'acquisition des capacités organisationnelles.

Cette rhétorique est supprimée au moment où est introduite l'étape de « focalisation stratégique » dans la mise en œuvre de la méthode. Cette notion de focalisation stratégique permet d'introduire la notion de capacités organisationnelles et de montrer qu'il s'agit de la base de la méthode.

3.2 L'hésitation entre « capacité » et « aptitude »

Le concepteur-consultant souhaite mettre en avant le concept-clé de capacité organisationnelle sur lequel repose la méthode. Il introduit donc cette notion dans la présentation « officielle » de la méthode, qu'il utilise de manière systématique en prospection commerciale, à partir de janvier 2009.

Cependant, il va **hésiter entre le terme de « capacité » et d' « aptitude »**, termes qu'il considère comme des synonymes, pour traduire dans un discours commercial l'idée de capacité organisationnelle.

Récit de l'hésitation entre « capacité » et « aptitude »

Dans le livre sur la méthode et la première version de la présentation commerciale, le terme « capacité » est rapidement évoqué. A partir de mai 2009, le concepteur-consultant emploie celui d' « aptitude ». Il justifie son choix par son ressenti face aux réactions de ses interlocuteurs, dans le cadre de discussions sur la méthode. Il a l'impression que le terme d' « aptitude » est mieux compris par ses interlocuteurs. Ce changement de vocabulaire devient officiel au cours du deuxième petit-déjeuner sur la sécurité informatique, en juillet 2009, bien qu'il ait été modifié dans le discours informel du concepteur-consultant quelques semaines avant. A partir de cette date, le terme « aptitude » est utilisé de manière systématique, même si le concepteur-consultant parle également de capacité par moment.

Finalement, en mars 2011, le concepteur-consultant réutilise le terme « capacité » plutôt que « aptitude ». Il considère, en définitive, que le terme de « capacité » est mieux compris ; mais également que certaines personnes connaissent la théorie des capacités organisationnelles et peuvent donc faire le lien lorsqu'on leur présente la méthode 5 steps. On retrouve la difficulté à trancher entre ces deux termes, que le concepteur-consultant considère comme synonymes, dans la définition de la « capacité organisationnelle » qu'il inclut dans certaines présentations de la méthode : « la capacité organisationnelle est l'aptitude de l'organisation nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques. C'est une somme de connaissances, compétences,

ressources qui définit le savoir-agir de l'organisation »¹. Cette réutilisation de la notion de capacités organisationnelles peut également être liée au fait que l'outillage de la phase de détermination des sujets (et donc des capacités) s'enrichit avec la méthode de focalisation stratégique, qui est intégrée aux présentations commerciales, comme nous l'avons vu plus haut.

3.3 La rhétorique sur la mise en œuvre : de la « mise en abîme » à l'intégration de la focalisation stratégique

La présentation de la méthode s'accompagne inévitablement de celle de sa mise en œuvre dans les organisations.

Dans l'ouvrage sur la méthode paru en 2008, les auteurs détaillent huit étapes de la mise en œuvre de la méthode : la formalisation de la stratégie, la formalisation (rédaction) de la roadmap, la définition des objectifs, la responsabilisation des fonctionnels, l'appropriation et l'action, la mesure du progrès (autoévaluation), l'audit et l'amélioration continue. Jusqu'à la fin de l'année 2008, le concepteur-consultant utilise, au cours de ses présentations commerciales, ces huit étapes pour parler de la mise en œuvre de la méthode.

En novembre 2008, le concepteur-consultant précise le sens donné aux cinq niveaux de la roadmap à travers l'acronyme « STEPS ». Très rapidement, il va utiliser ces cinq niveaux pour décrire la manière de mettre en œuvre la roadmap. Qualifiant ce procédé de « **mise en abîme** », il applique le sens des niveaux dans la description de la mise en œuvre de la méthode.

Récit de l'apparition et du maintien de la « mise en abîme »

Lors du premier petit-déjeuner commercial en janvier 2009, il expose les 5 étapes de mise en œuvre de la méthode qui sont les suivantes : « identifier les capacités clés », « concrétiser les exigences », « déployer et mobiliser les unités », « piloter la mise en œuvre », et enfin « capitaliser sur les pratiques », qui correspondent pour lui à la logique des S.T.E.P.S. Les consultants 5 steps et des consultants-amis qui ont assisté à ce petit-déjeuner ont fait part de leur incompréhension face à cette « mise en abîme ». Il leur

¹ Définition de la capacité organisationnelle qui apparaît dans plusieurs présentations de la méthode au cours de l'année 2011.

semble préférable de ne pas utiliser à la fois les S.T.E.P.S. pour les niveaux de la roadmap et les 5 étapes de mise en œuvre. Cela rend, selon eux, le propos confus¹. Cependant le concepteur-consultant apprécie cette « mise en abîme » qui lui semble renforcer la pertinence du sens accordé aux cinq niveaux qui « s'applique même à la mise en œuvre de la méthode ». Ainsi cette présentation des cinq étapes de mise en œuvre de la méthode est conservée dans la présentation officielle de la méthode.

De mai à juillet 2009, nous testons le discours sur la méthode auprès de prospects potentiels. L'un des retours les plus marquants est que la présentation des cinq niveaux et de la mise en œuvre en 5 étapes est confuse. La réunion de restitution des résultats de l'étude au concepteur-consultant et à son équipe est l'occasion pour le concepteur-consultant d'affirmer sa position vis-à-vis de cette remarque : il tient à cette « mise en abîme qui auto-confirme la validité de la pertinence de la méthode ».

La formation des consultants-partenaires en février 2010 met à nouveau en avant les difficultés de compréhension de la « mise en abîme ». A nouveau, le concepteur-consultant affirme aux consultants 5 steps qu'il « ne lâchera pas car c'est extrêmement structurant »². Il pense qu'il faut améliorer la rhétorique autour de cette « mise en abîme » plutôt que de l'abandonner.

Finally, in May 2011, the appearance of the « focalisation stratégique » led to rethinking the steps of implementation. The consultants 5 steps identify six steps: the « focalisation stratégique », the « roadmap », the « déploiement », the « auto-évaluation », the « pilotage » and the « amélioration continue ». These steps correspond to the previous steps, except for the fact that the deployment and the auto-evaluation are considered as distinct steps. The conceptor-consultant validates this new presentation and therefore no longer uses « sa mise en abîme ». This new breakdown into six steps confirms the place taken by the methodology of « focalisation stratégique » within the 5 steps method. This methodology is therefore an integral part of the method which allows translating strategy into organizational capacities. The notion of « capacités organisationnelles » is therefore central in the 5 steps method.

¹ Impressions exprimées lors d'une réunion de debriefing après le petit-déjeuner commercial, en janvier 2009.

² Propos recueillis au cours d'une réunion de travail sur la formation des consultants-partenaires, en mars 2010.

3.4 Une nouvelle présentation des niveaux de la roadmap sous forme de graphique

Le discours sur la définition des niveaux est à nouveau modifié en février 2010. Le cabinet de conseil 5 steps travaille avec des étudiants de l'Ecole Agro-Paris-Tech, dans le cadre d'un de leurs projets d'étude. Lors de la restitution de leur travail, un des étudiants propose une nouvelle manière de présenter les cinq niveaux de la roadmap, sous forme de graphique. Selon lui, les niveaux 1, 3 et 5 sont des « états », alors que les niveaux 2 et 4 sont des phases de développement.

Le concepteur-consultant apprécie cette représentation des niveaux de la roadmap au cours de cette restitution, qu'il réutilise, dans un premier temps, pour présenter les niveaux de façon informelle, lors des phases d'échanges avec les prospects suite à la présentation commerciale standard. Puis, en mai 2011, le concepteur-consultant intègre cette présentation des cinq niveaux de façon formelle au cours d'une présentation de la méthode chez un client. Le graphique est utilisé en précisant et redéfinissant les cinq niveaux, en complément de l'utilisation des « STEPS ». Suite à cela, la logique des S.T.E.P.S. sera systématiquement présentée à l'aide de ce graphique.

Discours qui accompagne le schéma des niveaux

Le premier niveau est présenté comme « une phase analytique, de définition des périmètres et des outils » ; le second niveau est une « phase d'effort managérial, de mise en place des outils, de lancement de la dynamique » ; le troisième niveau est une « phase de stabilisation, où les éléments nécessaires à la création de valeur sont en place » ; le quatrième niveau est une « phase de création de valeur, d'appropriation par l'organisation » ; et enfin, le cinquième niveau est une « phase de capitalisation, où la capacité est acquise ».

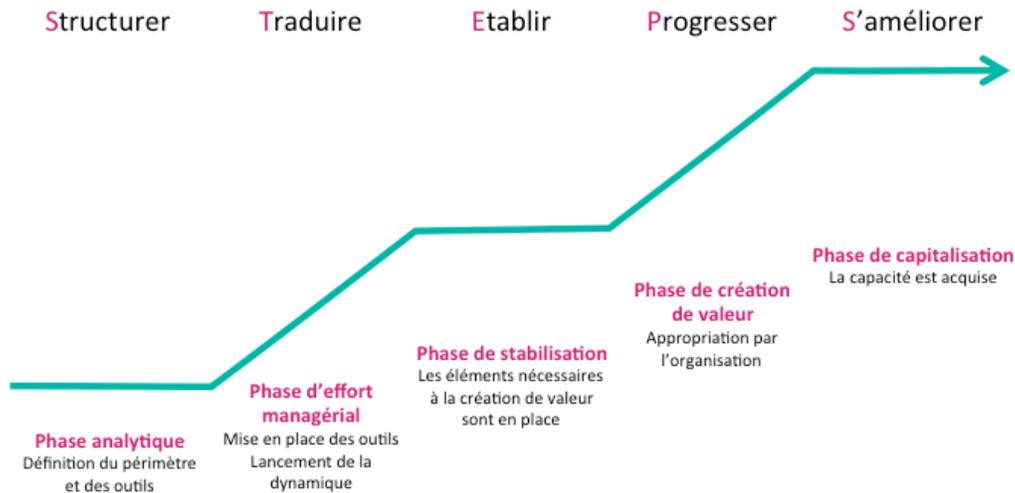


Tableau 35 - Présentation des niveaux de la roadmap sous la forme d'un graphique

3.5 La transformation de la roadmap en questionnaire

Au début de l'année 2011, émerge l'idée de transformer la roadmap en questionnaire dans la perspective d'un premier contact avec les prospects. Cette construction de questionnaire repose sur l'existence d'une roadmap générique sur un sujet donné. Cette roadmap est ensuite traduite en questions qui permettent aux prospects d'évaluer leurs pratiques sur un sujet donné. Le résultat est ensuite communiqué sous forme de roadmap qui détaille donc le niveau de maturité de l'organisation sur le sujet en question et les aspects à développer pour progresser.

Cette idée de questionnaire a deux origines. Tout d'abord, cela a été suggéré par les étudiants qui réalisaient un dossier sur l'application de la roadmap sur la problématique du Développement Durable. Mais elle est également issue d'un **travail des consultants avec un partenaire**, qui souhaitent développer une offre orientée Développement Durable, et rédigent, avec l'aide d'une consultante 5 steps, une roadmap sur « la maîtrise des substances dangereuses dans la mise en place de la norme REACH ».

Utilisation de la roadmap sous forme de questionnaire

A partir de la rédaction d'une roadmap générique, il est possible de construire un questionnaire à utiliser comme outil de diagnostic auprès des clients et prospects. Certaines exigences sont transformées en questions pour construire le questionnaire. Ce questionnaire est diffusé à des prospects qui vont remplir le questionnaire pour connaître leurs forces et faiblesses sur un sujet donné. Le résultat du diagnostic est ensuite envoyé sous la forme d'une roadmap évaluée, qui met en avant les exigences réalisées, les niveaux atteints et donc les livrables à réaliser pour améliorer la situation de l'entreprise.

Cette expérience, communiquée aux autres partenaires, en séduit plusieurs. Ainsi, un consultant-partenaire spécialisé en gestion de portefeuille de projets et un consultant-partenaire spécialisé en achats, rédigent à leur tour, et avec l'aide des consultants 5 steps, des roadmaps génériques qu'ils transforment ensuite en questionnaire envoyé à leurs prospects.

Cette forme particulière du questionnaire n'a pas vocation à modifier la méthode, il s'agit uniquement d'un **premier outil de communication** pour **créer l'intérêt du prospect** sur la méthode. Il est intéressant de noter que ce moyen de communication ne peut s'utiliser **qu'avec une roadmap générique** et conduit donc à utiliser par la suite cette vision particulière de la méthode qui répond à une problématique donnée, au-delà des aspects purement méthodologiques.

Nous pouvons résumer les évolutions de la rhétorique dans le tableau ci-dessous :

	Lien avec le BSC	Hésitation entre aptitude et capacité	Étapes de mise en œuvre – Mise en abîme	Niveaux sous la forme d'un graphique	De la roadmap au questionnaire
Date	Novembre 2008	Mai 2009	Janvier 2009	Février 2010	Début 2011
Auteur	Concepteur-consultant	Concepteur-consultant	Concepteur-consultant	Étudiant de l'Agro-Paris-Tech	Concepteur-consultant et consultant-partenaire
Modification	Discours sur la notion de capacité organisationnelle	Discours sur la notion de capacité organisationnelle	Discours sur la mise en œuvre de la méthode	Discours sur les niveaux de la roadmap	Présentation de la roadmap
Contexte	Nécessité d'introduire la notion de capacité organisationnelle et la nécessité des organisations à travailler à ce niveau	Arriver à faire comprendre la notion de capacité organisationnelle, considérée comme centrale dans la méthode. Le vocabulaire varie en fonction du ressenti du concepteur-consultant quant à la compréhension du concept par ses interlocuteurs.	Présenter les étapes de la mise en œuvre et démontrer la pertinence des S.T.E.P.S.	Restitution des travaux des étudiants, qui inclut la présentation la méthode par les étudiants	Proposer une présentation du contenu générique d'une roadmap sous un format plus accessible en première lecture : le questionnaire, plutôt que la roadmap.
Utilisation	Rapprochement pensé en novembre 2008, et introduit dans la présentation officielle en janvier 2009. Rhétorique supprimée en mai 2011 et remplacée par l'étape de focalisation stratégique.	En mai 2009, le terme « officiel » est celui d'aptitude, puis en mars 2011, le terme capacité est de nouveau utilisé. Mais ces deux notions sont considérées comme synonymes et employées indifféremment.	L'utilisation de la mise en abîme est conservée jusqu'au mois de mai 2011, malgré les nombreuses réactions d'incompréhension. Elle est abandonnée lorsque la focalisation stratégique est incluse dans le discours qui présente les étapes de mise en œuvre de la méthode.	La présentation proposée par les étudiants est approfondie et reprise par le concepteur-consultant à partir du mois de mars 2010, puis est intégrée dans la présentation officielle en mai 2011.	Utilisation par plusieurs partenaires pour faire de la prospection.

Tableau 36 - Evolution des aspects de rhétorique

PARTIE 3 - ANALYSE

Cette troisième partie est consacrée à l'analyse de notre cas dans l'objectif de proposer une définition et une caractérisation de la période particulière de la vie des innovations managériales : le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi. Nous avons émis l'hypothèse que cette période impliquait la transformation de l'innovation. Nous cherchons donc à mettre en évidence le contenu et la dynamique de cette transformation. Notre analyse repose sur les différents éléments que nous avons relevés dans notre revue de littérature.

Avant de mener cette analyse, il nous a semblé nécessaire de décrire, de la manière la plus précise le contexte, mais surtout le « genre » de contexte de notre cas (chapitre 6). Cette précaution nous permettra ensuite de formuler une généralisation des résultats et d'assurer leur validité externe (David, 2004).

L'analyse du cas est ensuite menée en quatre temps, à la lumière des différents travaux mobilisés.

Dans un premier temps, nous faisons référence aux travaux de Birkinshaw et *al.* (2008) afin de voir dans quelle mesure le processus d'innovation managériale qu'ils décrivent peut s'appliquer pour décrire et caractériser cette période de la vie de l'innovation managériale. Puis nous complétons cette réflexion en mobilisant les travaux sur les outils de gestion. Cela nous permet de qualifier les évolutions et les transformations de l'innovation dans cette période.

Dans un second temps, les travaux sur l'appropriation permettent de préciser l'impact du comportement des acteurs - concepteurs et pionniers - sur le contenu de l'innovation, dans cette période particulière. Puis, à l'aide des travaux sur les innovations managériales, nous approfondissons la réflexion sur l'interaction entre les acteurs.

Dans un troisième temps, nous nous interrogeons sur la dynamique de conception observée pour le cas de la méthode 5 steps.

Dans un quatrième temps, notre réflexion se porte sur la rhétorique. D'une part, nous tentons de caractériser la rhétorique et son évolution dans cette période. D'autre part, nous nous interrogeons sur les liens entre la rhétorique sur l'innovation et l'innovation elle-même.

CHAPITRE 6 - STATUT DU CAS

Notre méthodologie de recherche repose sur une étude de cas : celle de la méthode 5 steps, inventée par le directeur du cabinet de conseil MNM Consulting, en collaboration avec le Directeur des Systèmes d'Information du groupe Valeo. Notre analyse de ce cas démarre au moment où l'innovation vient d'être étiquetée sous le nom de méthode « 5 steps », après qu'un doctorant au sein du cabinet de conseil a contribué à sa théorisation – le lien avec la théorie des capacités organisationnelles (Fall, 2008) - et qu'un ouvrage sur la méthode a été publié aux éditions AFNOR (Monomakhoff et Blanc, 2008). Nous sommes donc en mesure d'observer la période particulière des innovations managériales que nous souhaitons étudier dans cette recherche : le passage de l'innovation contextuelle à l'innovation établie, en d'autres termes la phase entre l'invention et la diffusion d'une l'innovation au statut reconnu. Nous partons donc de l'hypothèse que cette méthode représente une innovation et pourrait devenir une méthode « établie », comme le souhaite le concepteur-consultant.

Comme nous l'avons précisé précédemment (chapitre 3), ce cas est un **cas « inédit » et « exemplaire »** (David, 2004) pour l'analyse du processus d'établissement. De plus, la littérature s'est peu penchée sur cette période intermédiaire et nous cherchons, à travers ce cas, à nous interroger sur l'existence d'une telle période dans le cas des innovations managériales, mais aussi à d'identifier son périmètre et ses caractéristiques.

Afin d'assurer une généralisation des résultats d'une telle étude de cas, il faut d'abord être capable de **décrire précisément le contexte**, mais **surtout le « genre » de contexte** concerné. Il est également important de formuler une description du cas à différents niveaux théoriques (faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales) afin d'assurer sa validité externe (David, 2004).

Ainsi, avant de rentrer dans une analyse approfondie du cas, il nous semble nécessaire de prendre le temps de décrire le contexte du cas et son « genre ».

Nous proposons tout d'abord d'analyser le **contenu de la méthode**, pour bien situer l'objet lui-même. En d'autres termes, nous justifions ici le caractère innovant de la méthode et tentons de préciser son **degré d'innovation**. Pour cela, il nous faut faire la généalogie technique, tant consciente qu'inconsciente, de la méthode.

Dans un second temps, nous présenterons notre cas à la lumière des attributs issus de la littérature : **complexité, divisibilité** (Ansari et *al.*, 2010) et **ambiguïté pragmatique** (Giroux, 2006), qui sont apparus comme les trois attributs qui pourraient influencer la période analysée. Cela nous permettra de qualifier le contexte du cas et son genre. Nous pourrions ainsi, par la suite, réfléchir à la généralisation de nos résultats tirés de ce cas et envisager les résultats obtenus avec des innovations managériales pour lesquelles les attributs identifiés seraient différents.

Puis, nous préciserons les caractéristiques des acteurs impliqués dans cette période, à la fois les inventeurs et les organisations pionnières. Nous retenons plusieurs critères pour les qualifier. Les **inventeurs** de la méthode sont décrits à travers leur **notoriété** et leur **implication dans la diffusion** de la méthode. Les **organisations** pionnières sont qualifiées en termes de **diversité** et de leur **conscience de leur statut de pionnier**. Le choix de ces attributs n'est pas directement issu de la littérature ; nous justifions ce choix dans la suite de ce travail.

1 GENEALOGIE

Cette première section vise à positionner la méthode par rapport à l'existant dans l'objectif d'analyser son caractère innovant. Pour cela, nous commençons par retracer la généalogie de la méthode au sein de Valeo, généalogie consciente et assumée par les concepteurs qui détaillent leurs sources d'inspirations. Puis nous tenterons de positionner la méthode par rapport à un certain nombre de théories et d'outils existants et qui nous semblent avoir des racines et idées communes avec la méthode 5 steps.

1.1 L'origine de l'idée de la méthode 5 steps au sein de Valeo : la généalogie du dispositif vue par ses concepteurs

Nous proposons de revenir sur les origines de la méthode du point de vue des concepteurs. Nous tentons de retracer l'origine de la méthode 5 steps au sein de Valeo¹. Cette retranscription est issue d'un récit *a posteriori* des concepteurs, il peut donc faire l'objet de certains biais de reconstitution. Cependant, il nous semblait intéressant de mettre en évidence les **origines assumées et conscientes** de la méthode du point de vue des concepteurs.

En 1995, Valeo met en place la méthode « **5 axes** », fondation de la culture de l'entreprise et qui repose sur une philosophie d'amélioration continue et de qualité totale. Les 5 axes sont les suivants : implication du personnel, système de production, innovation constante, intégration des fournisseurs, qualité totale. Ils visent « l'excellence opérationnelle ». Un questionnaire d'audit est conçu, appelé « **Valeo 5000** », composé de 1000 questions par axe, pour mesurer le degré d'application de ces 5 axes dans les entités du groupe.

En parallèle, un dispositif de **roadmaps** est mis en place. Ce dispositif, soutenu par le dirigeant de l'époque, est conçu par deux personnes qui ont **précédemment travaillé chez Renault**, entreprise dans laquelle existait un dispositif similaire. Des roadmaps existaient donc pour chacun des 5 axes, mais elles n'étaient pas liées directement au référentiel d'audit. Ces roadmaps étaient à disposition des acteurs pour les aider à comprendre comment mettre en œuvre certaines méthodologies ou processus pour un axe donné. Elles avaient vocation à formaliser des bonnes pratiques sur des standards du groupe à travers une matrice à cinq colonnes qui représentaient des niveaux de progrès et avec plusieurs lignes qui décrivaient ce qui s'appellera plus tard dans la méthode les « exigences ». Nous verrons plus loin ce qui a été ajouté à ces roadmaps existantes par la méthode.

En 2004, le besoin de faire évoluer ces méthodes se fait ressentir pour plusieurs raisons, évoquées dans les entretiens par le directeur de l'audit. Tout d'abord, il existait un décalage entre les résultats obtenus dans les audits et les résultats opérationnels des entités du groupe.

¹ Cet historique de l'origine de l'idée de 5 steps a été reconstitué à l'aide de retranscriptions d'entretiens menés en septembre 2006, par le doctorant qui a analysé le dispositif au sein de Valeo, auprès du concepteur-DSI et du directeur de l'Audit du groupe Valeo et suite à un entretien mené avec le concepteur-consultant en juillet 2012.

Ce décalage s'expliquait en partie par le vieillissement du référentiel d'audit qui n'était plus adapté aux méthodologies. Mais les responsables des audits ont surtout pris conscience que ce questionnaire d'audit était décorrélié des actions mises en place sur le terrain et ne permettait pas de guider les acteurs dans une démarche de progression. Ce constat est soutenu également par le concepteur-DSI qui souligne la difficulté de connaître l'état et les besoins réels et concrets des entités dans une organisation décentralisée. Le principe de la roadmap est alors apparu comme un dispositif à mobiliser pour répondre aux difficultés du système existant.

A la fin de l'année 2004, le concepteur-consultant et le consultant-DSI se rencontrent et commencent à imaginer le dispositif qui deviendra la méthode 5 steps. Le consultant-DSI connaît la logique de roadmap qui existe chez Valeo et il souhaite développer un outil de pilotage qui permette de visualiser l'état réel des entités du groupe. Cet outil de pilotage doit répondre aux besoins de différents niveaux, stratégiques comme opérationnels. Le concepteur-consultant s'appuie sur plusieurs expériences et connaissances d'outils au moment où il imagine le dispositif avec le concepteur-DSI. Tout d'abord, il a une bonne connaissance **des méthodes CobiT et CMMI** qu'il utilise au cours des missions de conseil et qui s'inscrivent dans une « démarche de maturité ». Ces modèles permettent d'évaluer le niveau de maturité d'une organisation qui correspond au degré avec lequel elle a déployé explicitement et de façon cohérente des processus qui assurent sa performance. Ces modèles de maturité ont d'abord été développés pour les processus dans le domaine informatique. Ensuite, il vient de réaliser une mission dans laquelle il a mis en œuvre des « **contrats de progrès** » qui correspondaient à des bonnes pratiques transverses dans le domaine des achats et de la logistique dans un grand groupe international. Enfin, la question du pilotage et des tableaux de bord a été présente dans une grande majorité de ses expériences professionnelles. En quelques réunions de travail, le dispositif est imaginé, les deux concepteurs se retrouvent dans leur ambition de fournir un « outil de pilotage multidimensionnel », c'est-à-dire qui fournit de multiples angles d'analyses et de consolidation des états des entités d'une organisation (par roadmap, par thème, par livrable, par entité, par regroupement d'entités, etc.). La tentative de mise en œuvre de ce dispositif démarre au début de l'année 2005 sur les problématiques du Système d'Informations. En juillet 2006, les roadmaps de cette fonction sont déployées et utilisées par toutes les entités concernées. Cette expérience séduit la direction de Valeo qui décide alors d'étendre le dispositif aux autres fonctions de l'organisation.

Par rapport au dispositif de roadmaps existant déjà au sein de Valeo, les nouvelles roadmaps se distinguent sur plusieurs aspects, selon le concepteur-consultant.

Tout d'abord, le contenu des roadmaps évolue, il est mis à jour pour être en accord avec les **nouvelles méthodologies et les nouveaux processus**, de nouvelles roadmaps sont créées.

De plus, ces nouvelles roadmaps ont vocation à être moins conceptuelles que les précédentes, plus concrètes et détaillées afin qu'elles soient compréhensibles par les acteurs opérationnels des entités. Cela est permis par **l'introduction des livrables** dans les roadmaps. Jusqu'à présent chaque levier était détaillé par ce qui s'appelle dans la méthode une exigence, le concepteur-consultant ajoute l'idée de preuves factuelles à fournir pour justifier de l'atteinte d'un niveau pour un levier donné, à travers cette notion de livrables. Cette idée s'inspire de son expérience des contrats de progrès dans une mission de conseil auprès d'une autre entreprise.

Alors que jusqu'à présent les roadmaps étaient à la disposition des entités, leur utilisation devient **obligatoire avec l'impératif de s'auto-évaluer**. Le dispositif a vocation à devenir un réel outil de management au sein de l'organisation.

Le concepteur-consultant cherche à proposer une véritable **standardisation des niveaux de progrès**, qui soit « moins marquée métier, moins marquée processus et qui traduise l'état de l'organisation ». En s'inspirant des modèles de maturité qu'il connaît, il cherche donc à normaliser le progrès de manière plus générique. Cette volonté s'exprime par la suite dans la nécessité qu'ont ressentie les concepteurs à identifier plusieurs types de roadmaps, qui dépassent l'application aux processus, avec les roadmaps « solution », « processus », « excellence ». Cette logique de maturité et de progrès se positionne dès le début en différenciation par rapport à une démarche projet.

La mise en place de ce dispositif au sein de Valeo s'accompagne du développement d'un **outil informatique** qui va soutenir et faciliter son utilisation. Les roadmaps sont disponibles sur l'ensemble des sites dans le monde entier, l'auto-évaluation est facilitée et surtout les résultats des auto-évaluations sont consolidés aisément, assurant alors un rôle d'outil de pilotage à la démarche.

Les deux concepteurs définissent également les **règles de notation et de consolidation** des résultats des auto-évaluations. La spécificité de la méthode proposée repose sur la nature des mesures fournies que sont les livrables.

Même si l'outil informatique joue un rôle important dans la réussite de la mise en œuvre du dispositif au sein de Valeo, particulièrement quand l'utilisation de la méthode est dans sa plus

grande configuration (80 roadmaps, 200 sites concernés), il est important de préciser que les deux concepteurs se sont d'abord entendus et retrouvés sur les principes de management qui soutenaient la méthode, au-delà de cet aspect technique. Les intentions étaient multiples : standardiser la mesure de la transformation, proposer un outil qui réponde aux besoins concrets des opérationnels tout en assurant un pilotage multidimensionnel des entités de l'organisation. En effet, l'unité de base du dispositif est le livrable qui permet de valider des exigences. A partir de cette mesure, plusieurs niveaux et logiques de consolidation sont possibles : consolidation par thème, indépendamment des sujets de roadmaps, consolidation des résultats des roadmaps par fonctions de l'organisation, par pays, par région, etc.

La culture Valeo de la roadmap existait déjà, ce qui a facilité la diffusion des nouvelles roadmaps, selon le concepteur-consultant. Le rôle des consultants de MNM Consulting consistait à coordonner et relire d'un point de vue méthodologique l'ensemble des roadmaps et d'animer certains ateliers de rédaction de roadmaps.

Pour finir, il est intéressant de remarquer que la logique des capacités organisationnelles n'est pas explicitement mentionnée lors de la réflexion initiale qui conduit à l'émergence de l'idée et de la mise en œuvre du dispositif au sein de Valeo ; les concepteurs n'ayant pas connaissance de cette notion. A ce moment très précoce de l'invention de la méthode, la nature du contenu de la roadmap et celle de l'objet piloté à travers ce dispositif ne sont pas précisées, si ce n'est à travers l'identification des trois types de roadmap.

Le rattachement à la théorie des capacités organisationnelles se fait beaucoup plus tardivement. En effet, il faut attendre l'année 2007 et le travail du doctorant pour voir apparaître cette notion. Elle émerge suite à une discussion entre le doctorant et un chercheur au cours d'un séminaire dans lequel il présente ses travaux. Le doctorant présente ensuite cette théorie au concepteur-consultant qui considère qu'elle décrit effectivement ce que la méthode permet de faire. Pour lui, la prise de connaissance de cette théorie ne fait que mettre en lumière et formaliser ce qui était sous-entendu, implicite dans la méthode. Ce rattachement théorique a, par la suite, été renforcé par le travail de recherche mené par le doctorant qui a analysé de manière approfondie la mise en œuvre réelle du dispositif au sein de Valeo.

La figure suivante (Figure 6) résume les origines conscientes de la méthode 5 steps du point de vue de ses deux concepteurs. Cette représentation est bien entendu simplifiée. Nous pouvons penser que de nombreux éléments du dispositif 5 steps Valeo sont le résultat

d'interactions, échanges, discussions entre les deux concepteurs mais également avec d'autres acteurs de Valeo impliqués dans la mise en œuvre du dispositif.

Enfin, nous rappelons que cette reconstitution *a posteriori* des influences et réflexions des concepteurs est soumise à des biais de mémoire, d'interprétation ou encore de rationalisation *a posteriori*. Elle ne doit donc être utilisée que pour mettre en évidence des influences qu'assument les concepteurs.

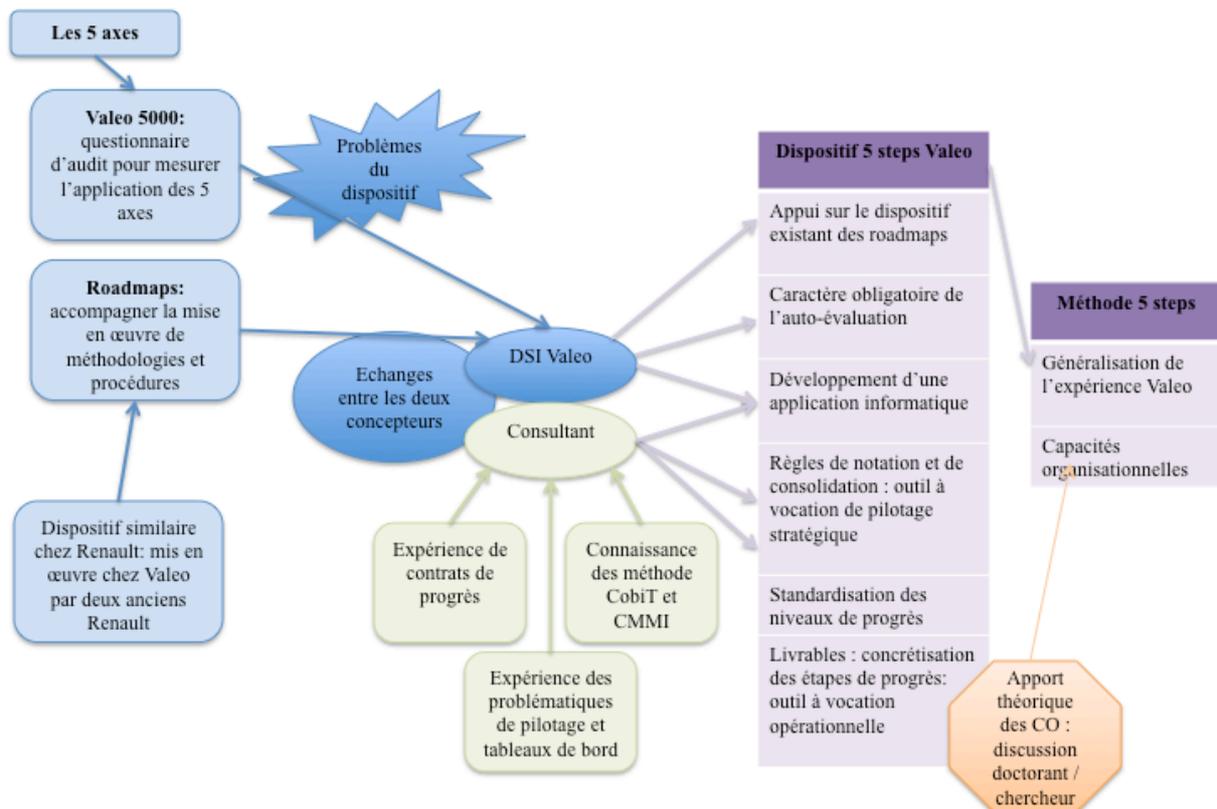


Figure 6 - Généalogie consciente de la méthode 5 steps

1.2 Positionnement de la méthode 5 steps par rapport aux méthodes établies

Au-delà de ces origines assumées et conscientes de la méthode, il nous semble intéressant de tenter de positionner la **méthode 5 steps par rapport aux grandes théories ou outils de gestion**. Ceux-ci ont pu orienter inconsciemment les concepteurs parce qu'ils sont des fondamentaux du management par leur statut de théorie ou d'outils établis. Mais les

concepteurs ont également pu proposer des éléments identiques ou proches à des existants sans en avoir nécessairement connaissance.

Nous tentons de relier la méthode 5 steps à d'autres théories ou outils de gestion en proposant une présentation chronologique. Celle-ci sera forcément partielle et incomplète, dans la mesure où nous ne présentons que les outils ou théories qui nous semblent avoir un lien plus ou moins important avec la méthode 5 steps. L'objectif est d'arriver à **déterminer le caractère innovant de la méthode et son degré de nouveauté.**

Nous allons évoquer plusieurs courants et outils du management. Nous rappelons pour chacun leur contexte d'émergence, ainsi que leur positionnement par rapport aux méthodes et outils précédents. Et nous nous concentrons sur leurs principes de base. Nous tentons ensuite de montrer les liens avec la méthode 5 steps : les éléments communs, repris, différents comme ceux en opposition.

Nous aborderons tout d'abord le management par objectifs et auto-contrôle développé par Drucker, dans les années 1950 et qui nous semble, comme nous le verrons, avoir plusieurs origines communes avec la méthode 5 steps. Puis nous évoquerons le mouvement Qualité qui a démarré dans les années 1980 et qui partage une certaine philosophie avec 5 steps. Ce mouvement Qualité appliqué aux systèmes d'information a donné le jour à des méthodes de maturité des processus dont le concepteur-consultant annonce s'être inspiré. Nous présenterons ensuite les logiques des outils de pilotage comme le *Balanced Scorecard* dont les objectifs sont communs à ceux de 5 steps : assurer l'alignement et le dialogue stratégique. Nous terminerons en présentant le courant des capacités organisationnelles, plus récent et auquel s'est rattaché après coup le concepteur-consultant.

1.2.1 Une logique de management par objectifs

Dans les années 1950, apparaît le management par objectifs et auto-contrôle développé par Drucker chez General Electric et exposée, notamment, dans son ouvrage « *The practice of Management* » (1954). Cette démarche s'inscrit en opposition avec la vision traditionnelle centralisée du management dans laquelle la hiérarchie impose sa volonté de manière unilatérale. Elle vise à aligner les activités quotidiennes avec la stratégie adoptée. Plusieurs raisons semblent pouvoir expliquer le développement de cette pratique. Après la seconde

guerre mondiale, la taille des entreprises augmente sous l'influence du développement des activités et une majorité opte pour une stratégie de diversification. Dans ce nouvel environnement, la structure fonctionnelle montre ses limites et les entreprises adoptent progressivement une structure multidivisionnelle (Bescos *et al.*, 1995). Le dispositif proposé par Drucker vient, d'un point de vue généalogique, « équiper » la structure multidivisionnelle inventée à partir des années 1920 dans quelques grandes entreprises américaines pionnières sur les questions de contrôle et de coordination en univers décentralisé, dont Du Pont de Nemours et General Motors (Chandler, 1962 ; Waring, 1991).

La philosophie qui sous-tend le management par objectifs est la **responsabilisation et la reconnaissance du rôle de chacun** dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Cette démarche implique donc la communication des objectifs globaux qui traduisent la stratégie de la Direction générale. Cette communication permet ensuite de décliner ces objectifs globaux, de manière conjointe entre le salarié et son supérieur, en objectifs individuels, le long de la chaîne hiérarchique. L'objectif est de responsabiliser les acteurs qui connaissent et acceptent les objectifs sur lesquels ils seront jugés mais en leur laissant une certaine liberté dans le choix de la manière d'atteindre ces objectifs. L'auto-contrôle des résultats renforce cette responsabilisation des acteurs. L'atteinte de l'objectif est ensuite mesurée et déclenche des décisions (actions correctives, récompenses ou encore sanctions) (Bescos *et al.*, 1995).

La méthode 5 steps n'est pas une méthode de management par objectifs ; il est cependant possible de faire quelques rapprochements entre ces démarches. On retrouve dans ces deux méthodes l'ambition de piloter l'atteinte d'objectifs (pour le management par objectifs) ou l'acquisition de capacités organisationnelles (pour la méthode 5 steps) de manière coordonnée, avec une responsabilisation des entités de l'organisation (rapprochement de l'auto-contrôle et de l'auto-évaluation). Il est également possible de rapprocher les structures organisationnelles visées : le management par objectif est le dispositif de pilotage qui s'adresse à la forme multidivisionnelle, quant à la méthode 5 steps elle vise, selon ses concepteurs, et si l'on considère la structure de Valeo, à mettre sous contrôle les capacités des entreprises dites « étendues ».

1.2.2 La présence de certaines logiques des démarches Qualité

Dans les années 1980, la Qualité connaît un fort engouement et émerge comme un véritable mouvement. Ce thème, qui prend notamment le nom de « *Total Quality Management* », devient central dans une grande partie de la littérature en gestion (Giroux, 1999) et constitue une vague du discours normatif en gestion (Barley et Kunda, 1992).

Cette démarche est d'abord reconnue et mise en œuvre dans les entreprises japonaises, l'industrie américaine ne la découvre qu'en 1980, à travers un documentaire intitulé « *If Japan Can, Why Can't We ?* » (Si le Japon y arrive, pourquoi pas nous ?) et diffusé sur la chaîne de télévision NBC. Ce documentaire met en évidence les défis de l'économie américaine face à la concurrence japonaise et plus particulièrement cinq aspects : la productivité, la réglementation gouvernementale, la participation des employés, la qualité de vie au travail et les méthodes statistiques de contrôle de la qualité (Giroux, 1999).

Ce mouvement repose sur l'idée que la **qualité est au service de la performance** des organisations qui visent l'excellence. Les auteurs pionniers de la qualité (Deming, 1982 ; Juran et Franck, 1980) considèrent comme nécessaire de mettre l'objectif de qualité au cœur de l'organisation. Cela aboutit à l'idée que la qualité est totale et qu'elle oblige à décompartmenter l'entreprise.

Au sein de ce mouvement de la Qualité, nous pouvons identifier plusieurs grands principes et outils qui nous semblent avoir un lien, que nous décrirons, avec la méthode 5 steps : les méthodes statistiques, la notion d'amélioration continue ou encore la nécessaire implication de tous pour parvenir à cet objectif de qualité.

1.2.2.1 Les méthodes statistiques de la qualité : la place de la mesure dans les processus d'amélioration

Le mouvement de la Qualité repose initialement et en partie sur des **méthodes statistiques de maîtrise des procédés**. Ces méthodes statistiques s'inscrivent dans les logiques suivantes, notamment défendues par Deming (1982) : l'ensemble des processus sont sensibles à des variations qui peuvent induire des pertes de qualité, il est donc nécessaire de définir une démarche qui permette de gérer ces degrés de variation, réduire leurs effets et ainsi

d'augmenter globalement la qualité. La qualité ne concerne donc pas que les produits mais également les acteurs de l'organisation. Il faut se concentrer sur les sous-ensembles (composants, procédures) et appliquer des méthodes statistiques pour maîtriser leur variabilité. Ainsi, le processus de production est-il totalement décrit et toutes les étapes doivent-elles être maîtrisées.

Parmi les méthodes statistiques, la plus célèbre est la **méthode 6 sigma**, développée par Motorola, au milieu des années 1980. Tout processus est soumis à une certaine variabilité, c'est-à-dire qu'il est incapable de reproduire exactement le même résultat sur la durée, des erreurs et défauts sont inévitables. Pour fournir le plus grand nombre de produits sans défaut, il faut maîtriser l'écart type qui mesure la dispersion autour de la moyenne. Dans cette logique, avoir des limites de tolérance à 6 sigma permet d'assurer un résultat final proche du zéro défaut, l'objectif étant d'atteindre un niveau acceptable par le client. La méthode 6 sigma ne fait qu'appliquer les principes de la maîtrise statistique des procédés. Sa nouveauté provient du fait qu'elle étend cette logique à l'ensemble des processus de l'entreprise et non plus uniquement aux processus de production. Cela implique donc de disposer d'indicateurs sur toutes les activités pour lesquelles il est possible d'apporter des améliorations (Yang et El-Haik, 2003). La philosophie sous-jacente à ces démarches statistiques est l'idée qu'il est **indispensable de mesurer ce que l'on souhaite maîtriser**, améliorer, gérer ; et réciproquement que la maîtrise n'est possible que parce qu'il existe une mesure.

La mise en œuvre de cette démarche d'amélioration repose sur des logiques de projets aux étapes définies : « DMAIC » (pour « Define », « Measure », « Analyze », « Improve », « Control »). Ces démarches statistiques visent donc l'amélioration des processus par la définition d'objectifs cibles et par la mesure du progrès réalisé.

Nous retrouvons d'une certaine manière le **rôle de la mesure** au sein du dispositif 5 steps. e Les postulats sont proches, même si ce que l'on appelle « mesure » est différent : pour faire évoluer et maîtriser les capacités organisationnelles (les processus pour 6 sigma) il est nécessaire de pouvoir les évaluer, les noter, à travers l'échelle à cinq niveaux (en mesurant l'écart type limité à 6 sigma). L'unité de base dans le cas de 5 steps est le livrable, qui va permettre de valider l'exigence, qui elle-même validera le niveau et donnera une note qui pourra être consolidée avec d'autres. Nous sommes donc sur une unité de base qui est l'action à mener.

1.2.2.2 La notion d'amélioration continue : un idéal à atteindre

Une autre idée forte du mouvement de la qualité est celle de **l'amélioration continue**. Les pratiques, les routines, les procédures ne sont pas figées mais sont amenées à évoluer, à être constamment mises à jour pour assurer la qualité (Choy, 1995). Cette amélioration continue s'appuie donc sur de petites améliorations incrémentales dans un cycle en continu et qui peuvent créer un effet cumulatif et significatif.

L'un des outils les plus représentatifs de cette notion d'amélioration continue est la roue de Deming, encore connue sous le nom de PDCA. Cet outil est classiquement représenté sous la forme d'une roue qui monte une pente. La montée de la roue est permise par la succession de quatre étapes : *Plan, Do, Check, Act*. Pour toute activité de l'organisation, la logique est identique. Il est, tout d'abord, nécessaire de planifier le travail à réaliser et établir des objectifs à atteindre. Puis le travail est effectivement réalisé, avant de mesurer son résultat et de le comparer avec ceux qui étaient attendus. En fonction de l'écart, il faut alors prendre des décisions pour corriger, améliorer voire redéfinir les processus, et donc de nouveau planifier le travail, et ainsi de suite. Cette roue vise l'établissement d'un cercle vertueux dans l'amélioration de la qualité. Cette roue est généralement représentée avec une cale qui l'empêche de redescendre et qui symbolise l'impossible retour en arrière. C'est l'expérience qui doit jouer cet effet de cliquet et, plus généralement, l'ensemble du processus qualité mis en place avec la capitalisation des bonnes pratiques, les démarches d'audit ou encore la maîtrise des processus (Hubérac, 2001).

1.2.2.3 L'implication des employés : vecteur essentiel de l'amélioration continue

Il nous semble important de présenter une dernière idée fondamentale du mouvement de la Qualité qui est celle de **l'implication et de la responsabilisation des acteurs** de tout niveau de l'organisation dans la démarche (Giroux, 1999). Cette idée est fortement liée avec la précédente, dans la mesure où l'amélioration continue est considérée comme l'affaire de tous. En effet, les différents auteurs considèrent que les gisements de productivité et de qualité ne sont pas uniquement du ressort des ingénieurs, mais de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Il est donc nécessaire de mettre en place des dispositifs qui donnent la parole à tous les acteurs et les impliquent. L'un des premiers outils qui donnent corps à cette idée est le

cercle de qualité. Ces cercles apparaissent dans les années 1960 dans les entreprises japonaises. Il s'agit de groupes d'employés volontaires qui se réunissent régulièrement pour tenter de résoudre, de **manière collective et participative**, des problèmes liés à la qualité et à la productivité (Lawher et Mohrman, 1985, cités par Giroux, 1999).

On dépasse ici la participation des acteurs à la définition partagée de leurs objectifs du management par objectifs proposé par Drucker. Les acteurs deviennent **parties prenantes des améliorations des processus** qui visent la qualité et l'excellence. Ils ont donc un rôle actif et reconnu au sein de l'organisation et participent directement à l'amélioration de la performance de l'organisation.

Cette philosophie de la performance des organisations est largement reprise dans la méthode 5 steps. En effet, le niveau visé pour chacune des capacités organisationnelles correspond à cette logique d'**amélioration continue** à laquelle doivent participer tous les acteurs de l'organisation. En effet, le **niveau 5 des roadmaps**, le niveau « S'améliorer » est défini comme un niveau dans lequel la capacité est améliorée en permanence. Cette amélioration provient des opérationnels qui se sont appropriés la capacité de telle manière à ce qu'ils proposent spontanément des améliorations. On retrouve donc également cette logique d'implication du personnel, en d'autres termes cette **dimension participative** de l'outil. Ces deux éléments fondent l'objectif absolu poursuivi par la méthode 5 steps, la situation idéale dans laquelle devrait se trouver les organisations.

Nous pouvons nous interroger sur l'existence d'un **effet de cliquet** dans le cadre de la méthode 5 steps. Nous avons vu que la roue de Deming implique une avancée permanente dans laquelle le retour en arrière n'est pas possible, assurée par le dispositif qualité en place. Deux aspects sont à explorer dans le cas de 5 steps sur cet aspect là : le passage des cinq niveaux de la roadmap et le changement de génération de roadmap. Cet aspect n'est pas réellement explicité dans le cadre du passage d'un niveau à l'autre. La présentation de l'auto-évaluation laisse toutefois penser que les roadmaps sont conçues de telle manière que lorsqu'un niveau est atteint, il n'est pas possible d'en redescendre. Les acteurs doivent s'évaluer sur les livrables non encore réalisés mais il n'est pas précisé qu'une vérification régulière des livrables déjà validés soit nécessaire. Sur la dynamique de génération de roadmap, la méthode ne précise pas réellement quand la modification des roadmaps doit avoir lieu. Plusieurs situations semblent pouvoir se présenter : les entités ont atteint le niveau 5 et il est alors possible de décaler le niveau d'ambition requis ou les objectifs stratégiques ont évolué, ce qui conduit à une certaine obsolescence de la roadmap qu'il faut alors modifier. Le

changement de génération de roadmap semble donc davantage s'inscrire dans une évolution ou une modification de la stratégie suivie, et non dans une démarche de consolidation et d'amélioration continue, où chaque génération s'appuierait sur les acquis de la génération précédente.

1.2.3 Application des modèles de qualité à la question de la maîtrise des SI : la notion de modèles de maturité

Nous pouvons constater que ce mouvement de la Qualité se concentre sur le processus comme objet de gestion. A partir des années 1990, une attention particulière a été portée sur les processus des systèmes d'information. L'application des modèles de qualité à la question de la maîtrise des processus des systèmes d'information a donné naissance à des grilles de maturité qui visent à évaluer ces processus. Nous aborderons deux outils, Cobit et CMMI, qui ont été cités par le concepteur-consultant comme une source d'influence au moment de la conception de la méthode 5 steps. Ces **modèles de maturité** s'appuient sur des référentiels de bonnes pratiques. Ils sont le prolongement de la réflexion sur la qualité dans la mesure où l'objectif poursuivi est que les processus atteignent une maturité telle qu'ils soient gérés dans une **logique d'amélioration continue**. Ces modèles permettent donc d'évaluer les situations au regard de cet état considéré comme un idéal, ils décrivent également comment atteindre cet idéal en précisant les niveaux de maturité inférieurs qui conduiront à l'amélioration continue. Le *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* est une approche d'ingénierie des systèmes et se positionne dans une logique de démarche de qualité, dans la mesure où la maîtrise des processus d'ingénierie vise la maîtrise de la qualité des produits et des services issus de ces processus (Carlier, 2006). A l'origine de ce modèle, le département de la défense américain souhaite un référentiel de critères lui permettant d'évaluer la capacité de ses fournisseurs de logiciel. En 1991, le *Software Engineering Institute* présente le CMM (*Capability Maturity Model*). Ce modèle était composé d'une liste de pratiques sur lesquelles s'appuyait une méthode d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise dans le domaine du développement logiciel. Ces niveaux de maturité sont répartis sur une échelle allant de 1 à 5. Ce modèle intéresse rapidement d'autres secteurs et, en 2002, la méthode est rebaptisée CMMI. Elle intègre les autres domaines sauf celle de la gestion des ressources humaines. La mise en œuvre du CMMI implique donc d'évaluer chaque processus de l'organisation afin de définir son niveau de maturité selon l'échelle suivante :

- Niveau 1 : Initial : Les processus sont imprévisibles et incontrôlables.
- Niveau 2 : Géré : Le processus est organisé. Les méthodes de conduite de projet sont institutionnalisées.
- Niveau 3 : Défini : Le processus est standardisé, formalisé, documenté et appliqué au niveau de l'organisation.
- Niveau 4 : Maîtrisé / Géré quantitativement : L'organisation se fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs et se dote de moyens pour contrôler qu'ils sont atteints. Le processus est prévisible.
- Niveau 5 : Optimisé : Les processus sont en continuelle amélioration

Suite à cette évaluation, il est possible de définir un plan d'action pour améliorer la maturité des processus concernés.

La méthode **CobiT** (*Control objectives for information and Technology*) applique également cette philosophie de maturité des processus dans le cadre de la **gouvernance des systèmes d'information et de la gestion des risques liés au domaine informatique**. Ce référentiel regroupe les bonnes pratiques sur ces sujets, issues d'un consensus d'expert (Carlier, 2006). La méthode consiste à lier les objectifs « métier » de l'organisation aux objectifs informatiques, à fournir les mesures et indicateurs et les modèles de maturité pour évaluer leur degré de réussite. Cet outil divise l'informatique en 34 processus répartis dans quatre domaines (planifier, mettre en place, faire fonctionner et surveiller) destinés à offrir une vision complète de l'activité informatique. Pour chacun de ces processus, l'idée est de mesurer sa maturité à l'aide d'un modèle de maturité inspiré du *Capability Maturity Model*. Ce modèle de maturité permet de mettre en évidence les défauts de capacité et de concevoir des plans d'actions pour amener les processus au niveau de maturité souhaité.

L'influence de ces modèles de maturité sur la méthode 5 steps est relativement évidente, la logique de progression des niveaux de la roadmap est très proche de celle de ces grilles de maturité des processus.

La méthode 5 steps a vocation à dépasser ces modèles sur deux aspects.

Tout d'abord, la méthode propose davantage qu'une échelle de maturité pour évaluer des processus. A travers la roadmap, la **méthode 5 steps inclut un « plan d'action »** qui décrit la progression d'un niveau de maturité à l'autre. Ce plan d'action n'est pas formalisé dans les autres modèles de maturité. C'est la prise de conscience d'un manque de maturité d'un processus qui déclenche la formalisation et le suivi d'un plan d'action pour faire évoluer le processus. Mais les méthodes ne précisent pas comment les construire. De plus, la roadmap a

vocation à **évaluer de manière précise et détaillée l'atteinte d'un niveau**, ce qui n'est pas le cas dans les modèles présentés qui définissent de manière relativement générique les niveaux de maturité des processus.

Ensuite, la méthode a l'ambition de s'appliquer à davantage de situations et à répondre à la problématique de la **mise en œuvre de la stratégie**, et non à une problématique métier (méthodes limitées aux systèmes d'information) ou à la gestion des processus.

1.2.4 Les tableaux de bord – outils de pilotage et de dialogue stratégique

Le mouvement de la Qualité permet d'introduire des aspects non financiers dans la réflexion sur la performance des organisations. Ce recours à des indicateurs non financiers prend un essor particulier dans les années 1990, avec la formalisation et la théorisation des outils de pilotage que sont les tableaux de bord, et notamment le *Balanced Scorecard* (Berland, 2004). On retrouve ici un objectif identique à celui du management par objectif : l'alignement des pratiques quotidiennes avec la stratégie.

Le *Balanced Scorecard* (BSC) est né des travaux de Kaplan et Norton qui souhaitaient créer un nouveau système de mesure de la performance remettant en cause les modèles traditionnels centrés sur le suivi des seuls résultats financiers. En 1992, sur la base d'études empiriques, Kaplan et Norton formalisent le BSC, qui mesure la performance de l'entreprise selon **quatre axes équilibrés** : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes » et l'axe « apprentissage organisationnel » (Kaplan et Norton, 1992).

Le BSC présente donc un système global de mesure de la performance, qui prend en compte, de façon équilibrée, les différents aspects qui concourent à la performance. Mais le BSC ne se limite pas à mélanger des indicateurs financiers et non financiers, il inclut ces mesures et indicateurs dans un **système de liens de cause à effet**, dont l'objectif final est d'atteindre la performance financière définie. En effet, Kaplan et Norton définissent la stratégie comme un ensemble d'hypothèses de relations de cause à effet. Un BSC fait donc apparaître clairement le rapport entre les objectifs des quatre axes, à travers la carte de la stratégie (Kaplan et Norton, 2001). Chaque mesure sélectionnée doit être un élément de la chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique choisie par l'unité. Dans cette relation, il est essentiel que tous les objectifs et les indicateurs du BSC soient articulés à un ou plusieurs objectifs de l'axe « financier » (Kaplan et Norton, 1996). Ainsi le BSC offre-t-il aux employés de l'entreprise une vision cohérente et logique de la stratégie ; ils comprennent de quelle

manière les objectifs stratégiques peuvent être atteints. Ces liens insistent sur le fait que plusieurs aspects organisationnels doivent être pris en compte pour assurer la performance financière. Kaplan et Norton critiquent le management par objectif et auto-contrôle de Peter Drucker qui, selon eux, a donné une quantité d'objectifs et de mesures non directement reliés entre eux, ni avec la stratégie (Berland, 2004). Cette chaîne de relations de cause à effet souligne également que cette méthode est orientée vers les résultats financiers. L'objectif ultime du BSC est l'atteinte des objectifs financiers. La grande nouveauté, introduite par le BSC est la **place reconnue à l'apprentissage organisationnel** dans l'atteinte des objectifs stratégiques par son introduction dans le système de pilotage. En effet, l'axe « apprentissage organisationnel » est perçu comme le socle de la performance, puisqu'il définit les capacités nécessaires à l'entreprise pour améliorer ses processus internes, satisfaire ses clients et, *in fine*, augmenter sa performance financière. La réalisation des objectifs des trois autres axes est donc conditionnée par la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage.

La démarche globale du BSC est celle de la direction qui cherche à déployer la stratégie tout au long des lignes hiérarchiques par déclinaison des indicateurs pour chaque entité de l'organisation.

Les chercheurs qui travaillent sur ces questions de pilotage de la performance considèrent généralement le *Balanced Scorecard* comme une forme possible, parmi d'autres, des Tableaux de Bord (Löning et al., 2003). En effet, les « *French tableaux de bord* », souvent opposés au BSC, puisent leurs origines des pratiques des responsables opérationnels dans les années 1950 (Pezet, 2007) et reflètent une grande diversité de pratiques. Celles-ci ont ensuite été formalisées par des chercheurs. Nous pouvons donc également citer le modèle OVAR (Objectifs – Variables d'action – Responsabilités), défini par des chercheurs d'HEC, considéré comme une « démarche de pilotage de la performance intégratrice » et qui permet de « déployer la stratégie « au quotidien », de s'assurer que les axes stratégiques définis sont en concordance avec les plans d'action mis en œuvre pour y parvenir, à travers une analyse des leviers d'action, du petit nombre de causes qui contribuent essentiellement au résultat » (Löning et al., 2003). L'application de cette méthode suit les étapes suivantes : formulation d'objectifs, qui peuvent être transverses à l'organisation ; recherche de variables d'action qui ont un impact sur les objectifs identifiés ; déclinaison pour chaque acteur en plans d'actions auxquels sont associés de manière systématique des indicateurs de mesure (Mendoza et al., 2002). La réflexion en termes d'objectifs et de variables d'action est menée à chaque niveau

de la hiérarchie. Cela implique un emboîtement des grilles OVAR des différents niveaux hiérarchiques.

Il est possible de rapprocher ces outils de pilotage à la méthode 5 steps. Ils poursuivent le même objectif : celui du **déploiement de la stratégie** le long de la ligne hiérarchique, pour assurer l'alignement des pratiques quotidiennes avec la stratégie, objectif déjà présent dans le management par objectifs de Drucker. Le BSC ou la méthode OVAR vont plus loin, avec une logique de déclinaison des BSC ou des grilles OVAR à chaque niveau hiérarchique, alors qu'il n'existe qu'un niveau de déploiement de la roadmap, celui de l'entité.

La **situation idéale visée varie** cependant selon les outils. Le Balanced Scorecard est clairement orienté performance financière, présentée comme l'axe de performance ultime visé. La méthode OVAR ne précise pas réellement quel idéal est poursuivi, le niveau de genericité est élevé avec la recherche d'atteintes d'objectifs qui peuvent être transverses à l'organisation. Comme nous l'avons vu précédemment, le postulat de performance de la **méthode 5 steps est l'amélioration continue** qui est visée par la mise en œuvre des roadmaps sur les sujets stratégiques. On retrouve donc l'influence du mouvement Qualité pour 5 steps, qui n'est pas présent dans les autres outils de pilotage.

Ces outils partagent également la **philosophie de la mesure** qui assure l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance visée : les tableaux de bord s'appuient sur une traduction des objectifs en indicateurs, alors que la méthode 5 steps utilise le livrable comme unité de mesure de l'acquisition des capacités organisationnelles, comme nous l'avons vu précédemment.

Enfin, ces outils tentent de dépasser la simple fixation d'objectifs par une **mise en action**. Elle est réalisée de plusieurs manières. Dans le cas de la méthode OVAR, une déclinaison en plans d'action individuels est prévue. Dans le cas du BSC, on dépasse la maîtrise et le contrôle des objectifs en considérant que le socle de la performance est l'apprentissage organisationnel : celui-ci doit être mis sous contrôle pour assurer la maîtrise des processus, la satisfaction client et, *in fine*, la performance financière. Cette mise en action se limite cependant à la définition d'indicateurs pour ce domaine. La méthode 5 steps a vocation à se différencier, dans la mesure où l'atteinte des objectifs stratégiques passe par une déclinaison en termes de capacités organisationnelles, qui, selon le concepteur-consultant dépasse la notion de processus et apparaît comme le fondement de la performance des organisations. La mise en action est assurée par les roadmaps qui décrivent, au travers de livrables, la manière d'atteindre les objectifs stratégiques. La méthode s'inscrit dans une logique

d'opérationnalisation forte. Cette opérationnalisation se fait au niveau de l'entité, et non de l'individu comme dans le cas de la méthode OVAR.

1.2.5 Le mouvement des capacités organisationnelles

La méthode 5 steps semble chercher à se différencier des méthodes existantes par son intention de mise sous contrôle des capacités organisationnelles des entités de l'organisation pour assurer la mise en œuvre de la stratégie. Il nous semble donc intéressant de présenter plus particulièrement ce courant théorique mais aussi de voir dans quelle mesure celui-ci a donné naissance à des outils.

De nombreux chercheurs se sont intéressés aux raisons de la performance des organisations. S'opposant au paradigme structure-conduite-performance (SCP) qui considère que la performance d'une organisation est liée au contexte, à la structure du marché (Bain, 1956, 1959), l'approche basée sur les ressources (Resource Based View) avance que ressources et compétences de l'organisation sont à l'origine d'un avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Selznick, 1957). Les différences de performance entre les organisations s'expliquent donc par l'existence de ressources tangibles (matières premières, ressources financières, etc.) et intangibles (savoir-faire, culture d'entreprise, etc.) qui sont la source d'avantages compétitifs.

L'approche basée sur les ressources prend en compte la dimension interne de l'organisation pour expliquer la performance et répond aux critiques adressées au paradigme SCP, notamment son explication de la performance par la seule structure de marché. Mais cette approche par les ressources est également critiquée sur plusieurs aspects (Fall, 2008) : prise en compte uniquement des ressources de valeur, et non des ressources normales ou mêmes celles qui ont un impact négatif sur la performance, concepts flous et difficilement opérationnalisables, caractère tautologique de l'approche, absence de vision dynamique.

Certains auteurs proposent de passer de la ressource à la capacité (Marchesnay, 2002, St-Amant et Renard, 2004) pour faire face à ces limites de l'approche par les ressources. Pour Marchesnay (2002), la « mesure » la plus importante, qui permet de prendre des décisions est celle de l'excédent de capacité, en d'autres termes la part non exploitée du potentiel. Pour St-Amant et Seni (1997), l'approche par les capacités permet d'apporter des réponses concrètes à l'explication des écarts de performance entre les organisations et dans la mise en œuvre des stratégies. **La méthode 5 steps reprend l'idée de ce courant théorique selon laquelle la mise en œuvre d'une stratégie nécessite le développement de capacités organisationnelles**

sur lesquelles l'organisation se fonde pour parvenir à atteindre ses objectifs stratégiques.

En d'autres termes, l'absence ou le niveau de maturité insuffisant de certaines capacités organisationnelles peut expliquer l'échec de la mise en œuvre d'une stratégie (St-Amant et Renard, 2004). Ces auteurs 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 ». Au sein d'une organisation, les capacités organisationnelles ne sont pas statiques mais évoluent selon leur mise en action. Elles vont donc faire l'objet de deux types d'apprentissage : un apprentissage latent, produit de la répétition quotidienne des pratiques et un apprentissage géré, initié par l'organisation qui souhaite développer ou créer une capacité. Même si des outils de gestion pour maîtriser et développer ces capacités ont pré-existé à la formulation d'une approche par les capacités organisationnelles (Marchesnay, 2002), les auteurs proposent un modèle, descriptif et normatif, de maturité pour favoriser l'apprentissage. Ce modèle de maturité permet de caractériser et situer une capacité organisationnelle sur une échelle à cinq niveaux mais aussi de définir des objectifs d'apprentissage pour la faire progresser d'un niveau à l'autre (St-Amant et Renard, 2004). Même si ce modèle de maturité a pour vocation de s'appliquer aux capacités organisationnelles en général, il n'a été mis en œuvre que dans le cas de l'administration électronique au Québec (St-Amant, 2003, St-Amant et Renard, 2004).

D'autres méthodes ont pour ambition de servir le déploiement de la stratégie via le développement de capacités organisationnelles, mais elles restent confidentielles : le CBEA ou le CPX Framework.

Webb (2006) propose un modèle appelé *Capabilities-Based Engineering Analysis (CBEA)*. En lien avec la stratégie, la méthode vise à développer ses capacités critiques dans un environnement complexe pour créer de la valeur. Cette méthode se déroule en trois phases : analyse des besoins des parties prenantes et de l'existant, exploration pour savoir ce qu'il faut faire en fonction des contraintes et des opportunités, enfin, planning du développement des capacités. Mais l'auteur ne donne aucun exemple d'opérationnalisation de cette méthode.

Duhan et al. (2005) formalisent le CPX Framework, modèle destiné aux PME, orienté sur la problématique de la construction de la stratégie des systèmes d'information. La méthode consiste à identifier les compétences, c'est-à-dire les ressources, capitaux, habiletés et technologies, qui sont coordonnés à travers les processus ; puis sont évalués les effets externes selon les critères de valeur, rareté, non-imitabilité et non-substituabilité. Cette grille permet d'identifier les capacités organisationnelles nécessaires à l'évolution du système

d'information. Cette méthode, aujourd'hui confidentielle, est applicable dans un périmètre restreint, celui des PME dans le cadre de leur stratégie de systèmes d'information.

Nous pouvons donc considérer que le mouvement des capacités est pour l'instant cantonné à un débat académique et qu'il n'existe pas encore d'outils établis, que l'on pourrait considérer comme actionnant ces connaissances. Les outils existants ne sont pas encore appliqués concrètement, validés par l'expérience ou diffusés. Pour ceux qui ont été mis en œuvre, l'expérimentation a eu lieu sur un périmètre restreint (administration électronique, stratégie des systèmes d'information des PME).

Dans ce contexte la méthode 5 steps apparaît comme une réelle opérationnalisation du concept de capacités organisationnelles (Fall, 2008). Elle a pour ambition de s'appliquer aux entreprises étendues dans leur problématique générale de mise en œuvre et déploiement de la stratégie.

1.2.6 Les éléments de comparaison de ces méthodes

En synthèse, cette généalogie de la méthode nous conduit à identifier six fondamentaux du management qui constituent la base sur laquelle on peut comparer les méthodes.

Ces outils de gestion s'inscrivent dans le sens large de la gestion de la performance des organisations. Ils décrivent donc la manière d'atteindre un **état futur souhaitable** : la performance financière, le succès de la stratégie en général, l'amélioration continue.

L'atteinte de cet état futur passe par l'identification, implicite ou explicite de **liens de cause à effet** entre des leviers d'actions et la performance recherchée. Ces liens de cause à effet sont explicités dans le cas de la carte de la stratégie du *Balanced Scorecard* ou encore dans la recherche des variables d'actions de la méthode OVAR. Dans les autres cas, ces liens ne sont ni explicités et ni formalisés. Lorsqu'il est explicité, le **socle de la performance** varie selon les outils : le processus, l'apprentissage organisationnel ou les capacités organisationnelles.

La notion de **mesure** est fortement marquée dans l'ensemble de ces outils. Le postulat commun est que l'amélioration de l'objet géré passe nécessairement par sa mesure pour qu'il soit maîtrisé : mesure du processus, indicateurs, objectifs individuels, maturité du processus, livrable.

La majorité de ces outils privilégient **l'implication, à des degrés divers des opérationnels** : de la négociation des objectifs à atteindre à leur position de partie prenante dans

l'amélioration et la progression. Se pose également la question de leur place dans le processus de contrôle de l'atteinte des objectifs fixés : auto-contrôle ou contrôle par un tiers (logique d'audit).

De manière plus ou moins formalisée, ces outils conduisent à décrire la **manière d'atteindre** l'état souhaité. Certains intègrent plus particulièrement une logique de progression qui implique ou non un effet de cliquet, ou une logique de maturité.

Nous résumons, dans le tableau suivant (Tableau 37), les caractéristiques des méthodes que nous avons abordé, sur ces fondamentaux.

Nous avons limité cette comparaison aux méthodes que nous avons citées comme établies. Les éléments que nous avons présentés en lien avec les capacités organisationnelles n'ont pas encore le statut des autres méthodes en termes de validation et de reconnaissance. La notion des capacités organisationnelles est largement cantonnée au milieu académique. Les outils existants ont été validés dans des périmètres restreints et ne peuvent pas être considérés comme établis.

	Management par objectif et auto-contrôle	Démarches Qualité	CMMI /CobIT	BSC	OVAR	5 steps
Etat futur visé	Alignement stratégique garantit la performance	Amélioration continue	Amélioration continue dans des domaines particuliers (SI, etc.)	Alignement stratégique qui assure la performance financière	Alignement stratégique	Alignement stratégique et amélioration continue
Liens de cause à effet	Déclinaison des objectifs le long de la ligne hiérarchique	Non formalisés	Non formalisés	Carte de la stratégie – liens entre les indicateurs des 4 axes	Objectifs – variables d’actions – responsabilités et déclinaison le long de la ligne hiérarchique	Non formalisés
Socle de la performance	Objectifs individuels	La qualité passe par la maîtrise de chaque processus	Maîtrise des processus	Apprentissage organisationnel	Actions individuelles	Capacités organisationnelles
Unité de mesure	Atteinte de l’objectif	Variabilité du processus – Taux de défaillance	Niveau de maturité du processus	Indicateurs	Indicateurs (des plans d’actions individuels)	Livrable
Implication du personnel	Négociation des objectifs et auto-contrôle des objectifs fixés	Parties prenantes de l’amélioration continue	Parties prenantes de l’amélioration continue	Pas de précision particulière quant à l’implication des acteurs	Pas de précision particulière quant à l’implication des acteurs	Partie prenante de l’amélioration continue (niveau 5 des roadmaps) et auto-évaluation
Déclinaison opérationnelle des objectifs	Pas de guide pour atteindre les objectifs	Description des étapes de progrès vers l’atteinte de l’amélioration continue (PDCA/DMAIC) mais pas de détail pour passer d’une étape à l’autre	L’évaluation de la maturité d’un processus et l’objectif de passer à un niveau supérieur peut déclencher la description d’un plan d’action, non formalisé par les méthodes	Pas de guide pour atteindre les objectifs	Déclinaison des objectifs en plans d’actions individuels – mais pas de formalisation de ces plans d’actions dans la méthode	Roadmap détaillée à travers les exigences et les livrables

Tableau 37 - Comparaison des méthodes

En conclusion, nous représentons dans la figure suivante (Figure 7), la filiation de la méthode 5 steps avec les théories et outils que nous venons d'aborder.

Cette présentation des méthodes, qui partagent certaines caractéristiques de la méthode 5 steps, nous permet de conclure que la méthode 5 steps ne peut pas être considérée comme une innovation radicale ou révolutionnaire au sens où elle créerait une catégorie entièrement nouvelle, comme par exemple la *lean production* ou l'OST. Chacun de ses composants existe déjà. Le caractère innovant réside dans la **combinaison des éléments** : application des logiques de progression, d'apprentissage et de pilotage à l'acquisition des capacités organisationnelles. La méthode 5 steps poursuit une volonté commune au management par objectifs et dispositifs de pilotage avec les tableaux de bord : la déclinaison de la stratégie, le long de la ligne hiérarchique, avec l'alignement des actions quotidiennes avec la stratégie. De plus, elle suit la même logique de déclinaison en unités de « mesure » qui assure la mise en action mais également le pilotage. Elle mêle à ces démarches l'ambition des méthodes qui relèvent du mouvement de la Qualité, dans lequel l'idéal poursuivi est celui de l'Amélioration Continue (AC) et passent pour cela par une mesure de la maturité des processus en cinq niveaux. La méthode 5 steps intègre les apports du courant sur les capacités organisationnelles en considérant que c'est l'objet à développer pour assurer le succès de la mise en œuvre de la stratégie. Elle vise une opérationnalisation de ces capacités par le déploiement de roadmaps, dont l'unité de base est le livrable, preuve factuelle de la progression. La mise en action est donc largement formalisée.

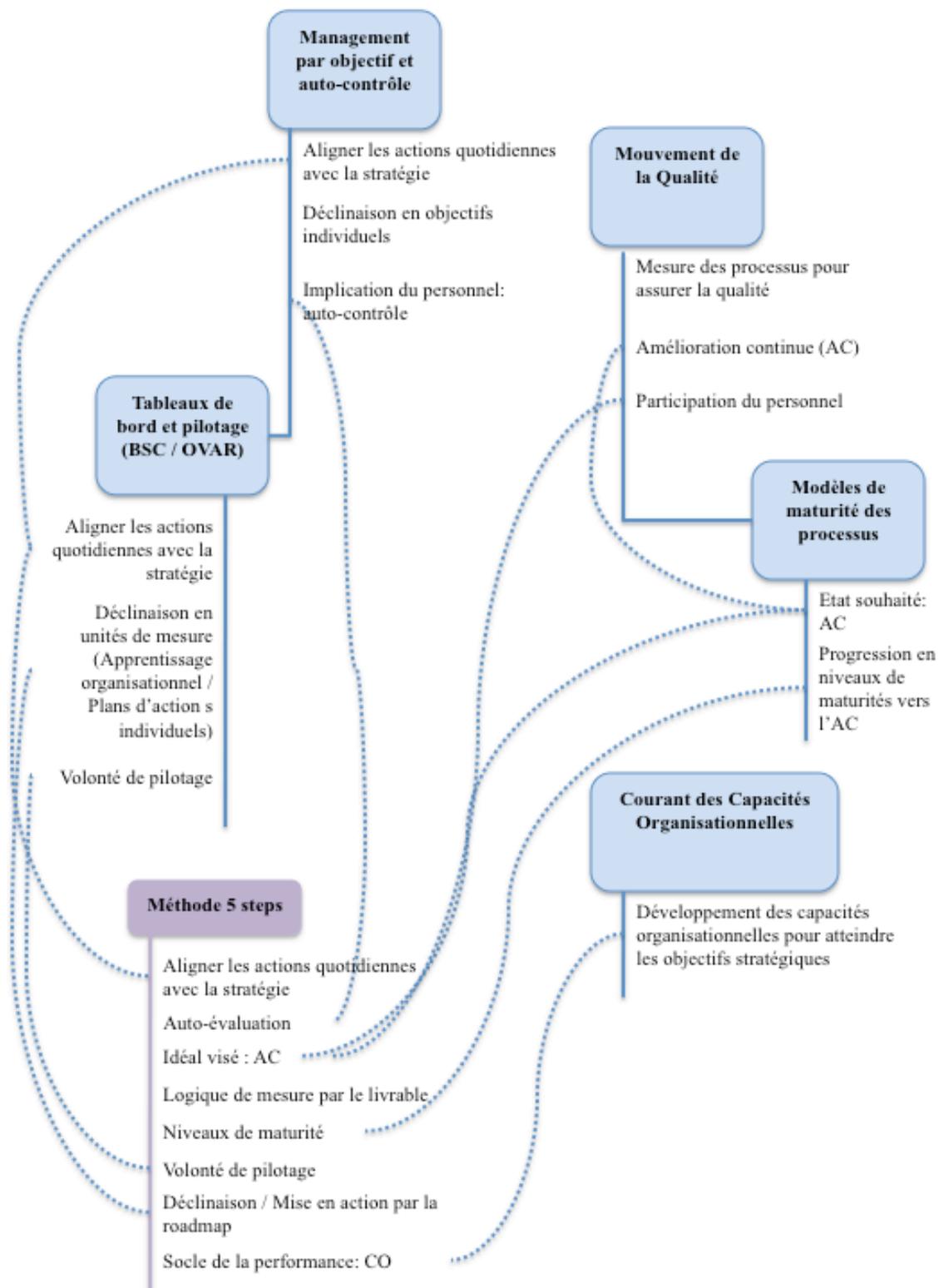


Figure 7 - La méthode 5 steps et les autres outils et théories du management

Nous tenons à préciser que cette recherche de filiation de la méthode 5 steps et la comparaison avec d'autres méthodes sont **largement théoriques**, dans la mesure où nous nous appuyons ici sur les effets recherchés de ces théories et outils par les acteurs qui les préconisent. Dans la logique « pragmatique et sémiotique » (Lorino, 2002) que nous avons adoptée, l'analyse des outils de gestion n'a de sens que dans le cadre du comportement et des actions des acteurs. En effet, la mise en œuvre de ces théories et outils dans les organisations est fréquemment en rupture, plus ou moins importante, par rapport à ce qui est préconisé par leurs auteurs (Zbaracki, 1998 ; Mamman, 2009).

Ce travail de généalogie permet à la fois de présenter le degré de nouveauté de la méthode 5 steps, que nous avons précisé plus haut dans l'encadré, mais aussi de proposer une première réflexion sur l'établissement des innovations. On pourrait parler du degré d'établissement de ce que constitue la généalogie consciente, d'une part, et inconsciente, d'autre part.

Nous cherchons à analyser la dynamique d'établissement de la méthode 5 steps et nous pouvons considérer que certains de ses constituants sont identiques ou se rapprochent de constituants appartenant à d'autres méthodes qui, elles, sont établies. Ce rapprochement est parfois conscient, parfois inconscient de la part des concepteurs. On peut donc imaginer que cette généalogie influence l'établissement de la méthode, puisque certains éléments sont déjà partagés et validés par ailleurs. Nous pouvons alors nous interroger sur cette influence : facilite-t-elle la compréhension et l'adoption de la nouvelle méthode par les organisations ? Quelle place a cette généalogie dans la décision de mise en œuvre de la méthode ? Nous discuterons ces questions dans la dernière partie de cette thèse.

2 ANALYSE SOUS L'ANGLE DES ATTRIBUTS D'UNE INNOVATION

Nous avons abordé, à travers notre revue de la littérature, les attributs des innovations et fait l'hypothèse que ceux-ci pouvaient avoir une influence quant à l'évolution de l'innovation managériale dans la phase particulière que nous étudions. Il nous semble donc pertinent de présenter notre cas à la lumière de ces attributs. En les précisant de la manière la plus fine possible, nous pourrions plus aisément réfléchir aux situations d'innovations qui seraient différentes du point de vue des attributs de l'innovation, par rapport à la méthode 5 steps utilisée comme cas principal dans notre recherche. Nous allons donc présenter notre cas à travers les trois attributs retenus par la littérature : l'ambiguïté pragmatique, la complexité et la divisibilité.

2.1 Ambiguïté pragmatique

L'**ambiguïté pragmatique** peut se définir comme le fait « d'admettre plus d'une ligne de conduite »¹ (Giroux, 2006). Cela signifie donc que l'équivocité d'une innovation managériale assure l'existence de différentes manières de l'utiliser et de la mettre en œuvre tout en maintenant une unité apparente. Cette équivocité peut être volontaire ou, au contraire, non intentionnelle. Giroux (2006) propose une définition opérationnelle de ce concept à travers les notions d'ambiguïté, de généralité et de flou. L'**ambiguïté** d'un terme est le fait que ce terme ait plusieurs significations ou définitions. Un terme sera **général** s'il englobe plusieurs éléments, s'applique à différentes situations ou catégories. Ainsi, les termes de « Total Quality Management » ou encore d'« apprentissage organisationnel » peuvent être caractérisés comme généraux dans la mesure où ils peuvent décrire une grande variété d'actions sans générer de controverse. Enfin, un terme est **flou** lorsqu'il est indéfini ou pas clairement perceptible.

¹ « *The condition of admitting more than one course of action* » (Giroux, 2006, p.1228)

Nous allons tenter d'utiliser ces notions, afin de caractériser la méthode 5 steps, que nous analysons dans cette recherche, et préciser quel est son degré d'ambiguïté pragmatique. Pour cela, nous allons nous limiter aux concepts principaux de la méthode utilisés pour la définir et en parler dans les discours commerciaux. En nous appuyant sur les cinq discours de présentation de la méthode par le concepteur-consultant, que nous avons retranscrit, nous retenons les termes les plus utilisés pour parler de la méthode : la « **capacité organisationnelle** » ou « **aptitude** », la « **stratégie** » ou l'**adjectif stratégique** », la « **performance** » et le « **pilotage** ». Nous allons tenter de montrer dans quelle mesure ces termes qui sont le fondement de la méthode 5 steps peuvent refléter une certaine ambiguïté pragmatique.

Nous pouvons, tout d'abord, nous intéresser à la notion de « **capacité organisationnelle** », et donc à celle d'« **aptitude** », dans la mesure où le concepteur-consultant considère ces deux termes comme des synonymes. La capacité organisationnelle est « 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 » (St Amant et Renard, 2004). 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 » (St Amant et Renard, 2004). A travers ces définitions, on perçoit la **généralité** de ce concept. En effet, le terme de processus peut recouvrir de nombreuses situations. De la même manière, les ressources, connaissances et compétences représentent des éléments différents. Nous pouvons citer quelques éléments inclus dans ces termes : les ressources et les compétences peuvent être physiques, financières ou encore humaines (Johnson, et *al.*, 2011), les connaissances

peuvent être tacites ou explicites (Polanyi, 1962). En ce sens, nous pouvons considérer cette notion de capacité organisationnelle comme relativement générale, dans la mesure où elle recouvre une grande quantité de situations et catégories différentes. Il est intéressant de noter que cette notion est utilisée par le concepteur-consultant pour présenter la méthode en **l'opposant à une méthode de gestion de projet**. Ainsi, reste-t-on à un niveau de généralité élevé dans la manière de caractériser la méthode par rapport à d'autres méthodes existantes.

Un autre terme très fréquemment utilisé pour définir la méthode est le nom « **stratégie** » ou l'adjectif « **stratégique** ». En effet, selon le slogan commercial, la méthode 5 steps sert à « décrire, déployer et piloter la stratégie » des organisations. Nous pouvons nous interroger sur le caractère ambigu, général ou flou de ce terme.

Les auteurs en gestion ne s'accordent **pas sur une définition unique** de la stratégie, chacun soulignant des éléments différents. Sans être exhaustifs, nous pouvons citer trois définitions de la stratégie de grands auteurs pour illustrer l'**ambiguïté** de ce concept. Selon Chandler (1972), la stratégie correspond à « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et à l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts ». Cet auteur met donc en avant la démarche logique qui permet, à partir de la définition d'objectifs, de déterminer l'allocation de ressources correspondant. Pour Porter (1997), « la stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique ». Cette définition met en avant le besoin d'arbitrage et la recherche d'avantage concurrentiel. Mintzberg (2007) considère la stratégie comme « une configuration dans un flux de décisions » et suggère que les stratégies ne suivent pas nécessairement un plan logique mais peuvent être émergentes et inattendues. Les différences entre ces définitions n'impliquent pas qu'elles soient incompatibles mais plutôt qu'elles se complètent.

De plus, la notion de stratégie peut être considérée comme **générale** dans la mesure où elle décrit plusieurs réalités de niveaux différents. En effet, il est fréquent de distinguer la stratégie « d'entreprise », de la stratégie « par domaines d'activités » ou encore le « management stratégique » (Johnson, et *al.*, 2011), même si ces trois composantes

doivent être alignées. La stratégie d'entreprise est la stratégie de l'entreprise dans sa globalité et la manière dont elle apporte de la valeur à l'ensemble des activités. On retrouve ainsi les stratégies de pénétration de marché, de développement de marchés, de diversification et de nouveaux produits et services (Ansoff, 1957). La stratégie par domaines d'activités ou stratégie concurrentielle consiste à définir le comportement spécifique de l'organisation pour une de ses activités, et n'engage pas la totalité de l'organisation. On retrouve ici, par exemple, les stratégies génériques identifiées par Porter (1986) : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation. Le management stratégique correspond à la traduction de la stratégie dans les décisions opérationnelles et dans l'activité quotidienne de l'organisation. La stratégie concerne donc des décisions prises à différents niveaux de l'organisation. On peut également considérer que l'emploi de l'adjectif « stratégique » ajoute encore à la généralité du concept. En effet, on peut parler d'une orientation stratégique, d'un projet stratégique, d'un objectif stratégique ou encore d'une action stratégique. La méthode 5 steps a vocation à gérer tous les enjeux à partir du moment où ils sont considérés comme stratégiques. On retrouve, à nouveau, un niveau élevé de généralité quant aux situations traitées par la méthode.

Pour parler de la méthode, le terme de « **performance** » est régulièrement utilisé. En effet, l'un des objectifs de la méthode est d'assurer le « pilotage de la performance ». Si l'on s'intéresse à la notion de performance, nous pouvons mettre à nouveau en avant son caractère **ambigu** (Dohou et Berland, 2007). Le terme est largement utilisé sans qu'émerge une seule définition (Bourguignon, 1995). Son caractère polysémique est bien retranscrit dans la définition suivante de la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » (Bourguignon, 2000). Ainsi, la performance recouvre-t-elle différentes dimensions : la dimension financière, la dimension sociale ou encore la dimension environnementale, et apparaît donc comme une notion **générale**.

La performance que l'on vient d'évoquer a vocation à être « **pilotée** » à l'aide de la méthode 5 steps. Cette notion de pilotage de la performance est largement utilisée pour décrire les fonctions du contrôle de gestion (Giraud et *al.*, 2002 ; Bouquin, 2004), sans être précisément définie. Le pilotage recouvre en réalité de nombreuses activités qui ont pour objectif d'assurer l'atteinte des objectifs fixés par les organisations. On peut donc considérer ce terme comme étant relativement **général**. Le pilotage est un processus dynamique (Giraud et *al.*, 2002) dans lequel se succèdent plusieurs actions. Il s'agit tout d'abord d'assurer le suivi des actions en cours. Ce suivi peut être réalisé soit par une observation directe des actions et de leurs effets, soit à l'aide d'un système d'informations qui fournit des mesures quantifiées des résultats des actions menées. Cette phase de suivi consiste à rendre compte des actions menées mais également à anticiper la poursuite de ces actions pour s'assurer qu'elles conduisent bien aux objectifs déterminés. Le pilotage inclut également des interventions correctives. A partir du suivi réalisé, des corrections peuvent être apportées sur les moyens employés, les personnes en charge de l'action, les événements qui conditionnent la réussite afin de favoriser l'atteinte des objectifs fixés. Les actions correctives peuvent également porter sur les finalités et objectifs retenus dans un sens plus réaliste. Ainsi, le pilotage mêle des activités de vigilance, d'anticipation et d'identification et de mise en œuvre des actions correctives (Bouquin, 2004).

Nous venons donc de montrer dans quelle mesure nous pouvions considérer que les termes les plus employés afin de définir la méthode 5 steps : la « capacité organisationnelle » ou l'« aptitude », la « stratégie » ou l'adjectif « stratégique », la « performance » et le « pilotage » sont relativement ambigus et généraux. Ainsi, la méthode 5 steps peut être caractérisée par un **degré d'ambiguïté pragmatique relativement élevé**.

Au-delà du choix des concepts mobilisés pour définir la méthode, relativement généraux et ambigus, il est intéressant de noter que cette **ambiguïté pragmatique est accentuée par l'utilisation** même de ces termes par le concepteur-consultant ou les consultants 5 steps lorsqu'ils parlent de la méthode. En effet, on constate que, selon les périodes ou les

interlocuteurs, les termes utilisés varient : les acteurs parlent indifféremment de « pilotage de la stratégie » ou de « pilotage de la performance » par exemple, comme si le sens précis des termes n'avait pas de réelle importance, et que toutes ces notions pouvaient être mobilisées en remplacement les unes des autres. Cette utilisation reflète la volonté de proposer un discours qui soit le plus convaincant et le plus « parlant » pour chacune des personnes rencontrées. L'ambiguïté de ces termes permet donc d'adapter le discours de la méthode en fonction des interlocuteurs.

2.2 Complexité

Le second attribut que nous avons retenu de notre revue de la littérature est celui de la **complexité** (Rogers, 1995 ; Ansari et *al.*, 2010). Une innovation managériale est considérée comme complexe lorsqu'elle est difficile à comprendre et à mettre en place. Ainsi, une innovation complexe est-elle composée de plusieurs composants et l'incertitude réside-t-elle dans le lien entre l'innovation et les résultats, bénéfiques obtenus suite à sa mise en œuvre.

Il est possible de définir la « complexité » par rapport à la « complication » (Bernat et Marcon, 2001). Le « compliqué » implique une difficulté d'analyse liée à l'enchevêtrement de ses parties, en d'autres termes en la juxtaposition d'éléments simples. Pour gérer un objet compliqué, il s'agit donc de traiter chacune de ses parties et de synthétiser la solution globale. Le « complexe » est d'une autre nature. La difficulté d'analyse tient, dans ce cas, à l'interdépendance de l'ensemble des parties. Il n'est donc pas possible de traiter chaque partie de manière indépendante.

Nous pouvons appliquer ces deux notions pour caractériser la méthode 5 steps. Il est possible de considérer certains éléments de la méthode comme **compliqués**. Cette caractérisation provient de nos observations et participations à certaines missions 5 steps : les réactions et interrogations des prospects comme des clients traduisent certaines difficultés de compréhension. L'élément qui nous est apparu comme posant le plus de problèmes et semblant être le plus compliqué est la **roadmap** elle-même. Cette difficulté apparaît au moment de la rédaction de la roadmap. De nombreuses questions se posent

sur le sens des cinq niveaux et leur application sur le sujet traité par la roadmap du client. La différence entre l'exigence et les livrables associés n'est pas immédiatement comprise par les clients qui ont des difficultés à formuler des livrables qui soient réellement concrets. Une autre difficulté vient également de la notion de déploiement. En effet, la rédaction de la roadmap doit être réalisée dans la logique des personnes qui vont être amenés à s'auto-évaluer. Or l'idée de déploiement apparaît comme une notion difficile à comprendre par les clients qui n'arrivent pas toujours à se projeter dans l'idée que la roadmap qu'ils rédigent va être mise en œuvre par les opérationnels de différentes entités.

Au-delà de ces aspects compliqués, qui nécessitent un effort d'explication particulier, nous pouvons nous concentrer sur la notion de **complexité**. La complexité provient de l'interdépendance des différents éléments qui rend difficile l'identification des bénéfices directs de l'innovation. Dans le cas de la méthode 5 steps, de nombreux éléments se succèdent dans la mise en œuvre et sont **liés les uns aux autres**. En effet, la méthode démarre par l'identification des capacités organisationnelles sur lesquelles l'organisation souhaite travailler et faire progresser ses entités. Selon le sujet de la roadmap choisi, la pertinence et les bénéfices de la méthode seront plus ou moins faciles à mettre en évidence. Une fois le sujet choisi, la roadmap doit être rédigée. A nouveau, l'efficacité de la méthode va être fortement liée à la pertinence de la rédaction de la roadmap et à son applicabilité dans les entités. Une roadmap bien rédigée, qui correspond à la réalité des entités, sera plus facilement comprise et adoptée par les entités chargées de la mettre en œuvre. Ensuite la phase de déploiement exige d'identifier à la fois les entités concernées par le sujet, mais surtout les acteurs qui vont devoir s'auto-évaluer. La phase d'animation du déploiement participe donc au succès de la mise en œuvre de la méthode, mais est nécessairement liée aux phases précédentes : si le sujet choisi apparaît comme pertinent et important pour les personnes qui doivent s'auto-évaluer et que la rédaction assure une bonne compréhension, l'animation de ce déploiement sera facilitée. Viennent ensuite les phases de pilotage et d'amélioration continue, dont le succès va être lié aux phases précédentes et notamment aux choix des acteurs qui portent le projet. Par exemple, l'amélioration continue ne peut réellement se produire que si tous les acteurs sont impliqués et participent. Les personnes chargées de l'auto-évaluation doivent être

encouragées à proposer des améliorations, celles-ci doivent être prises en compte par le rédacteur de la roadmap qui doit s'efforcer de faire un retour aux personnes qui les proposent. De la même manière, l'efficacité du pilotage va dépendre, en partie, de la qualité de la rédaction de la roadmap, dans la mesure où celle-ci décrit de manière plus ou moins pertinente la manière d'atteindre les objectifs fixés.

La complexité et la grande difficulté à lier la mise en œuvre de la méthode à des bénéfices pour l'organisation sont ressenties par le concepteur-consultant et l'équipe de consultants. Ils n'arrivent pas à expliciter des bénéfices concrets de la méthode et donc à quantifier des bénéfices possibles.

La méthode 5 steps peut donc être caractérisée par sa **complexité**.

2.3 Divisibilité

Le dernier attribut issu de la littérature est la divisibilité (Ansari et *al.*, 2010) que nous pouvons rapprocher de la notion d'« essayabilité » (Rogers, 1995). Cela traduit la possibilité de mettre en œuvre l'innovation à une échelle réduite et donc de tester l'innovation sur des bases limitées. Cela nécessite donc la possibilité d'observer l'efficacité de l'innovation sans avoir à mettre en œuvre l'intégralité de l'innovation. Cette notion implique une compréhension holographique de l'innovation, où chaque partie contient les caractéristiques essentielles de la pratique permettant une adaptation partielle (Ansari et *al.*, 2010).

Si l'on applique cette notion à la méthode 5 steps, nous pouvons relever deux éléments qui vont dans le sens d'une **divisibilité** de la méthode : la mise en place de pilotes et la mise en œuvre partielle de la méthode.

Dans la majorité des situations de mise en œuvre et d'utilisation de la méthode par des organisations, nous avons pu observer que la méthode était testée sur un « **pilote** », c'est-à-dire par quelques entités de l'organisation. Cette phase pilote est l'occasion de s'assurer

que la méthode est pertinente avant qu'elle ne soit étendue à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, tous les aspects de la méthode sont mis en œuvre, mais à échelle réduite : le sujet des roadmaps est déterminé, les roadmaps sont rédigées, puis déployées sur les entités pilotes, le pilotage est testé avec une logique d'amélioration continue, dans la mesure où les retours des entités pilotes servent à améliorer le dispositif avant de l'étendre à toute l'organisation.

Un autre aspect de la divisibilité tient au fait que la méthode peut être mise en œuvre de manière partielle tout en répondant à certains besoins des organisations. En effet, tous les éléments de la méthode ne sont pas systématiquement mis en place lorsque les organisations décident d'utiliser la méthode. Il est possible de n'utiliser que certaines des « briques » de la méthode : la rédaction de la roadmap pour décrire les étapes de progrès sur un sujet donné, sans nécessairement envisager un pilotage d'entités éloignées. Par exemple, une des organisations pionnières a limité la mise en œuvre de la méthode à la phase de focalisation stratégique, se satisfaisant de la traduction de son plan stratégique en capacités organisationnelles. De plus certaines versions de la méthode proposée par le concepteur-consultant lui-même se fondent sur une vision partielle, avec la suppression de certains éléments. Par exemple, l'approche proposée de roadmaps génériques supprime les étapes de focalisation stratégique et de rédaction de la roadmap.

Si l'on se réfère à la définition d'Ansari et *al.* (2010), cette divisibilité implique une compréhension holographique de l'innovation. A priori, la mise en œuvre de ces briques traduit une certaine indépendance possible des éléments. Cependant si l'on s'appuie sur notre réflexion sur la complexité de l'innovation, nous pouvons considérer que la performance de chacune de ces briques est liée à la compréhension globale de l'innovation. Ainsi, la rédaction d'une roadmap n'aboutira-t-elle à un résultat satisfaisant et utile que si elle est réalisée, de manière consciente par l'utilisateur ou guidée par le consultant, en se plaçant dans l'optique de son déploiement ou du pilotage, en d'autres termes en se questionnant sur qui va l'utiliser et dans quel objectif.

3 ANALYSE SOUS L'ANGLE DES CONCEPTEURS

Après avoir caractérisé l'innovation managériale qui constitue notre cas principal à partir des attributs que nous avons identifiés dans la littérature : ambigüité pragmatique, divisibilité et complexité, mais aussi avoir qualifié le degré d'innovation de la méthode 5 steps, nous allons maintenant préciser les caractéristiques des acteurs qui participent à la poursuite de la construction de la méthode dans la phase particulière que nous analysons. Nous définissons, tout d'abord, le degré de notoriété des deux concepteurs de la méthode 5 steps : le DSI de Valeo, en partie à travers la notoriété du groupe Valeo, et le concepteur-consultant. Puis nous verrons que la volonté de diffusion de la méthode provient essentiellement du concepteur-consultant et nous montrerons que son statut d'acteur externe a un impact particulier sur le suivi de l'évolution de la méthode. Enfin, nous observerons la place accordée aux consultants-partenaires, par le concepteur-consultant, dans cet objectif de diffusion.

3.1 Notoriété des concepteurs de l'innovation managériale

Le rôle de la notoriété des concepteurs dans le succès des innovations ou des concepts managériaux a été analysé par plusieurs auteurs (Merton, 1968 ; Ofori-Dankwa et *al.*, 2005 ; Bort, 2009). Ces auteurs considèrent que la réputation de leurs auteurs favorise la diffusion des innovations. On peut donc faire l'hypothèse que la notoriété des inventeurs va avoir un impact dans la période analysée. En effet, on peut considérer que la notoriété est un des arguments d'adoption de l'innovation par les organisations, ce qui peut avoir une conséquence sur leur nombre dans cette période particulière, mais aussi sur la nécessité, pour les concepteurs qui ne bénéficieraient pas de cette notoriété de s'appuyer sur d'autres arguments pour convaincre.

3.1.1 Le concepteur DSI et le groupe 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. 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.

Valeo est un « groupe », donc composé d'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). Au sein de Valeo, les entités bénéficient d'une autonomie contrebalancée par un contrôle et une coordination qui assurent le pilotage 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. Le groupe Valeo repose donc sur une **structure matricielle** (Johnson et *al.*, 2011) qui combine une structure divisionnelle par produits et une structure fonctionnelle. 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.

Ainsi, Valeo, entreprise qui a participé à l'invention de la méthode 5 steps et a permis de démontrer l'efficacité de la méthode, est-elle une **entreprise réputée** et reconnue dans son secteur. Il faut cependant noter qu'elle s'inscrit dans une **culture particulière**,

industrielle et fortement formalisée. La culture de la qualité, inspirée du Système de Production de Toyota prédomine dans cette organisation¹. Les cinq axes (Qualité totale, Innovation constante, Intégration des fournisseurs, Système de production, Implication du personnel) qui structurent l'organisation Valeo, reflètent cette culture de la quête d'un progrès permanent mais aussi de la standardisation des pratiques au sein du groupe.

Au-delà de la notoriété de l'entreprise, il faut analyser plus particulièrement la situation du **Directeur des Systèmes d'Information du groupe Valeo**, qui a directement participé à l'invention de la méthode, au même titre que le concepteur-consultant. En effet, à l'origine de la conception de la méthode, celle-ci ne s'appliquait qu'à des problématiques propres à la diffusion de standards de systèmes d'information au sein du groupe Valeo. De plus, comme le projet était porté par le DSI, la création de la méthode s'est produite en même temps que le développement de l'outil informatique destiné à la soutenir.

Le Directeur des Systèmes d'Information a été lauréat « industrie-construction-réseaux-transport » du prix du DSI de l'année 2009, ce qui traduit une certaine **reconnaissance de ses pairs**.

Le Directeur de Systèmes d'Information ainsi que l'entreprise à laquelle il appartient bénéficient d'une certaine notoriété. Ce qui n'est pas le cas du concepteur-consultant, et du cabinet de conseil qu'il dirige.

3.1.2 Le concepteur-consultant

MNM Consulting est un cabinet de conseil ayant le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), 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. L'activité centrale est l'activité de conseil spécialisée dans l'amélioration de la performance, la conduite du changement ainsi que la mise en œuvre pertinente des outils et des systèmes d'information. De plus, le cabinet

¹ Information tirée du témoignage de Noël Goutard, ancien PDG de Valeo, en préface de la 2ème édition française de Système Lean (Penser l'entreprise au plus juste, de Jim Womack et Dan Jones, 2005).

mène des travaux de R&D sur la modélisation des entreprises, la création de méthodes de management innovantes et le prototypage d'outils logiciels. Il s'agit d'un cabinet de très petite taille, avec un effectif de trois consultants au moment de sa création. De la même manière, le **concepteur-consultant ne bénéficie pas d'une notoriété particulière.**

Nous pouvons toutefois noter que la publication de l'ouvrage sur la méthode 5 steps aux Editions AFNOR peut être considérée comme un élément qui participe à la légitimation de la méthode 5 steps.

3.2 Le concepteur-consultant : un acteur externe qui cherche à diffuser l'innovation

Après avoir caractérisé les concepteurs de la méthode sous l'angle de leur notoriété, il est intéressant de préciser leur statut dans le cadre de leur volonté de diffusion de la méthode. Nous reprenons ici la distinction entre **acteur interne et acteur externe** (Birkinshaw et al., 2008) car nous pouvons penser que cette différence de statut va avoir un impact sur la possibilité pour le concepteur de suivre et comprendre les mises en œuvre et appropriations de son innovation. Par exemple, un consultant sera plus facilement amené à participer à la mise en œuvre de son innovation dans une organisation, dans la mesure où cela fait partie intégrante de son métier. Il devrait pouvoir plus facilement se ré-approprier les changements, évolutions, modifications qui se produisent.

Dans la phase que nous analysons, seul le concepteur-consultant est réellement impliqué dans le développement et la diffusion de la méthode. Il propose la méthode comme une offre commerciale complète de son cabinet de conseil. Il s'implique donc directement dans la construction de la dimension commerciale : le discours sur la méthode, les supports méthodologiques, les cibles visées, la prospection commerciale, etc.

Les consultants 5 steps participent également à la commercialisation de la méthode 5 steps, mais sous le **contrôle strict du concepteur-consultant** qui tient à valider tous les documents, supports produits par les consultants sur la méthode 5 steps.

L'implication du concepteur-DSI, dans la période de la vie de l'innovation managériale que nous analysons, est en revanche très réduite. Ses seules implications concernent la participation à la rédaction de l'ouvrage sur la méthode 5 steps ainsi qu'à deux petits-déjeuners commerciaux, dans lesquels il intervient pour témoigner de l'expérience Valeo dans l'utilisation de la méthode 5 steps.

Ainsi, c'est essentiellement le concepteur-consultant qui s'investit dans la tentative de diffusion de la méthode 5 steps et qui va, à la fois, poursuivre la construction de la méthode pour faciliter son adoption et sa diffusion, mais aussi observer et analyser, dans la mesure du possible, l'utilisation de la méthode telle qu'elle est réalisée par les organisations pionnières. Son **statut d'acteur externe**, en tant que consultant, lui permet de participer directement à la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations. Cette position particulière lui permet tout d'abord de contrôler autant que possible le respect des principes de la méthode. Cela lui permet également d'observer et de comprendre les difficultés et les incompréhensions des acteurs dans l'utilisation de la méthode. Enfin, il peut également valider et participer à des modifications de la méthode pour améliorer son efficacité dans l'organisation en question.

3.3 Une diffusion qui s'appuie sur un réseau de consultants-partenaires

Il nous semble également intéressant de préciser la stratégie initiale poursuivie par le concepteur-consultant afin de diffuser la méthode 5 steps. Le concepteur-consultant s'est engagée dans une logique de vente indirecte de la méthode 5 steps, via des consultants-partenaires. L'objectif est de vendre des licences d'utilisation de la méthode à des consultants. La licence assure la formation à la méthode et permet d'utiliser la méthode, la marque ainsi que les supports au cours des missions de conseil. Cette stratégie a été adoptée par le concepteur-consultant car il considérait que les consultants en mission

dans des organisations auraient plus de facilité à vendre la méthode à des interlocuteurs avec lesquels une relation de confiance était déjà établie.

Cette stratégie implique donc la réalisation de formations à destination de ces consultants-partenaires, mais également d'arriver à convaincre les consultants d'acheter une licence, et pour cela de montrer dans quelle mesure la méthode sert le métier de consultant, au-delà des bénéfices directs de la méthode pour l'organisation qui l'utilise. Cela nécessite également de développer une légitimité de la méthode auprès d'un public de consultants, qui n'est sûrement pas la même que celle à destination des organisations.

La place donnée aux consultants-partenaires par le concepteur-consultant nécessite d'analyser le comportement de ces consultants, qui sont des **acteurs externes**, dans leur participation à la diffusion de la méthode : à la fois leur compréhension de la méthode et leur utilisation dans leur mission de conseil. Dans ce contexte là, le concepteur-consultant a une moins grande maîtrise des évolutions ou modifications de la méthode qui peuvent apparaître et qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans la logique de l'innovation initiale. Ces évolutions ou modifications pourront être d'un autre ordre que celles issues d'une mise en œuvre dans une organisation : les consultants-partenaires, avant de pouvoir mettre en œuvre la méthode, doivent convaincre les organisations de l'utiliser. La construction de leur propre discours commercial sur la méthode peut impliquer une transformation de la méthode.

4 LES ACTEURS PIONNIERS

Nous venons de caractériser les deux concepteurs de la méthode, en fonction de leur notoriété et de leur statut. Il nous semble maintenant important de qualifier les acteurs pionniers qui participent, directement ou indirectement, consciemment ou inconsciemment, à la poursuite de la construction de la méthode dans cette phase particulière.

Nous allons tenter de caractériser **deux types d'acteurs pionniers** : les **partenaires**, consultants-partenaires et chercheurs-partenaires d'une part, et les **organisations** qui mettent en œuvre la méthode 5 steps d'autre part, à la fois en termes de diversité et de conscience de leur statut de pionnier. Cela pourra ensuite nous permettre de mener une généralisation de nos résultats et de réfléchir aux différentes situations possibles de la phase que nous analysons.

Nous retenons tout d'abord la **diversité** des situations des organisations : appartenance à différents secteurs, de différentes tailles, confrontés à différentes problématiques, etc., car nous faisons l'hypothèse qu'elle va avoir un impact sur la validité pratique de l'innovation et les possibilités d'évolution. Par exemple, si l'on fait référence aux travaux d'Ansari et *al.* (2010), la diversité des situations multiplie les chances d'être confronté aux trois types de problèmes d'adéquation entre l'organisation et l'innovation, et donc à différents types d'adaptations. De plus, la validation pratique (David et Hatchuel, 2006) participe au passage de l'innovation d'un statut contextuel à un statut établi. La mise en œuvre réussie d'une innovation dans des organisations différentes renforce la validation pratique.

Nous proposons ensuite de caractériser ces acteurs en fonction de leur conscience du statut de pionnier. Il nous semble que cette conscience peut avoir un impact sur la relation entre le concepteur et le pionnier. En effet, on peut imaginer que le pionnier qui a conscience de son statut se sentira davantage incité à réagir, donner son avis, réfléchir à des évolutions ou des variantes de l'innovation, dans une logique d'expérimentation.

4.1 Les partenaires : chercheurs et consultants

Dans la période que nous analysons, deux types de partenaires jouent un rôle particulier : les consultants-partenaires et les chercheurs-partenaires.

Les consultants-partenaires sont les relais de la diffusion de la méthode. Leur comportement est intéressant à analyser dans la mesure où ils vont avoir une appréhension différente de la méthode de celle des organisations. Ils envisagent la méthode dans la perspective de son utilisation dans le cadre de leurs missions de conseil. Ils doivent donc comprendre quelle valeur représente la méthode dans leurs pratiques de

conseil mais aussi comment l'utiliser en tant que consultant, et non en tant qu'organisation, ce qui implique une réflexion sur la manière d'en parler, de la vendre, de l'utiliser avec les clients. Le concepteur-consultant peut tirer certains enseignements de l'interaction avec ces consultants-partenaires, tant dans l'intérêt que témoignent les consultants pour la méthode, que dans leurs retours sur leur utilisation de la méthode.

Entre 2009 et 2012, **dix-sept consultants** ont signé un contrat de partenariat 5 steps. Ce contrat fixe les conditions d'utilisation de la marque 5 steps et de réalisation des missions en sous-traitance ou co-traitance. En revanche, le contrat de licence, tel qu'il avait été imaginé initialement par le concepteur-consultant, dans lequel les consultants paieraient pour avoir le droit d'utiliser la méthode 5 steps, n'a jamais été signé par un consultant partenaire.

Nous allons donc dresser le profil de ces dix-sept consultants-partenaires pour ensuite préciser leur diversité et leur conscience d'un statut de pionnier. Les premiers consultants à devenir partenaires sont exclusivement des consultants indépendants qui savent que les seules expériences de mise en œuvre de la méthode sont celles de Valeo et de l'organisation publique qui a testé la méthode en 2008. Ces consultants sont spécialisés dans **différents domaines** : achats, ressources humaines, formation et sécurité informatique. Trois de ces consultants sont des amis du concepteur-consultant et deux sont des personnes qui ont travaillé chez Valeo, participé à la mise en œuvre de la méthode chez Valeo puis sont devenus consultants indépendants.

Par la suite, de nouveaux consultants intègrent le réseau 5 steps de différentes manières : découverte de la méthode par le site internet, par le biais des partenaires existants, par une rencontre professionnelle avec le concepteur-consultant. Ce sont majoritairement des **consultants indépendants**, sauf quatre consultants qui appartiennent à des **cabinets de petite taille** (10 à 30 consultants) et un **plus grand cabinet**, mais où seuls deux consultants du cabinet sont réellement engagés dans le partenariat. De nouveau, les consultants-partenaires sont spécialisés dans des domaines différents : achats, développement durable, secteur public, pôles de compétitivité, systèmes d'information. Ils n'ont pas réellement conscience du nombre d'organisations qui ont mis en œuvre la

méthode. En revanche, l'ensemble de ces consultants-partenaires sait qu'ils sont les premiers à **tester la méthode dans leur domaine de spécialisation**.

En résumé, le profil des consultants-partenaires diffère par leur spécialisation, la majorité sont des consultants indépendants (douze sur les dix-sept partenaires) et ont conscience qu'ils participent à l'expérimentation de la méthode dans leur domaine de spécialisation.

Deux laboratoires de recherche sont partenaires du cabinet de conseil MNM Consulting.

Le premier laboratoire est celui dans lequel nous réalisons notre recherche, **M-Lab**, et que nous avons présenté dans l'introduction de la deuxième partie de cette thèse. Ce laboratoire de recherche en management est conscient de la période particulière dans laquelle se situe la méthode et de la possibilité de participer à l'expérimentation de la méthode.

Le second laboratoire partenaire est un laboratoire de l'Ecole Centrale de Nantes, en communication et cybernétique (**IRCCyN** : Institut de Recherche en Communication et Cybernétique de Nantes). Le partenariat avec ce laboratoire s'est essentiellement concrétisé à travers le projet ANR Pilot 2.0, que nous avons présenté précédemment. Les chercheurs de ce laboratoire ont plus particulièrement travaillé sur la modélisation des objets, des acteurs du pilotage et des différents modes d'organisation de ces objets ; la recherche et le développement de capacités de mesure, d'alerte et de consolidation adaptés aux différents modes de pilotage (contextes opérationnels comme visions fonctionnelles), les boucles de retour et d'asservissement du système. Le travail de recherche est davantage un travail théorique sans analyse particulière de la mise en œuvre de la méthode 5 steps au sein des organisations. Ils n'ont donc pas observé l'expérimentation ou expérimenté eux-mêmes la méthode.

4.2 Les organisations pionnières

Après avoir abordé les partenaires du concepteur-consultant, susceptibles de jouer un rôle dans la transformation de la méthode 5 steps, dans la période que nous analysons, nous

allons maintenant caractériser les organisations pionnières qui ont mis en œuvre la méthode. A nouveau, nous qualifions ces acteurs en termes de variabilité et de conscience de leur statut particulier de pionnier. Nous pouvons considérer que **sept organisations** ont mis en œuvre, au moins partiellement, la méthode 5 steps.

Ces organisations sont aussi bien des **entreprises privées que des organisations publiques**. Les acteurs à l'initiative de la mise en œuvre de la méthode appartiennent à des **services différents** : contrôle de gestion, direction d'Ecole, direction de laboratoire, direction de la Trésorerie, direction de la Stratégie et de la Transformation, direction opérationnelle. Les problématiques traitées à travers la rédaction de roadmap touchent également des **domaines variés** : accueil du public, mise en place d'un système décisionnel, ressources humaines, employabilité des étudiants, valorisation de résultats de la recherche, cash-management.

Par rapport à leur statut de pionnier, deux situations co-existent. Deux organisations ont **conscience de leur statut**. La première organisation publique qui met en œuvre la méthode, dans le cadre du projet ANR, sait que cette expérimentation a pour objectif de tester la pertinence du dispositif dans un contexte fortement éloigné de la culture industrielle et formalisée de Valeo. Le laboratoire M-Lab met en œuvre la méthode dans une optique d'expérimentation pour mieux comprendre son fonctionnement et son efficacité.

En revanche, pour les cinq autres organisations, il n'y a **pas de conscience du statut particulier de pionnier**. Même si les acteurs savent que la méthode 5 steps n'a pas atteint une forte légitimité, ils considèrent qu'elle a déjà fait ses preuves dans d'autres organisations, même s'ils ne savent pas nécessairement lesquelles. Ils font confiance aux consultants 5 steps et à leur expertise, et ne sont pas conscients que certaines pratiques ou éléments de la méthode 5 steps sont en cours d'expérimentation ou de validation au sein de leur organisation.

Ce chapitre avait pour vocation de décrire le cas de la méthode 5 steps sur lequel repose notre recherche. Nous considérons ce cas comme « inédit » ou « exemplaire » (David, 2004), pour les raisons que nous avons évoqué dans le chapitre présentant la

méthodologie. Il permet d'étudier un phénomène rarement observable, puisqu'il est difficile de trouver un tel terrain d'observation. La difficulté réside dans la possibilité d'identifier un cas qui répondrait à cette situation, dans la mesure, où par définition, à cette période, l'innovation n'est pas encore connue et reconnue. Afin d'assurer une généralisation des résultats d'une telle étude de cas, il faut d'abord être capable de **décrire précisément le contexte**, mais surtout le « **genre** » de **contexte** (David, 2004). Cette caractérisation permettra de s'interroger sur les résultats que nous aurions pu observer en analysant d'autres types d'innovations. Nous résumons cette caractérisation dans le schéma ci-dessous :

Méthode 5 steps Une innovation managériale	
-	dont le caractère innovant réside dans la combinaison d'éléments existants
-	dont le degré d'ambiguïté pragmatique est relativement élevé
-	relativement complexe
-	divisible

Concepteurs		Acteurs pionniers		
Concepteur-consultant	Concepteur-DSI	Consultants-partenaires	Chercheurs-partenaires	Organisations
Faible notoriété	Notoriété de Valeo dans le secteur industriel DSI reconnu par ses pairs	17 partenaires Domaines de spécialisations variés Majoritairement indépendants ou petits cabinets	2 laboratoires (recherche en Management et en Communication et Cybernétique)	7 organisations Domaines et tailles variés
Acteur externe Impliqué dans la diffusion	Acteur interne Peu impliqué dans la diffusion	Conscience de leur statut de pionnier dans leur domaine de spécialisation	Volonté d'expérimentation de la méthode	2 premières : conscience d'être pionnier 5 suivantes : pas de conscience du statut de pionnier

Tableau 38 - Résumé du statut du cas

CHAPITRE 7 - ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR L'EMERGENCE ET LA STRUCTURE DES INNOVATIONS MANAGERIALES

Dans ce chapitre nous mobilisons essentiellement deux littératures que nous avons décrites dans la première partie de cette thèse. D'une part, nous faisons référence aux travaux de Birkinshaw et *al.* (2008) afin de voir dans quelle mesure le processus d'innovation managériale qu'ils formalisent peut s'appliquer pour décrire et caractériser cette période de la vie de l'innovation managériale. D'autre part, nous mobilisons les travaux sur la structure des outils de gestion, appliqués aux innovations managériales. Cela nous permet de qualifier les évolutions et les transformations de l'innovation dans cette période.

Nous allons maintenant proposer une caractérisation des évolutions que nous avons plus particulièrement détaillées dans le chapitre précédent. Nous nous concentrons, pour l'instant, uniquement sur les évolutions qui concernent le contenu de la méthode 5 steps, et non celles qui touchent exclusivement la rhétorique sur la méthode. Ainsi, reprenons-nous, tout d'abord, les évolutions qui participent au processus de précision du contenu de la méthode : les « S.T.E.P.S », le « gadget des 48% », la méthode « post-it », la méthode des « 6 réunions », la liste des thèmes génériques, la méthode de « focalisation

stratégique ». Nous analysons également les différentes variantes et versions de la méthode 5 steps qui ont émergé au cours de la période que nous avons observée. Nous tentons ainsi de définir ces évolutions et variantes en précisant quels éléments de la structure de l'innovation sont concernés, puis nous précisons le processus qui conduit à l'évolution et à l'émergence de variantes.

A partir de la littérature sur la structure des innovations, nous menons une réflexion pour comprendre les liens entre les composants de l'innovation dans un processus de construction de l'identité des innovations.

1 LE CONTENU DES EVOLUTIONS ET VARIANTES DE LA METHODE 5 STEPS

1.1 Les précisions du contenu de la méthode du point de vue de la structure de l'innovation

Afin de caractériser les évolutions qui participent à la précision du contenu de la méthode, il nous semble intéressant de mobiliser la distinction entre « principes » et « pratiques » que propose Mamman (2009). Les principes sont les règles, explicites ou implicites, qui guident la mise en œuvre de l'innovation. Les pratiques (ou techniques) sont les manières de réaliser une tâche dans la logique de l'innovation et qui peuvent être observées tels des résultats.

1.1.1 Une précision du contenu de la méthode par un ajout de principes

Les « S.T.E.P.S. », le « gadget des 48% » et la liste de thèmes génériques apparaissent comme des **ajouts de principes** à la méthode 5 steps. Ces nouveaux principes constituent une précision du **substrat technique**, et plus particulièrement de l'artefact que constitue la roadmap.

En effet, l'ajout de l'acronyme « S.T.E.P.S » est utilisé pour définir le sens des cinq niveaux de la roadmap, en d'autres termes, il précise les principes du contenu d'une roadmap, et donc les **règles explicites** à suivre pour la rédiger.

Le « gadget des 48% » permet d'ajouter encore du sens aux niveaux de la roadmap. Les niveaux 1 à 3 sont destinés aux acteurs du métier considéré principalement par la roadmap, alors que les niveaux 4 et 5 s'adressent à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, les premiers niveaux auront-ils un contenu plus technique, alors que les niveaux suivants devront assurer l'appropriation des aspects techniques par l'organisation. De la même manière, ce « gadget » précise que doivent co-exister des leviers liés au métier concerné et d'autres liés à l'organisation en général. Nous sommes bien dans un processus de précision de principes de rédaction de la roadmap. Cependant, à la différence des S.T.E.P.S., ces principes ne sont pas formalisés et utilisés systématiquement au cours des missions de conseil. Le gadget n'est pas toujours présenté au client, les supports méthodologiques n'incluent pas ces dimensions métier/organisation. Les consultants mobilisent, de façon non systématique, cette idée pour guider les clients dans la rédaction.

Les thèmes génériques apparaissent également comme des nouveaux principes, qui guident les acteurs dans la rédaction de la roadmap. A la différence des S.T.E.P.S., cette liste de thèmes n'a pas vocation à être utilisée de façon systématique et complète dans chaque roadmap rédigée.

Il est intéressant de noter que le «gadget des 48% » contribue également à préciser la **vision simplifiée des relations organisationnelles**, puisqu'il permet d'explicitier le type d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la roadmap et leurs relations entre eux.

1.1.2 Une précision du contenu de la méthode par un ajout de pratiques

La méthode « post-it », la méthode de « focalisation stratégique » et la méthode des « 6 réunions » peuvent être considérées comme des **ajouts de pratiques** à la version initiale de la méthode 5 steps. Ainsi, le **schème d'action**, c'est-à-dire la manière d'utiliser et de

mettre en œuvre l'innovation, est complété. Ces nouvelles pratiques ont vocation à être utilisées de manière systématique lors de chaque mise en œuvre standard de la méthode 5 steps.

La méthode des « 6 réunions » formalise les pratiques de la rédaction de la roadmap en organisant les réunions qui conduisent à l'élaboration d'une roadmap prête à être déployée. Si cette pratique n'est pas réellement utilisée lors des mises en œuvre de la méthode dans les organisations, son existence vise à rassurer les prospects sur la durée et l'investissement nécessaires à la rédaction d'une roadmap.

La méthode « post-it » formalise de nouvelles pratiques qui aboutissent à la détermination des sujets de roadmaps à partir de la vision stratégique d'une organisation. Cette méthode « post-it » évolue encore, les pratiques définies sont modifiées et complétées, dans le cadre de la définition de la « focalisation stratégique ». Ainsi, retrouve-t-on des pratiques formalisées de la détermination des sujets de roadmap et de la préparation de la phase de rédaction des roadmaps.

1.2 Les variantes d'utilisation de la méthode : une modification de la structure de l'innovation

Dans la présentation thématique de la construction de la méthode 5 steps (chapitre 5), nous avons identifié l'émergence de ce que nous avons appelé des « variantes » d'utilisation de la méthode 5 steps, les « roadmaps génériques » et 5 steps comme « méthode d'évaluation stratégique », lorsque son utilisation est combinée avec celle de la méthode DKCP. Ces deux variantes correspondent à des utilisations particulières de la méthode 5 steps liées à des contextes ou situations particulières. Nous avons, ensuite, mis en évidence deux versions co-existantes de la méthode, assumées par le concepteur-consultant, qui correspondent à deux visions différentes de la méthode, l'une étant fortement liée à la mise en œuvre initiale et le contexte Valeo : la vision « opérationnalisation de la stratégie » et la vision « déploiement de directives ».

Nous pouvons considérer la version « opérationnalisation de la stratégie » comme la version originale de la méthode 5 steps, théorisée à partir de l'expérience d'invention au sein de Valeo et enrichie à travers les évolutions que nous venons d'évoquer. Il est donc possible de comparer les variantes à cette version originale et voir comment se traduit la variante en termes de structure de l'innovation.

Le tableau suivant (Tableau 39) permet de faire ressortir les différences entre les variantes et la version originale.

La version « roadmap générique » diffère essentiellement par l'**ajout de substrat technique** qui correspond à un contenu de la roadmap. Dans cette variante, la méthode ne repose pas sur une roadmap vide, mais sur une roadmap pré-remplie qui répond à une problématique générique des entreprises. L'ajout de ce substrat **conduit à supprimer les pratiques** de focalisation stratégique et de rédaction de la roadmap (remplacées par une simple adaptation de la roadmap pré-rédigée) **et les principes** s'y rattachant.

La variante « évaluation de la stratégie » correspond à un contexte particulier d'utilisation de la méthode, qui traduit une autre **philosophie gestionnaire** de la méthode. Cela aboutit à une suppression d'une partie de l'artefact et des pratiques de l'innovation. La variante « déploiement de directives » correspond à une autre **philosophie gestionnaire** associée à l'utilisation de la méthode. Cette modification de la philosophie se traduit alors par une modification des pratiques et des principes. Il est intéressant de constater que cette variante rejette l'ensemble des évolutions de la méthode (S.T.E.P.S., Capacités organisationnelles, Focalisation stratégique).

Variantes de l'innovation	« Opérationnalisation de la stratégie »	« Roadmaps génériques »	« Evaluation stratégique »	« Déploiement de pratiques ou de directives »
Artefact	Roadmap Tableaux de bord de pilotage	Roadmap Contenu de la roadmap générique RMM Tableaux de bord de pilotage	Roadmap	Roadmap RMM Tableaux de bord de pilotage
Principes / Règles de gestion	Contenu de la roadmap : capacité organisationnelle S.T.E.P.S. : règles de rédaction de la roadmap		Contenu de la roadmap : capacité organisationnelle S.T.E.P.S. : règles de rédaction de la roadmap	Contenu de la roadmap : Directives ou bonnes pratiques
Pratiques	Méthode de « focalisation stratégique » Rédaction Déploiement Pilotage	Ajustement de la rédaction Déploiement Pilotage	Méthode de « focalisation stratégique » Rédaction	Rédaction Déploiement Pilotage
Philosophie gestionnaire	L'atteinte des objectifs stratégiques passe par une réflexion sur les capacités organisationnelles à développer par l'organisation.	L'atteinte des objectifs stratégiques passe par une réflexion sur les capacités organisationnelles à développer par l'organisation.	L'évaluation de la mise en œuvre d'une stratégie implique une traduction de la stratégie en termes de capacités organisationnelles et la roadmap permet de mesurer les efforts à produire pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie.	Diffusion de directives et contrôle par le siège de l'application de ces directives. Générer de la compétition entre entités pour faire avancer l'organisation.
Vision simplifiée des relations organisationnelles	Amélioration des capacités organisationnelles dans une logique collaborative	Amélioration des capacités organisationnelles dans une logique collaborative		Contrôle en central d'entités décentralisées, logique de relation top-down

Tableau 39 - Comparaison de la structure des variantes de la méthode 5 steps

Sont soulignés les aspects qui diffèrent de la version originale.

2 LES PROCESSUS D'ÉVOLUTION DE LA METHODE 5 STEPS

Après avoir caractérisé, en termes de structure de l'innovation, les évolutions de la méthode 5 steps auxquelles nous avons assisté, nous allons maintenant décrire le processus d'évolution. Nous précisons quels sont les acteurs à l'origine de l'évolution, les raisons et le processus d'évolution. Pour cela, nous nous appuyons essentiellement sur les activités identifiées dans le modèle de Birkinshaw et *al.* (2008) sur l'émergence des innovations.

2.1 Les processus d'émergence des évolutions/précisions de la méthode

2.1.1 Les évolutions issues de la réflexion du concepteur-consultant

La définition de l'acronyme S.T.E.P.S. et celle du « gadget des 48% », qui vient préciser l'artefact principal de la méthode par la définition de nouveaux principes de rédaction, sont issues d'une réflexion du concepteur-consultant. Même s'il a travaillé avec certains consultants pour définir les S.T.E.P.S., c'est le **concepteur-consultant** qui a finalement fixé le sens des cinq niveaux de la roadmap, à travers ces deux outils.

La définition de ces deux éléments s'inscrit dans une volonté du concepteur-consultant **d'améliorer la compréhension** de la méthode pour ses interlocuteurs et de **faciliter sa mise en œuvre** et plus particulièrement la phase de rédaction de la roadmap. Cette décision de précision provient des retours des différents acteurs à qui le concepteur-consultant a pu présenter la méthode au cours de ses premières actions de prospection, d'une part, et des acteurs qui ont participé à la mise en œuvre dans l'organisation publique, d'autre part. Pour atteindre cet objectif de compréhension, le concepteur-consultant ressent le besoin de préciser certains éléments qui n'étaient pas encore formalisés explicitement à ce stade.

Si l'on se réfère aux travaux de Birkinshaw *et al.* (2008), les S.T.E.P.S. et le gadget des 48% sont issus d'activités de « **raffinement de l'idée** » et de « **théorisation réflexive** » (Figure 8), même s'il est un peu superficiel de vouloir distinguer les deux dans ce contexte car elles se produisent en même temps. Ces deux activités traduisent plutôt les étapes possibles du raisonnement qui permettent d'aboutir à cette précision de la méthode. En effet, le concepteur-consultant s'appuie sur son idée initiale de la roadmap, cherche à préciser son contenu et aboutit à une formalisation qui a vocation à s'appliquer de manière générale. Mais cette précision n'est pas tirée de l'expérience Valeo. En effet, si l'on reprend les roadmaps rédigées initialement chez Valeo, nous ne retrouvons pas de manière systématique la logique des S.T.E.P.S. ou encore la structure présentée dans le gadget des 48%. Elle est issue d'une **réflexion « en apesanteur » ou « in vitro »** de la part du concepteur-consultant.

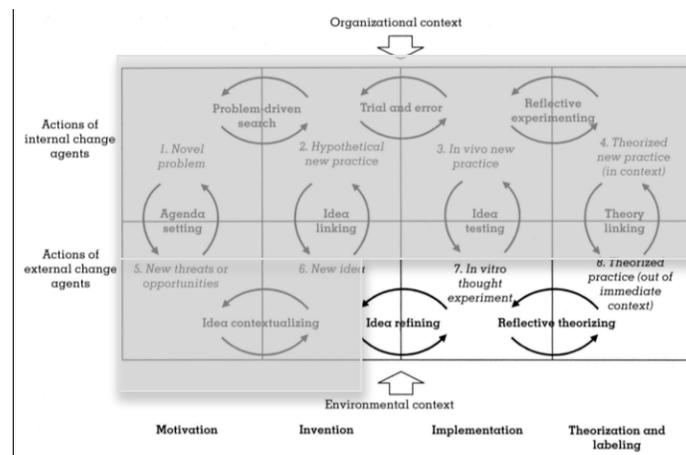


Figure 8 - Dynamique des évolutions issues de la réflexion du concepteur-consultant

2.1.2 Les évolutions qui mêlent réflexion et expérimentations

La définition des thèmes génériques, qui constitue une précision du substrat technique via la définition de nouveaux principes, est issue du travail des **consultants et du concepteur-consultant**. Dans ce cas, le concepteur-consultant a laissé la place à la réflexion des consultants, sur un sujet qui peut sembler moins critique quant à la définition même de la méthode.

La définition de ces thèmes a pour objectif de **faciliter la mise en œuvre** de la méthode, et là encore, plus particulièrement la phase de rédaction de la roadmap. La liste des thèmes est le produit d'activités de « **raffinement de l'idée** », d'« **expérimentation réflexive** » et de « **théorisation réflexive** » (Figure 9). En effet, à la différence de la situation présentée précédemment, les consultants mènent une réflexion « en apesanteur », tout en s'appuyant sur leurs expériences de rédaction auprès de clients, et des thèmes proposés à ces occasions, afin d'en tirer une liste générique.

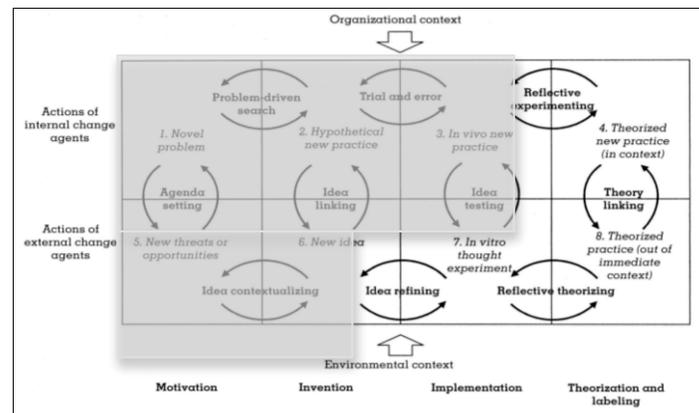


Figure 9 - Dynamique des évolutions qui mêlent réflexion et expérimentation

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que l'**artefact**, que constitue la roadmap, n'évolue que dans la phase de construction du discours, qui a vocation à améliorer la compréhension des prospects et des clients, mais aussi à développer leur intérêt pour la méthode. En effet, en ajoutant du sens aux cinq niveaux de la roadmap, le concepteur-consultant déplace la valeur de la méthode, en proposant une description des étapes de progrès. Le substrat technique n'évolue pas à l'occasion des mises en œuvre réalisées avec l'appui des consultants 5 steps. Nous pouvons souligner que ces éléments sont considérés comme figés, une fois définis par le concepteur-consultant, et que ce dernier ne laisse pas de possibilité de modifications. Cela peut traduire l'idée que pour le concepteur-consultant ces éléments fondent l'**identité de la méthode**. Ainsi, cet **artefact** est-il **précisé relativement tôt** dans la phase analysée.

2.1.3 Les évolutions issues de l'expérimentation de la méthode

La définition de la méthode « post-it » et « des 6 réunions » ont suivi un processus semblable, à la différence que les acteurs à l'origine de ces nouvelles pratiques ne sont pas les mêmes. Dans le cas de la méthode « post-it », l'idée provient du directeur du M-Lab, à l'occasion de l'expérimentation de la méthode avec les chercheurs du laboratoire ; tandis que la méthode « des 6 réunions » provient de l'expérience du concepteur-consultant et d'une consultante au cours d'une mission de réécriture d'une roadmap au cours d'une mission chez Valeo.

Ces deux méthodes contribuent à **améliorer la mise en œuvre** de la méthode à l'aide de **pratiques formalisées**. Elles sont issues d'activités d'« **essai-erreur** », d'« **expérimentation réflexive** » puis de « **lien théorique** » (Figure 10). En effet, l'idée émerge en même temps que la méthode est testée : sa confrontation à la réalité conduit à déterminer une pratique particulière, et suite à cette expérience-conception, elle est formalisée et intègre le contenu de la méthode. Ces idées émergent parce qu'elles **répondent aux besoins exprimés** sur le moment par les organisations qui mettent en œuvre la méthode : dans le premier cas, le besoin est de savoir comment aboutir à la détermination des sujets de roadmaps, dans le second cas, le besoin est d'organiser les réunions de rédaction de la roadmap. Ces pratiques sont ensuite formalisées parce qu'elles répondent à des **besoins similaires** des organisations qui sont confrontées à la méthode.

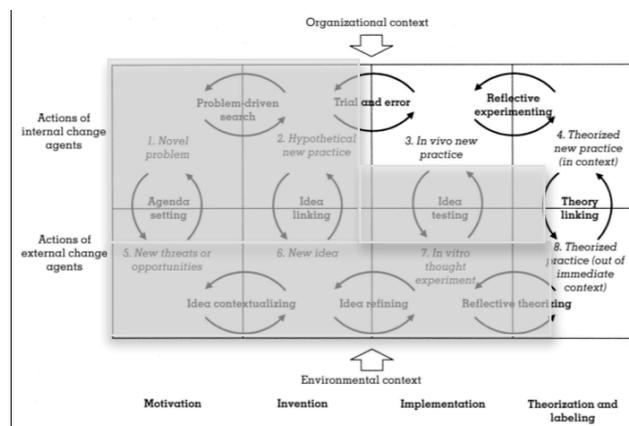


Figure 10 - Dynamique des évolutions issues de l'expérimentation

Il est intéressant de noter que la définition de la méthode de focalisation stratégique suit le même processus, à la différence que ce processus récursif a pour origine la volonté d'améliorer un élément existant de la méthode 5 steps qui est la « méthode post-it », dans le cadre d'une nouvelle mise en œuvre dans une nouvelle organisation. Cette nouvelle pratique provient d'une idée du concepteur-consultant. Le concepteur-consultant **définit la pratique potentielle avant de la tester** dans l'organisation (activité d'« **essai-erreur** »). L'expérimentation au sein de l'organisation permet de confirmer la pratique (« **expérimentation réflexive** ») avant de la formaliser pour qu'elle soit utilisée dans d'autres organisations (« **lien théorique** ») et qu'elle remplace alors la méthode post-it.

Ainsi, si l'on reprend les travaux de Birkinshaw et al. (2008), le processus de précision de la méthode, à travers les six éléments présentés, se traduit par la réalisation des **étapes de mise en œuvre (réelle ou pensée) et de théorisation et d'étiquetage** (dans les cas où un nom est donné aux précisions apportées à la méthode). De plus, on remarque que dans le cas des méthodes de détermination des sujets de roadmap, le processus est doublement **récursif**, dans la mesure où la méthode de focalisation stratégique apparaît comme une version améliorée de la « méthode post-it ».

A la différence des principes qui viennent préciser le contenu de l'artefact, les **pratiques**, éléments qui constituent l'innovation managériale (6 réunions, post-it, focalisation stratégique), sont issues de l'**expérimentation** de la méthode dans les organisations. C'est donc la mise en œuvre et les besoins concrets soulevés par celle-ci qui conduisent à définir ces pratiques. En effet, si l'on compare l'apparition des S.T.E.P.S. et celle de la « méthode post-it », on peut constater que les besoins de précision ont été formulés au même moment, mais qu'en revanche, les réponses à ces besoins sous forme d'évolutions de la méthode ne se sont pas déroulées en même temps. Dès la mise en œuvre de la méthode en 2008 dans une organisation publique et l'expérimentation d'une formation à la rédaction de roadmap à laquelle participent chercheurs-partenaires et consultants amis, émerge le besoin de fournir un guide au rédacteur, notamment en précisant le sens des niveaux de la roadmap et le besoin de guider les organisations dans la définition des

sujets de la roadmap à partir de leur vision stratégique. La réponse à la première difficulté soulevée est apportée très rapidement, comme nous venons de le voir, avec la définition des S.T.E.P.S. En revanche, il faut attendre que les consultants soient confrontés directement à la deuxième difficulté au cours de la mise en œuvre de la méthode, pour que soient pensées et formalisées les pratiques de détermination des sujets de roadmap, en d'autres termes de traduction de la stratégie en capacités organisationnelles.

Ces pratiques sont donc directement issues du mécanisme de « **validation pratique** » de la méthode. C'est la confrontation avec la mise en œuvre concrète et les problèmes pratiques s'y afférant qui conduit à faire évoluer, préciser, modifier la méthode.

Il est également intéressant de noter qu'à la différence des précisions du substrat technique, les précisions concernant les pratiques liées à la méthode n'ont pas vocation à s'appliquer avec la même rigueur. Le concepteur-consultant n'hésite pas à modifier ces pratiques au cours des différentes missions : les 6 réunions ne peuvent être que 4, les ateliers post-it ne sont pas toujours menés de la même manière.

2.2 Des précisions strictement liées à la roadmap

Il est intéressant de constater que les évolutions de la méthode, tant dans les principes que dans les pratiques, concernent essentiellement la roadmap et les pratiques qui sont liées à sa formalisation : identification du sujet de roadmap et rédaction. Nous n'assistons pas à un processus de précision des étapes de déploiement, de pilotage ou de la logique d'amélioration continue. Nous pouvons lier ce constat à trois éléments.

Tout d'abord, le discours sur la méthode construit par le concepteur-consultant accorde une place centrale à la roadmap. A l'image de l'ouvrage, les présentations commerciales décrivent en détail la structure de la roadmap. Le déploiement n'est que rapidement évoqué et quelques exemples de tableaux de bord sont donnés pour illustrer le pilotage, mais il n'y a pas de volonté, au contraire de la roadmap, d'expliquer la « mécanique » de ces étapes. Ainsi, c'est parce qu'il place la logique de la roadmap comme centrale dans la méthode, que le concepteur-consultant **cherche à l'expliquer** de la manière la plus

compréhensible au cours du processus de vente, et qu'il est donc conduit à préciser cet aspect de la méthode (S.T.E.P.S., 48% et thèmes).

De plus, les expériences de **mise en œuvre** de la méthode au sein des organisations se sont, pour la plupart, limitées à ces **phases de détermination de sujet et de rédaction** de la roadmap. Le concepteur-consultant et les consultants 5 steps n'ont pas été autant confrontés à la mise en œuvre réelle du déploiement, et surtout du pilotage et de l'amélioration continue, et n'ont donc pas été confrontés à des besoins particuliers des organisations sur ces phases qui auraient pu conduire à des précisions ou modifications. Cela renforce donc notre idée précédente selon laquelle les pratiques qui composent l'innovation ne vont évoluer que par une expérimentation de l'innovation.

Enfin, lorsque la mise en œuvre de la méthode est réalisée en intégralité dans les organisations, le **support informatique RMM** occupe une place centrale dans la phase de déploiement et de pilotage. Ainsi, certains principes ou pratiques d'utilisation du logiciel pourraient être formalisés à ce moment là, parce que le logiciel est confronté à une utilisation réelle, ils apparaissent comme liés à l'outil informatique et non directement à la méthode 5 steps. En effet, le concepteur-consultant souhaite au maximum distinguer l'aspect méthode de l'aspect outil informatique lors des présentations commerciales ou des mises en œuvre. Ainsi, les étapes de déploiement et de pilotage sont davantage associées à l'outil et son utilisation n'est pas considérée comme une pratique de la méthode à définir ou préciser.

2.3 Les variantes issues de l'expérience

Nous pouvons retracer de la même manière les activités qui conduisent à l'émergence des variantes à la méthode. Dans ce cas, on retrouve les quatre étapes de l'émergence de l'innovation : motivation, invention, mise en œuvre, théorisation et étiquetage. Nous les décrivons dans le détail pour chacune des variantes.

La définition des **roadmaps génériques** suit un processus particulier tiré de l'expérience de conseil et des connaissances des domaines spécialisés du concepteur-consultant, des consultants-partenaires et d'une réflexion sur l'utilisation de la méthode 5 steps. Ces roadmaps apparaissent comme une réponse à des problématiques particulières des organisations et permettraient de faciliter la prospection commerciale. Elles sont ainsi en phase avec les domaines d'expertise des consultants-partenaires. Si l'on essaie de traduire le processus d'apparition de ces roadmaps en termes d'activités (Figure 11), on retrouve la « **contextualisation de l'idée** » qui s'appuie sur l'identification d'une opportunité, c'est-à-dire l'identification d'un sujet pour lequel la méthode peut être utilisée, et la décision de rédiger une roadmap générique sur ce sujet. La rédaction de la roadmap repose sur un « **raffinement de l'idée** », elle est construite à partir des connaissances des consultants-partenaires sur le sujet et leur manière d'imaginer l'utilisation de la roadmap 5 steps pour traiter ce sujet. Ainsi, s'appuient-ils sur une mise en œuvre « pensée » pour rédiger la roadmap générique à travers une activité de « **théorisation réflexive** », dans la mesure où la roadmap rédigée a vocation à s'appliquer à différents contextes d'organisations concernées par le sujet.

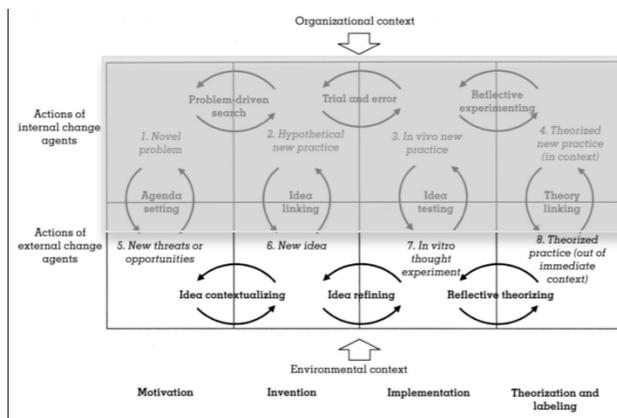


Figure 11 - Dynamique d'émergence de la logique des roadmaps génériques

L'émergence de la variante « **évaluation de la stratégie** » s'appuie sur la réflexion d'applicabilité de la méthode pour une entreprise donnée, dans une situation particulière. Il n'y a pas de volonté initiale de proposer une nouvelle variante de la méthode 5 steps. Dans ce cas, la mise en œuvre « pensée » s'appuie sur la situation réelle d'une organisation, dans le cadre d'un appel à idées. Les chercheurs et consultants qui

participent à ce projet ont eu connaissance de la situation de l'organisation concernée, ont rencontré des acteurs de l'organisation et ont récolté des données sur l'organisation. En revanche, ils n'ont pas pu tester réellement la solution proposée à l'organisation. A l'issue de la formulation de la solution qui mobilise les méthodes 5 steps et DKCP, le concepteur-consultant a pris conscience qu'une nouvelle version de la méthode venait d'émerger. Ainsi, si l'on décrit le processus (Figure 12), la première activité est celle de la « **recherche conduite par le problème** » : on cherche à résoudre le problème soulevé par l'organisation qui publie l'appel à idées. Se produit alors une expérimentation in vitro qui conduit à une mise en œuvre particulière, équivalente à un "raffinement de l'idée". A la fin de l'expérience, la « **théorisation réflexive** » conduit à formaliser une variante de la méthode 5 steps comme méthode d'évaluation stratégique.

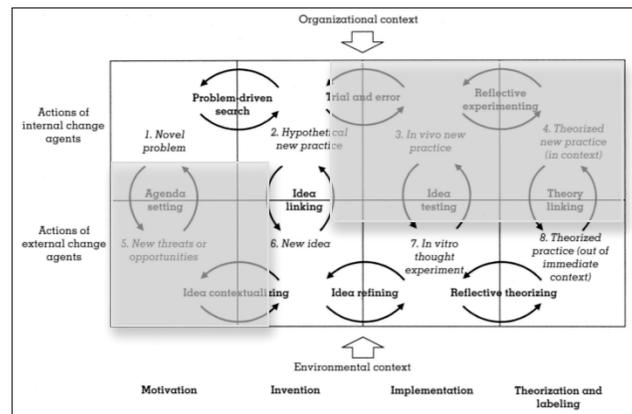


Figure 12 - Dynamique d'émergence de la variante "évaluation de la stratégie"

L'apparition de la variante « **déploiement de directives** » est intéressante dans la mesure où elle est intimement liée à l'arrivée d'un ancien membre de l'équipe de Systèmes d'Information de Valeo qui a participé à la mise en œuvre de la méthode au moment de son invention. Cette personne n'a, en revanche, pas eu connaissance de la théorisation de la méthode réalisée par les deux concepteurs ni des évolutions et précisions de la méthode issues de la volonté de vendre la méthode par le concepteur-consultant. Quand elle arrive dans le cabinet de conseil, en tant que responsable du développement commercial, cette personne ne se retrouve pas dans la formalisation de la méthode réalisée et propose une autre version, supprimant tous les ajouts de contenu comme rhétoriques de la version « opérationnalisation de la stratégie », construite et enrichie par le concepteur-consultant,

suite à l'expérience Valeo. Ainsi, s'appuyant sur sa vision des étapes de motivation, invention et mise en œuvre de l'innovation au sein de Valeo, propose-t-elle une **nouvelle théorisation**, dans la mesure où sa vision de la méthode repose sur une philosophie gestionnaire différente de celle développée par le concepteur-consultant. Il n'y a cependant pas d'activité d'étiquetage, le nom de 5 steps est conservé (Figure 13).

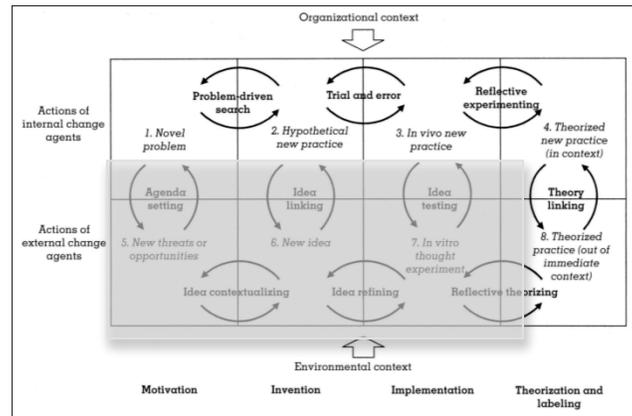


Figure 13 - Dynamique d'émergence de la variante "déploiement de directives"

2.4 L'émergence d'évolutions et variantes : une réflexion sur la distinction entre acteurs internes et externes

La mobilisation des travaux de Birkinshaw *et al.* (2008) pour décrire le processus d'émergence des évolutions, précisions et variantes de la méthode, conduit à **revisiter la distinction faite par les auteurs entre acteurs internes et acteurs externes** dans le processus d'émergence des innovations managériales. Il nous semble que cette distinction n'est pas totalement exacte. En effet, dans notre cas, le concepteur-consultant, les consultants-partenaires, les chercheurs-partenaires ou encore les consultants 5 steps doivent être considérés comme des acteurs externes du changement, d'après la définition des auteurs. Or ce n'est pas ce statut là qui détermine réellement les actions menées, mais davantage le contexte qui conduit à l'émergence des précisions ou variantes : interaction directe avec une organisation ou réflexion basée sur leurs connaissances et « imagination » d'une situation de mise en œuvre. Selon nous, les liens qui traduisent l'interaction entre acteurs internes et externes (*agenda setting*, *idea linking*, *idea testing*, *theory linking*) ne permettent pas de mettre en avant les situations où l'acteur externe,

présent dans l'organisation, se comporte comme un acteur interne. Nous pouvons prendre l'exemple du « test de l'idée » qui correspond à une idée, pratique potentielle, imaginée par un acteur externe et qui le conduit à influencer la mise en œuvre au sein d'une organisation. Nous avons vu que, dans notre cas, l'acteur externe (consultant) n'est pas dans la simple influence de la mise en œuvre à partir d'une idée qui serait « extérieure ». Tout comme pourrait le faire un acteur interne, il est confronté à une situation particulière dans une organisation et cherche à formaliser une solution qui réponde à la situation observée. C'est ce qui se produit pour la conception de la méthode 5 steps tout d'abord, le concepteur-consultant, au même titre que le concepteur-DSI a inventé une solution s'adaptant à la situation rencontrée par Valeo. La précision de la méthode par la définition de pratiques (post-it ou 6 réunions) répond à cette même logique, l'acteur externe en situation au sein de l'organisation propose une pratique qui réponde au besoin rencontré à ce moment-là. Considéré que son statut d'acteur externe conduit à des processus qui seraient différents de la situation où c'est un acteur interne qui aurait proposé une solution ne nous semble pas réaliste et pertinent.

Aussi, proposons-nous d'envisager les travaux de Birkinshaw et al. (2008) en distinguant, non plus les acteurs internes des acteurs externes, mais plutôt les situations liées à une organisation particulière, des situations liées aux organisations en général.

Ainsi l'émergence de l'innovation managériale, ou dans notre cas, de précisions et variantes de l'innovation, peut-elle s'analyser à la lumière des contextes où il y a une **confrontation réelle** avec une organisation donnée et ceux où la **confrontation** avec les organisations est **réfléchie, pensée, imaginée**. Dans ces deux situations, peuvent intervenir des acteurs internes comme externes.

3 REFLEXION SUR LES LIENS ENTRE LES COMPOSANTS D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

L'étude des évolutions et notamment des variantes de la méthode met en évidence les variations possibles dans la structure de l'innovation managériale et le fait que l'identité de l'innovation est liée à la combinaison des différents éléments.

Il nous semble intéressant de souligner qu'à travers les différents processus d'émergence des précisions et variantes de la méthode sont mis en évidence plusieurs types de relations entre les éléments qui composent l'innovation. D'une part, certaines évolutions démarrent par la précision ou modification du substrat technique qui conduit à faire évoluer la philosophie gestionnaire de l'innovation. D'autre part, c'est parce que la philosophie gestionnaire est réinterrogée que le substrat technique va être amené à évoluer. Dans la suite de ce raisonnement, nous considérons que l'artefact, les principes et pratiques présentées précédemment constituent le substrat technique et non la philosophie gestionnaire de la méthode.

3.1 La modification du substrat qui révèle de nouvelles identités de l'innovation et définit une nouvelle philosophie gestionnaire

3.1.1 L'affirmation de l'identité de la méthode 5 steps

Au moment où nous débutons notre recherche, la philosophie gestionnaire de la méthode ne semble pas réellement claire et fixée pour les concepteurs. Cela peut s'observer à travers l'analyse de l'ouvrage sur la méthode et des premières présentations commerciales réalisées par le concepteur-consultant. Ces différents supports mobilisent différentes notions pour traduire la philosophie de la méthode : pilotage de la performance, pilotage de la stratégie, capacités organisationnelles, progrès, excellence, etc.

Comme nous l'avons vu, la réflexion sur le discours ainsi que sur les modalités d'application conduisent à **préciser le contenu de la méthode**, tant les principes que les pratiques. La définition des S.T.E.P.S. et du gadget des 48% traduit une volonté de préciser le contenu de la roadmap et de le positionner comme outil de description de l'acquisition et de l'amélioration de capacités organisationnelles, en opposition à des étapes qui décriraient des modalités de gestion de projet. En effet, le sens donné aux niveaux vise à refléter des niveaux de maturité de l'organisation sur un sujet donné. Le concepteur-consultant cherche à éviter l'assimilation de la méthode 5 steps à une méthode de gestion de projet. De plus, on peut constater que la définition des S.T.E.P.S. conduit à une montée en généralité de la roadmap, que l'on peut mettre en évidence à travers la disparition des trois types de roadmap présentés dans l'ouvrage sur la méthode (roadmap stratégie, roadmap processus et roadmap solution). La roadmap traite désormais toute type de sujet, à partir du moment où il est lié à la stratégie de l'organisation ; les niveaux sont une normalisation, qui se veut « universelle » des étapes d'acquisition et de développement d'une capacité organisationnelle.

De la même manière, les pratiques de méthode post-it et focalisation stratégique permettent d'accompagner les organisations dans l'identification des capacités organisationnelles à maîtriser pour assurer la mise en œuvre de leur stratégie. La **définition de pratiques** en amont de la mise en œuvre de la méthode, basées sur la notion centrale de la méthode que sont les capacités organisationnelles, permettent encore de renforcer l'identité de la méthode 5 steps.

Ainsi, c'est **par la précision du substrat technique**, du contenu et des modalités de mise en œuvre, en d'autres termes principes et pratiques de l'innovation, que le concepteur-consultant arrive à **préciser et affirmer l'identité de la méthode** comme méthode de mise en œuvre de la stratégie à travers le pilotage de l'acquisition et du développement des capacités organisationnelles des entités d'une organisation. Cela traduit la philosophie gestionnaire de la version « originale » de la méthode 5 steps.

3.1.2 La découverte de nouvelles identités de la méthode

Après avoir décrit de quelle manière, la précision du substrat technique conduit à affirmer la philosophie gestionnaire de la méthode, nous allons voir de quelle manière l'émergence de certaines variantes de la méthode suit une dynamique similaire. En effet, il nous semble que l'émergence de la variante « roadmaps génériques » et « évaluation stratégique » provient d'une application particulière de la méthode qui s'appuie sur une **évolution du substrat technique et qui conduit à redéfinir l'identité de l'innovation** et donc sa philosophie gestionnaire.

La variante « roadmaps génériques » qui émerge essentiellement dans l'interaction avec les consultants-partenaires pour faciliter leur processus de prospection commerciale correspond tout d'abord à une modification du substrat technique, et en l'occurrence du contenu de la roadmap. En effet, la roadmap est pré-rédigée par les consultants. Elle traduit une expertise dans la manière de gérer une problématique particulière à laquelle sont confrontées les organisations. La modification du substrat technique implique également une modification dans les pratiques liées à l'innovation. La phase de détermination des sujets de roadmap est supprimée et la rédaction se résume à une adaptation à la marge de la rédaction générique proposée par les consultants, afin d'améliorer l'application au contexte de l'organisation, spécificités de l'organisation ou encore vocabulaire propre à l'organisation. C'est la transformation du substrat qui conduit à décaler l'identité de l'innovation : aux yeux des organisations qui adoptent une roadmap générique, la méthode 5 steps apparaît comme une méthode qui assure la description et le pilotage de l'acquisition d'une capacité organisationnelle donnée. La dimension mise en œuvre de la stratégie disparaît au profit du problème traité par la roadmap générique.

La variante « évaluation stratégique » émerge également dans le cadre d'un contexte particulier de la mise en œuvre de la méthode, en réponse à une situation précise d'une organisation. Cette mise en œuvre se traduit par l'utilisation incomplète de la méthode. En effet, à partir de différentes stratégies d'innovation identifiées à l'aide de la méthode DKCP, un travail d'identification des capacités organisationnelles nécessaires à la mise en

œuvre de ces stratégies est mené. Puis un sujet est choisi pour permettre la rédaction d'une roadmap. En revanche, les aspects de déploiement, pilotage ou amélioration continue ne sont pas mobilisés dans cette situation d'utilisation de la méthode 5 steps. La variante « évaluation stratégique » apparaît donc dans le cadre d'une mise en œuvre qui réduit le substrat technique mobilisé. Cette application particulière conduit à l'apparition d'une nouvelle identité de la méthode, qui n'avait pas été envisagée initialement par ses concepteurs et qui repose sur une philosophie gestionnaire différente de méthode d'évaluation des stratégies.

3.1.3 Nouvelles identités de la méthode : quelle logique ? quelle cohérence ?

L'apparition de cette seconde variante montre dans quelle mesure **la « validation pratique » d'une innovation peut conduire à son évolution, voire à sa transformation.**

Ainsi, l'utilisation ou la réflexion sur l'utilisation possible de l'innovation en réponse à une situation concrète peut **révéler des fonctions de la méthode qui n'avaient pas été imaginées au moment de sa conception.** Nous pouvons nous interroger sur la pertinence des ces fonctions nouvelles soulevées. **Sont-elles réelles et cohérentes ou faut-il « forcer » la logique de la méthode pour faire apparaître de nouvelles fonctions ?** La variante « roadmaps génériques » semble être une variante qui s'inscrit dans la logique de l'innovation originale. La logique de la méthode est conservée mais est mise au service d'une problématique particulière. En revanche, l'apparition d'une fonction d'évaluation stratégique semble plus éloignée de la logique de la méthode et nécessite une transformation plus profonde, dont on peut s'interroger sur la rigueur et la pertinence.

Nous pouvons réfléchir en termes **d'ambiguïté pragmatique** (Giroux, 2006) de ces deux nouvelles variantes. La dénomination de « méthode d'évaluation stratégique » fait référence à l'utilisation de la méthode qui permet de déterminer dans quelle mesure et dans quelles conditions une stratégie est réellement applicable. La méthode 5 steps est donc un moyen d'étudier la faisabilité de la stratégie, en d'autres termes sa capacité à être déployée. Mais l'analyse de la faisabilité n'est qu'un aspect de l'évaluation de la

stratégie. Cette évaluation doit également inclure des critères de pertinence de la stratégie, qui concernent la cohérence de la stratégie avec l'analyse de la situation et de l'environnement de l'organisation ; et l'acceptabilité, qui traduit la performance attendue de la stratégie et sa cohérence avec les attentes des parties prenantes (Johnson et *al.*, 2011). L'utilisation du terme « évaluation stratégique » ne correspond donc en réalité qu'à une définition partielle de cette notion. Nous pouvons donc considérer que le concepteur-consultant propose ici une variante pour laquelle l'ambiguïté pragmatique est importante. En revanche, la variante « roadmaps génériques » réduit fortement le périmètre d'utilisation de la méthode, passant d'une méthode de mise en œuvre de la stratégie à une méthode qui répond à une problématique précise des organisations (mise en œuvre du lean 6 sigma par exemple). Ainsi, peut-on considérer que l'ambiguïté pragmatique est réduite également dans cette variante de la méthode.

Cette réflexion sur la pertinence des variantes qui émergent et révèlent des nouvelles fonctions de la méthode pourra être également menée en termes de rhétorique. On pourra se demander dans quelle mesure la rhétorique permet de transformer la méthode et faire apparaître les variantes comme rationnelles et pertinentes.

3.2 La modification de la philosophie qui conduit à l'évolution du substrat

La troisième variante de la méthode, de « déploiement de directives », est issue de la vision de l'expérience Valeo par un ancien acteur des Systèmes d'Informations du groupe qui rejoint le cabinet de conseil en tant que responsable du développement. A son arrivée, il n'adhère pas à la manière de présenter la méthode 5 steps. Il considère que la méthode a été créée pour permettre à un organisme central, et plus particulièrement aux fonctionnels, de s'assurer que les directives définies étaient bien appliquées. Les roadmaps ne concernent donc pas nécessairement des sujets stratégiques, au sens où elles permettraient la mise en œuvre de la stratégie. Il ne comprend pas la notion de capacités organisationnelles, et considère que l'intérêt de la roadmap est de décrire l'atteinte d'objectifs de manière progressive. Ainsi, propose-t-il une nouvelle identité à la méthode

5 steps qui repose sur une philosophie gestionnaire différente de celle promue par le concepteur-consultant.

Sa vision de la méthode implique donc de mobiliser différemment les composants de la méthode. Cela se traduit par une réduction du substrat technique par rapport à la version originale de la méthode. En effet, il supprime le rattachement aux capacités organisationnelles, et donc les règles des S.T.E.P.S., mais aussi les règles du 48%. Les pratiques de méthode post-it ou de focalisation stratégique sont également supprimées car il n'y a pas de besoin d'identifier des capacités.

Ainsi, dans ce cas, c'est **l'identité de la méthode, sa philosophie gestionnaire qui conduit à repenser le substrat technique nécessaire à la définition de l'innovation.** Mais la situation est très particulière car nous sommes confrontés à un acteur qui a expérimenté la méthode au moment de sa conception, et avant que ne soit construite et stabilisée son identité, telle que nous l'avons décrite plus haut.

Mais il nous semble possible d'envisager que ce processus de modification de la philosophie gestionnaire, qui conduit à repenser la structure du substrat technique de l'innovation, peut se produire en cas de **détournement de l'innovation.** En effet, on peut penser qu'après avoir mis en œuvre, en respectant la version originale d'une innovation managériale, les acteurs d'une organisation qui ont une bonne connaissance de l'innovation peuvent imaginer de nouvelles manières de l'utiliser. Ces nouvelles manières de l'utiliser traduisent une nouvelle philosophie. A partir de cette vision « détournée » de l'innovation, ils vont alors modifier, par des ajouts ou des suppressions, le substrat technique afin qu'il remplisse les nouvelles fonctions souhaitées.

Ce chapitre a permis de mener une analyse à partir de la littérature sur les outils de gestion ainsi que les travaux sur l'émergence des innovations managériales. Nous résumons nos principaux résultats dans l'encadré ci-dessous.

- 1 - L'artefact est précisé relativement tôt dans la période analysée. Le processus de précision conduit à proposer une définition figée de l'artefact qui ne laisse *a priori* pas de place à la variation.
- 2 - Les pratiques (ou modalités de mise en œuvre) qui composent l'innovation sont nécessairement issues de la validation pratique, de la confrontation à un contexte réel.
- 3 - Pour analyser le processus d'émergence des innovations managériales il semble plus pertinent de distinguer les contextes réels d'organisation des contextes imaginés, plutôt que de distinguer les acteurs internes des acteurs externes.
- 4 - La précision du substrat technique conduit à faire évoluer la philosophie gestionnaire de l'innovation managériale.
- 5 - Les utilisations particulières de l'innovation, qui se traduisent par une modification du substrat technique, permettent de révéler des nouvelles fonctions de l'innovation - non pensées par ses concepteurs - et de proposer des variantes dont la philosophie gestionnaire diffère.
- 6 - Le détournement de la méthode qui correspond à la définition d'une nouvelle philosophie gestionnaire conduit à repenser le substrat technique nécessaire à cette utilisation détournée.

CHAPITRE 8 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION ET LA DIFFUSION DES INNOVATIONS

Dans ce chapitre, nous analysons notre cas à la lumière de deux ensembles de travaux. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur les processus d'appropriation à l'œuvre et leur impact sur l'innovation, dans cette phase d'établissement. Cette perspective implique de prendre en compte les différents regards des acteurs en présence. Nous analysons les processus d'appropriation, à la fois des organisations, mais aussi des consultants-partenaires et des consultants 5 steps pour caractériser l'appropriation par les pionniers dans cette phase particulière et son impact sur l'innovation elle-même. Puis, nous restons concentrés sur l'analyse de ces acteurs, en mobilisant les travaux sur la diffusion des innovations.

1 UNE REFLEXION SUR L'APPROPRIATION

Les travaux sur les outils de gestion traitent également de la question de l'appropriation. En résumé **l'appropriation se déroule en trois phases** : la pré-appropriation, l'appropriation originelle et la ré-appropriation (de Vaujany, 2006). L'appropriation démarre avant la mise en place et l'utilisation de l'outil par l'organisation, à travers les échanges avec les utilisateurs potentiels, et perdure après l'apparition des premières routines d'utilisation. De plus, la compréhension de l'appropriation passe par la prise en compte de **trois regards** : celui du concepteur, celui des utilisateurs dans leur processus d'apprentissage et celui des utilisateurs dans le développement de leur intérêt pour l'outil (de Vaujany, 2006).

Dans le cadre de la méthode 5 steps, nous nous appuyerons **uniquement sur la distinction entre pré-appropriation et appropriation originelle**. Ce sont ces deux phases que nous avons pu observer et qui correspondent d'une part à la présentation dans le processus de vente de la méthode, et d'autre part à la mise en œuvre de la méthode par les organisations. Nous considérons qu'aucune mise en œuvre n'est encore suffisamment avancée pour que l'on puisse parler de ré-appropriation.

Dans notre cas, il est intéressant de souligner que plusieurs acteurs sont soumis à ce processus d'appropriation : à la fois les organisations qui utilisent la méthode, mais aussi ceux qui cherchent à la vendre et à accompagner sa mise en œuvre, c'est-à-dire les consultants 5 steps et les consultants-partenaires.

Nous analyserons donc successivement le processus d'appropriation des différents acteurs.

1.1 L'appropriation de l'innovation par les organisations

Nous allons tout d'abord nous concentrer sur le processus d'appropriation par les organisations. Il s'agit à la fois de comprendre comment les organisations s'approprient l'innovation, mais aussi de voir dans quelle mesure les acteurs en charge de la diffusion de l'innovation prennent en compte cet objectif d'appropriation pour transformer ou faire évoluer l'innovation.

Nous verrons dans un premier temps le lien entre l'objectif d'appropriation et l'évolution de l'innovation. Puis, nous mettrons en évidence que selon les temps de l'appropriation, les éléments de l'innovation peuvent jouer un rôle différent. Cela nous conduira à réfléchir sur la manière la plus pertinente de mobiliser les règles et principes de l'innovation pour favoriser l'appropriation des organisations. Enfin, nous montrerons que l'appropriation se produit dans une logique progressive, avec une compréhension des éléments de la méthode les uns après les autres, et qui s'appuie sur le caractère divisible de la méthode, que nous avons abordé précédemment.

1.1.1 Objectif d'appropriation et évolution de l'innovation managériale

Le concepteur-consultant, les consultants 5 steps ou encore les consultants partenaires cherchent à faciliter et améliorer l'appropriation pour encourager l'adoption de la méthode et assurer une utilisation efficace. Nous rappelons que l'appropriation de la méthode passe à la fois par sa compréhension et son intérêt pour les organisations.

Nous pouvons constater que certaines évolutions ou transformations de la méthode sont liées à cet objectif d'appropriation, soit dans la phase de pré-appropriation, soit dans la phase d'appropriation originelle. Nous détaillerons les deux situations, avant de montrer que, pour de nombreux aspects de la méthode, les deux phases sont fortement liées.

La variante « **roadmaps génériques** » émerge dans l'objectif de faciliter la **pré-appropriation** de la méthode par les organisations. En effet, ces roadmaps sont généralement issues d'un travail avec les consultants-partenaires, pour produire ce qui leur semble être un support qui facilite la prospection commerciale. Les deux aspects de l'appropriation sont pris en compte lors de la conception de cette variante. Elle vise à susciter un **intérêt plus immédiat**, dans la mesure où la roadmap pré-remplie répond à un sujet qui a été identifié comme problématique au sein de nombreuses organisations, par les consultants. L'apport de la méthode est donc plus facilement saisi par les acteurs des organisations. De plus, la **compréhension** de la méthode est améliorée, en partie par

la **réduction de la complexité** de la méthode. En effet, cette variante implique une mise en œuvre partielle de la méthode, puisqu'elle supprime les phases de détermination de sujet et de rédaction de la roadmap. La méthode est directement appliquée sur un sujet donné ce qui supprime la nécessité d'une compréhension globale de la méthode et suppose de réfléchir sur son applicabilité pour saisir concrètement son intérêt et ses apports.

Parallèlement, certaines évolutions de la méthode visent directement la phase **d'appropriation originelle**. Elles peuvent être issues de la **réflexion** du concepteur-consultant (thèmes génériques) ou directement d'une **situation concrète d'appropriation** originelle (6 réunions, post-it). Les **thèmes génériques** ne sont pas évoqués avant que les acteurs aient décidé d'utiliser la méthode. Ils servent à faciliter la **compréhension** en illustrant les thèmes utilisables dans la roadmap et mettent en avant l'importance de réfléchir les sujets de manière large, en identifiant tous les aspects qui peuvent participer à l'atteinte d'un objectif stratégique. L'ajout des nouvelles pratiques (6 réunions, post-it et focalisation stratégique) vise directement l'amélioration de l'appropriation originelle en facilitant la mise en œuvre et en améliorant la **compréhension** des étapes de mise en œuvre à travers leur explicitation et leur formalisation. Il est intéressant de noter que ces **évolutions qui visent l'amélioration de l'appropriation originelle se concentrent essentiellement sur l'objectif de compréhension** de l'innovation, plutôt que sur celui de l'intérêt.

Certains éléments servent plus directement une des phases de l'appropriation. Cependant, pour la plupart des éléments qui composent l'innovation, **il semble difficile d'identifier quelle phase de l'appropriation est directement visée**. Ainsi, la définition des S.T.E.P.S. ou du gadget des 48% sert-elle l'appropriation dans son ensemble. Ils concourent à la fois à améliorer la compréhension et susciter l'intérêt face à des utilisateurs potentiels ; et à faciliter la mise en œuvre par les organisations, en améliorant la compréhension.

De plus, il est intéressant de noter que les évolutions citées précédemment issues d'une des phases de l'appropriation, se révèlent à l'usage faciliter l'appropriation dans son

ensemble. Les pratiques des 6 réunions ou post-it sont mobilisées pour rassurer les prospects dans les phases de vente de la méthode, en assurant une mise en œuvre structurée et maîtrisée. De la même manière, la mise en place de roadmaps génériques devrait s'avérer plus simple du point de vue de l'appropriation originelle.

1.1.2 Différences de perception des éléments selon le moment de l'appropriation

Comme nous venons de le montrer, les différents composants de l'innovation contribuent de manière globale à l'appropriation de l'innovation par les organisations. L'analyse approfondie de l'apport des S.T.E.P.S., dans les deux étapes considérées de l'appropriation, soulève cependant une question intéressante : cet élément ne joue pas le même rôle dans les deux phases, voire même a des effets opposés.

Dans la phase de **pré-appropriation**, les S.T.E.P.S. visent à la fois à améliorer la compréhension de la méthode, et plus particulièrement la logique de la roadmap, mais surtout à susciter un **intérêt** auprès des interlocuteurs. Il s'agit de leur démontrer qu'une partie de la valeur de la méthode réside dans le fait que des étapes « universelles » du progrès ont été identifiées et caractérisées. Cet objectif d'intérêt semble atteint dans la mesure où certaines organisations, suite à une présentation comprenant ces éléments, ont décidé de tester la méthode.

Dans la phase d'**appropriation originelle**, ces éléments ne jouent pas le même rôle et peuvent apparaître cette fois, comme des points bloquants. A partir du moment où la décision de mettre en place la méthode est prise, cette précision du substrat technique a pour objectif de faciliter la **compréhension** de la méthode, en fournissant des explications détaillées quant à la rédaction de la roadmap. Or cette précision du substrat technique n'a, dans ce contexte, pas nécessairement de bonnes vertus. En effet, si l'on fait référence aux trois rédactions de roadmaps auxquelles nous avons directement participé, nous pouvons faire plusieurs constats. La précision du substrat, et notamment des S.T.E.P.S. rassure au moment de se lancer dans la rédaction. Elle fournit des repères face à cette matrice vide que le rédacteur doit remplir. Cependant, la confrontation à la réalité et la mise en application concrète **interrogent la pertinence** des termes utilisés (Structurer, Traduire, Etablir, Progresser, S'améliorer) et **soulèvent des difficultés** à les

traduire en intitulés adaptés pour le sujet traité dans le cas de l'organisation en question. Nous avons pu observer que les participants à la rédaction peuvent percevoir cette précision comme une **contrainte** qui bloque le travail de rédaction. Ils cherchent à respecter « à la lettre » le sens des niveaux, contrainte qui peut les éloigner de la logique de description d'étapes progressives qui permettent d'assurer l'atteinte d'objectifs. On constate généralement qu'au fil de l'appropriation de l'activité de rédaction, les acteurs **s'éloignent d'un respect total** du sens des niveaux et intègre la réflexion de la progression en cinq niveaux. Ainsi, dans le cas de la rédaction au sein du laboratoire de recherche, le responsable de la rédaction de la roadmap a renommé les cinq niveaux à l'issue de la rédaction : Structurer, Traduire, Mettre en œuvre, Suivre/Evaluer, Améliorer. Cet exemple suggère donc que **les mêmes éléments d'une innovation peuvent influencer différemment les différentes étapes de l'appropriation d'une innovation**. De plus, cette observation pose la question du **degré de précision nécessaire** dans la méthode pour assurer une bonne appropriation.

1.1.3 Quelle utilisation des règles pour assurer l'appropriation : implicites ou explicites ?

A partir de ce constat, nous proposons de réfléchir à la meilleure utilisation des éléments de l'innovation pour favoriser l'appropriation et supprimer le caractère bloquant que nous venons d'identifier dans le cas des S.T.E.P.S.

Nous pouvons comparer l'usage des S.T.E.P.S. avec celui du gadget des 48% ou encore des thèmes génériques utilisés par les consultants au cours de l'accompagnement de la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations. Pour les thèmes génériques, la précision du substrat n'a **pas de caractère de contrainte**, mais sert plutôt de guide dans la rédaction. Il permet d'envisager plusieurs thèmes qui pourraient être mobilisés dans la roadmap, mais n'a pas de caractère obligatoire. Le gadget des 48% n'est pas nécessairement connu par les acteurs de l'organisation. Le consultant **n'explique pas** les principes aux rédacteurs, mais il les mobilise pour les guider dans la rédaction.

On pourrait donc envisager une utilisation similaire des S.T.E.P.S. à celle du gadget des 48%. **L'appropriation de la notion par les consultants pourrait suffire pour guider**

les organisations dans la rédaction de la roadmap sans que les rédacteurs n'aient connaissance de ce principe.

1.1.4 L'appropriation progressive des éléments de l'innovation : l'appui sur la divisibilité

Pour finir cette analyse en termes d'appropriation par les organisations, il nous semble pertinent de relever la manière dont les organisations semblent s'approprier de manière progressive la méthode 5 steps.

En effet, nous avons pu remarquer, au cours de notre recherche au sein du cabinet de conseil, que l'appropriation repose sur une **compréhension progressive** de la globalité de la méthode tant dans sa mécanique, que dans l'appréhension de l'intérêt de tous les composants de la méthode. Cette appropriation se déroule **au fur et à mesure que l'innovation est mise en œuvre dans l'organisation**, et donc que les différents aspects de la méthode sont utilisés (rédaction, déploiement, auto-évaluation, pilotage et amélioration continue).

En terme de pré-appropriation, les individus ont des difficultés à appréhender la méthode dans son intégralité. Ils ne comprennent et ne perçoivent l'intérêt que de la fonction de la méthode qui sert directement leurs intérêts : la traduction de la stratégie, la rédaction d'une roadmap ou encore le pilotage. Nous avons pu observer, par exemple, cela dans le cas de la mise en œuvre sur la problématique du cash-management dans une organisation. La personne en charge de la mise en place du nouveau système de cash-management était intéressée par le fait que la roadmap décrive les étapes à mener pour progresser sur ce nouveau système. En revanche, le directeur de la trésorerie, son supérieur hiérarchique, n'a pas compris la méthode lorsqu'elle lui a été présentée sous cet angle. C'est au moment où les possibilités de pilotage ont été évoquées qu'il a compris l'intérêt de l'utiliser. On retrouve ici le caractère divisible de la méthode, qui permet de recourir à des présentations partielles de celle-ci en limitant la présentation à certains composants, pour favoriser la pré-appropriation.

Pour l'appropriation originelle, c'est réellement la mise en œuvre qui assure progressivement l'appropriation globale de la méthode. Si l'on poursuit cet exemple, après avoir rédigé la roadmap sur le cash-management, le responsable du projet l'a ensuite déployée sur cinq sites. Il a réalisé l'auto-évaluation des trois premiers niveaux dans la mesure où ils concernaient des aspects techniques du projet dont il était responsable. Une fois le niveau 3 atteint, les entités ont dû s'auto-évaluer et le responsable a commencé à comprendre les possibilités de pilotage et d'animation du progrès. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'il a réellement saisi les apports de la méthode sur le sujet, et plus fondamentalement compris la méthode dans son ensemble, les liens entre les différents éléments et son fonctionnement global.

Avant d'aborder l'appropriation de l'innovation par les autres acteurs, nous pouvons remarquer que cette **question de l'appropriation est intimement liée à la question de la rhétorique** sur la méthode. En effet, arriver à convaincre les acteurs (intérêt) et à expliquer (compréhension) la méthode va fortement dépendre de la manière d'en parler, de l'argumenter, de la présenter.

Ainsi, avons-nous vu que l'appropriation se déroule réellement en deux phases et que les éléments n'ont pas le même impact sur ces deux phases, en d'autres termes sur les phases de vente et les phases de mise en œuvre réelle. Il faudra donc s'interroger sur la construction de la rhétorique sur la méthode dans ces deux phases particulières et voir dans quelle mesure les spécificités de ces deux phases sont prises en compte dans cette rhétorique.

1.2 Appropriation des consultants-partenaires : le passage obligé par la rédaction de roadmaps génériques

L'appropriation de la méthode par les consultants-partenaires est différente de celle des organisations dans la mesure où les consultants doivent être capables de vendre la méthode et d'accompagner leurs clients dans la mise en œuvre. Pour cela, le concepteur-consultant a mis en place des formations, sous forme de modules qui abordent les

différentes notions de la méthode : formation à la rédaction, formation au pilotage, formation à RMM.

Il est important de noter qu'aucun des consultants-partenaires n'a mené une mission 5 steps, moment dans lequel l'appropriation de la méthode aurait été intéressante à analyser dans la mesure où elle s'appuie sur la confrontation à une situation réelle. Nous aurions pu observer la phase de « validation pratique » des consultants 5 steps et donc voir si la méthode résiste non seulement à la nouvelle situation de mise en œuvre mais surtout à une utilisation par un consultant.

Si l'on reprend les travaux sur l'appropriation, nous nous limitons dans ce contexte à l'analyse de l'appropriation originelle des consultants-partenaires. Nous avons été essentiellement confrontés à des consultants convaincus par la méthode dans la mesure où ils ont signé le contrat de partenariat et qu'ils participent soit aux journées partenaires, soit aux formations. Ces différents moments ont été l'occasion d'avoir des échanges informels avec les consultants-partenaires mais aussi d'observer, tester leur compréhension de la méthode et donc d'analyser en partie leur appropriation.

L'appropriation de la méthode par les consultants-partenaires apparaît comme difficile. Les différents éléments de la méthode ne sont pas compris ou acceptés par les partenaires (S.T.E.P.S. et notion de capacité organisationnelle par exemple). Aucun des partenaires, même à l'issue de la formation, ne se sent capable de mettre en œuvre la méthode seul au sein d'une organisation. Des difficultés sont exprimées également sur leur capacité à développer leur propre discours ou rhétorique de vente sur la méthode.

L'appropriation de la méthode apparaît comme réellement difficile par les partenaires. Cette difficulté est révélée par la nécessaire évolution de la relation avec les partenaires. La stratégie initiale du concepteur-consultant était la vente de licence qui permettait aux partenaires d'utiliser la marque et la méthode de façon autonome. Suite aux réactions de plusieurs partenaires, le contrat s'est transformé en contrat de partenariat qui prévoyait les conditions de co-traitance des missions, c'est-à-dire la réalisation des missions avec la participation des consultants 5 steps. En effet, en dépit de la formation, les consultants-partenaires ont exprimé le besoin de réaliser une première mission, accompagnés par les

consultants. Cette mission doit servir à prouver aux partenaires la pertinence de la méthode, avant qu'ils ne s'engagent dans un contrat de licence coûteux. Mais surtout, cette demande exprime le sentiment d'incompétence des partenaires dans l'accompagnement de leurs clients.

Nous avons également pu constater que chacun des consultants-partenaires a souhaité rédiger une roadmap générique sur son domaine d'expertise avec l'aide d'un consultant 5 steps. Ce constat traduit clairement que l'appropriation de la méthode passe par l'application concrète de la méthode sur un sujet précis, même s'il n'y a pas réellement d'organisation qui la met en œuvre. Cette rédaction permet de donner un sens concret aux principes de la méthode et notamment aux principes qui entourent la construction d'une roadmap. Elle permet également d'appréhender les bénéfices de la méthode sur le domaine de spécialité de chacun des consultants-partenaires.

1.3 Appropriation des consultants 5 steps

La situation des consultants 5 steps est particulière : ils n'ont pas participé à la conception de l'innovation au sein de Valeo, mais doivent apparaître comme experts auprès des clients et des partenaires. Leur compréhension et maîtrise de la méthode se fait au fil des missions menées, avec ou sans le concepteur-consultant, mais surtout au contact du concepteur-consultant au cours des nombreuses réunions du cabinet de conseil qui portent sur la méthode, la construction des discours, des supports commerciaux, des supports méthodologiques, des supports de formation, etc.

L'idée des **capacités organisationnelles** comme fondement de la méthode est une notion que les consultants 5 steps mettent beaucoup de temps à comprendre et s'approprier.

Cette remarque se fonde sur plusieurs observations. La première formation à la méthode en décembre 2008, réalisée par deux consultants n'intègre pas la notion de capacités organisationnelles : ils préfèrent parler de facteurs de compétitivité pour assurer le passage de la stratégie aux sujets des roadmaps. En mai 2009, lors d'une des premières missions réalisées, les consultants 5 steps n'abordent pas la notion de capacités

organisationnelles et déterminent des sujets de roadmaps à partir d'entretiens sans s'interroger réellement dans la logique des capacités. Les échanges informels tenus avec les consultants à cette période révèlent leurs difficultés avec cette notion. Ils reconnaissent qu'ils n'utilisent pas ce concept pour présenter la méthode à des prospects. Certains parlent de pratiques, d'autres de standards, etc. Nous analysons cette absence de référence à la notion de capacités organisationnelles comme un problème d'appropriation de la notion par les consultants.

Nous constatons que l'appropriation de la notion de capacités organisationnelles va réellement s'améliorer à partir du moment où apparaissent les méthodes de détermination des sujets de roadmaps qui se basent sur la notion de capacité organisationnelle (post-it puis focalisation stratégique). En effet, après avoir expérimenté ces méthodes avec des clients, les consultants 5 steps sont à l'aise avec cette notion et l'inclut de façon systématique lorsqu'ils parlent de la méthode.

On peut donc faire l'hypothèse que les consultants 5 steps ne s'approprient **réellement la philosophie gestionnaire de la méthode qu'à partir du moment où le substrat technique qui permet sa mise en œuvre aisée existe**. C'est parce qu'ils maîtrisent le substrat technique se rattachant à la philosophie gestionnaire que les consultants parviennent à se l'approprier. Tout se passe comme si le substrat technique permettait aux consultants de savoir concrètement ce dont ils parlent ou ce qu'ils mettent en place.

Ce point est à nouveau intimement lié à la rhétorique de la méthode.

2 UNE REFLEXION SUR LES ACTEURS QUI INTERVIENNENT DANS CETTE PERIODE

Ces questions d'appropriation nous incitent à regarder de près le rôle des acteurs dans cette phase d'établissement. La littérature sur la diffusion nous permet d'approfondir ces aspects.

2.1 Quels attributs pertinents pour caractériser les pionniers ?

Nous avons considéré *a priori* que les acteurs qui expérimentaient la méthode 5 steps dans cette période étaient des pionniers (« *innovators* » au sens de Rogers (1995)). Ces acteurs sont à la fois les sept organisations qui mettent en œuvre la méthode, les consultants-partenaires qui essaient de la vendre et les chercheurs-partenaires. Les « innovateurs » forment la première catégorie d'adopteurs, ils ne participent donc pas à l'invention de l'innovation. Ils sont caractérisés comme des chercheurs actifs d'information, fortement exposés aux médias et disposant d'un réseau interpersonnel très étendu, et surtout pouvant supporter un degré élevé d'incertitude dans leur décision d'adoption (Rogers, 1995).

Cette description ne semble pas réellement correspondre à l'ensemble des acteurs « pionniers » que nous avons identifié. Nous rappelons les catégories d'acteurs suivantes proposées par Rogers (1995) afin de pouvoir réellement positionner les acteurs de notre cas. La seconde catégorie est celle des « adopteurs précoces » qui adoptent l'innovation après avoir observé et pris connaissance de l'expérience des innovateurs. Ces adopteurs précoces ont un fort degré de leadership et sont plus intégrés au système social que les innovateurs. Ils participent à l'accélération de la diffusion en réduisant l'incertitude autour de l'innovation en l'adoptant et en formulant une évaluation subjective via les canaux interpersonnels. La majorité précoce se distingue ensuite de ces adopteurs précoces par leur absence de statut de leader d'opinion. Après cette majorité précoce vient la « majorité en retard » et les individus « à la traîne ». Ces catégories d'acteurs se succèdent au cours du cycle de vie de l'innovation et l'on peut considérer que l'innovation atteint un statut « établi », reconnu avec l'adoption par la majorité précoce.

Les caractéristiques de ces différentes catégories ne nous semblent pas totalement utilisables dans notre situation, tant pour caractériser les acteurs, que pour mettre en évidence des différences entre les acteurs que nous avons observés dans cette période.

Au début de cette partie, nous avons présenté les pionniers au regard de leur conscience de ce statut particulier. Ainsi, avons-nous pu mettre en évidence plusieurs situations, à la

fois pour les organisations, les consultants-partenaires et les chercheurs-partenaires. Nous rappelons ces différences rapidement.

2.1.1 Des acteurs conscients ou non de leur statut de pionnier

Dans la mise en œuvre de la méthode **au sein des organisations**, seuls la première organisation publique et le laboratoire de recherche-partenaire ont réellement conscience de leur statut. L'organisation publique sait que l'innovation n'a été inventée et mise en place qu'au sein de Valeo. Les acteurs considèrent cette nouvelle mise en place comme une expérimentation afin de vérifier que la méthode s'adapte à des environnements différents, éloignés du secteur et de la culture industrielle. De la même manière, les chercheurs du laboratoire-partenaire ont conscience de tester une méthode validée par un nombre très restreint d'organisations. Cette expérimentation vise à mieux comprendre la méthode et juger de sa pertinence dans le contexte d'un laboratoire de recherche. En revanche pour les autres organisations, il n'y a pas réelle conscience du statut de pionnier. Elles ont conscience que la méthode 5 steps n'est pas une méthode encore largement diffusée et reconnue mais pensent qu'elle a été éprouvée de nombreuses fois par d'autres organisations. Ils correspondent davantage à la **définition des « adopteurs précoces »**, à la différence qu'ils n'observent pas et n'ont **pas de contacts directs avec les innovateurs**, mais se fient uniquement aux propos du concepteur-consultant. Les propos du concepteur-consultant, dans une logique de vente de missions de conseil, ne sont pas toujours précis et laissent planer une ambiguïté quant aux nombres d'entreprises qui utilisent la méthode.

On retrouve ces différences au sujet des **consultants-partenaires**, qui ne sont pas totalement conscients de leur statut de pionnier. Les premiers partenaires, consultants indépendants et appartenant au réseau interpersonnel du concepteur-consultant, ont connaissance du nombre de mises en œuvre de la méthode dans les organisations. En revanche, de la même manière que les organisations, les partenaires-consultants suivants n'ont pas une réelle connaissance du nombre total et des expériences réelles des autres

partenaires dans l'utilisation de la méthode. Cependant, ils ont conscience d'être pionniers sur l'expérimentation de la méthode dans leur domaine de spécialisation.

Il est intéressant de noter que les premiers consultants-partenaires, conscients de leur statut de pionnier, nous semblent éloignés de la description des innovateurs de Rogers (1995) qui les considère comme des innovateurs sociaux qui transgressent l'ordre établi. Ces consultants semblent davantage être dans un **registre « amical-opportuniste »**. D'une part, ils prennent connaissance de la méthode initialement parce qu'ils connaissent le concepteur-consultant. Cette connaissance ne résulte pas d'une recherche de la part d'acteurs à la recherche de nouvelles innovations. D'autre part, ils s'intéressent à la méthode parce qu'elle représente un potentiel commercial. Ils se forment à la méthode et s'investissent dans la prospection dans l'objectif d'en tirer des bénéfices commerciaux. Cette caractérisation particulière des acteurs tient au fait qu'il s'agit d'acteurs externes - de consultants - et non d'organisations. En effet, le risque pris dans le choix d'adopter la méthode est différent. Il ne s'agit pas de la mettre en œuvre dans sa propre organisation, mais de s'en servir comme argumentaire dans la vente d'une mission de conseil. L'investissement n'est pas le même dans les deux situations pour obtenir des résultats et ces résultats n'auront pas les mêmes conséquences.

2.1.2 Influence et légitimité de l'acteur externe

Dans le cas des organisations, nous avons pu distinguer celles qui ont conscience de leur statut de pionnier et celles qui n'en n'ont pas totalement conscience. Cette dernière catégorie concerne la majorité des entreprises qui ont mis en œuvre la méthode 5 steps. Pourtant, en termes de nombre d'organisations utilisant la méthode 5 steps, on peut considérer que nous ne sommes qu'au tout début d'un possible processus de diffusion. Comme nous l'avons dit plus haut, ces organisations se comportent davantage comme des « adopteurs précoces » qui décident d'adopter la méthode parce qu'ils ont connaissances de l'expérience des innovateurs. Or cette connaissance est biaisée par la présence du consultant-concepteur qui agit comme un intermédiaire entre les expériences des innovateurs et ces adopteurs précoces. En effet, la décision d'adoption de ces organisations est largement influencée par l'acteur externe et ne repose pas uniquement

sur une prise de décision rationnelle à partir des informations qu'elles auraient pu obtenir directement auprès des organisations ayant déjà utilisé la méthode.

On retrouve donc ici la remise en cause des modèles classiques de la diffusion par les travaux sur les modes managériaux (Abrahamson, 1991) qui mettent en avant le fait que **les décisions d'adoption sont influencées par des acteurs externes**.

Ainsi, c'est davantage la **légitimité de cet acteur externe** qui joue un rôle dans la décision d'adoption des premières organisations que leur connaissance réelle des expériences d'utilisation par d'autres organisations. Les organisations ont, tout de même, conscience de la faible reconnaissance de l'innovation qu'elles adoptent et qui n'a pas atteint le statut de modèle établi, mais elles se fient à l'expérience du consultant qu'elles considèrent comme légitime.

Cette légitimité de l'acteur externe joue donc un rôle très tôt dans le processus de diffusion - au sens du nombre d'organisations qui adoptent l'innovation.

2.1.3 Pionniers et « inventivité »

Nous souhaitons maintenant nous interroger sur la notion d' « inventivité »¹ proposée par Rogers (1995) comme élément discriminant entre les catégories d'adopteurs. Cette inventivité traduit le degré avec lequel un individu adopte de nouvelles idées plus tôt que les autres membres du système.

Nous pouvons faire une première remarque quant aux conséquences de la mobilisation de cette notion sur la définition même de l'innovation. Il nous semble que cette notion et sa définition proposée par l'auteur implique que le caractère nouveau doit être perçu comme tel par l'ensemble des acteurs du système. Cela apparaît donc en relative contradiction avec la définition de l'innovation proposée par ce même auteur qui considère l'innovation à partir du moment où le caractère nouveau est perçu par celui qui l'adopte. La proposition de cette catégorie par l'auteur nous semble s'appliquer davantage dans le cas où l'innovation est perçue comme nouvelle par rapport à un référentiel commun que

¹ « *Innovativeness* », Rogers, 1995

partagerait l'ensemble des adopteurs potentiels, et donc que l'innovation soit nouvelle par rapport à l'état de l'art.

Au-delà de cette remarque sur la définition de l'innovation à prendre en compte pour retenir ce critère, il nous semble intéressant de nous interroger sur la perception du caractère innovant de la méthode par les premiers adopteurs.

Il nous semble que les organisations qui adoptent la méthode 5 steps ne perçoivent pas nécessairement son caractère innovant. En effet, les organisations ne savent pas si la méthode, qui repose sur le pilotage par l'acquisition de capacités organisationnelles, est une méthode innovante par rapport aux autres méthodes existantes. Et elles ne s'interrogent pas, non plus, sur le fait que d'autres organisations utilisent une démarche similaire de mise en œuvre de leur stratégie en s'appuyant sur une réflexion en termes de capacités organisationnelles. Elles sont juste conscientes du fait que, pour elles, la méthode est nouvelle et va modifier assez fortement leurs pratiques. On retombe alors sur une définition d'innovation perçue par rapport à l'organisation et non par rapport à l'état de l'art. Elles sont donc dans une situation où elles adoptent plus tôt que les autres de nouvelles idées mais sans réellement avoir conscience du caractère nouveau de ces idées. **La notion d'inventivité ne nous semble pas alors réellement être pertinente** dans notre situation.

Cette remarque tient sûrement au fait que, comme nous l'avons vu, la méthode 5 steps n'a pas un caractère radicalement innovant au sens où elle créerait une catégorie de management entièrement nouvelle, mais que l'innovation réside davantage dans une nouvelle combinaison d'éléments existants.

On peut donc se demander si le passage du modèle contextuel au modèle établi, dans le cas de méthode du même degré d'innovation que la méthode 5 steps, ne participerait pas également à l'établissement du caractère innovant de la méthode.

2.2 Quelle réelle interaction entre pionniers et concepteurs ?

Nous venons donc de proposer une caractérisation des acteurs dans cette période en fonction de leur degré de conscience de leur statut de pionnier. Nous allons maintenant tenter de valider ce critère au regard de son impact dans l'interaction entre pionnier et concepteur et par conséquent de son impact dans l'évolution même de l'innovation.

La littérature montre que l'on peut considérer la relation entre acteur interne et acteur externe comme relation collaborative et équilibrée dans laquelle les deux types d'acteurs ont une influence sur la création et le développement des innovations (Clark et Greatbatch, 2002).

Nous allons maintenant essayer de comparer les évolutions de la méthode 5 steps en fonction de leur origine et notamment du type d'interaction à la base de ces évolutions.

2.2.1 Interaction entre concepteurs et pionniers conscients de leur statut

Nous allons tout d'abord analyser les situations d'interaction du concepteur-consultant avec les chercheurs-partenaires et les consultants-partenaires. Ces acteurs ont conscience de leur statut de pionnier et vivent réellement la réflexion ou la mise en œuvre de la méthode comme une **expérimentation qui vise à démontrer sa validité et sa pertinence** dans un contexte donné.

On constate que ces interactions aboutissent aux **évolutions les plus radicales** de la méthode dans cette période : l'émergence des deux **variantes** que sont la « méthode d'évaluation stratégique » et les « roadmaps génériques ». Comme nous l'avons vu, dans le chapitre précédent, les variantes correspondent à une modification de l'identité de la méthode à travers une nouvelle définition du substrat technique, de la philosophie gestionnaire et de la vision simplifiée des relations organisationnelles.

En effet, le travail avec les chercheurs-partenaires aboutit à deux résultats. Tout d'abord, l'expérimentation de la méthode pour le laboratoire de recherche conduit à la définition de la méthode post-it. Mais surtout, la réponse à l'appel à idées lancé par RFF amène à imaginer une utilisation de la méthode en complément de la méthode DKCP, ce que le concepteur-consultant interprète par la suite comme une nouvelle fonctionnalité de la méthode qui apparaît comme une méthode d'évaluation stratégique.

Le travail avec les consultants-partenaires est vécu comme une réflexion sur l'applicabilité de la méthode à des sujets donnés, à partir des domaines d'expertises des partenaires. Cette réflexion conduit à rédiger des roadmaps génériques qui ont vocation à être mises en œuvre telles quelles dans les organisations.

Dans ces situations, la conscience du statut de pionnier permet un échange davantage vécu comme une réflexion commune sur l'innovation et sur la pertinence de son utilisation dans le contexte de l'organisation. Dans ce cadre, les pionniers vont chercher à **comprendre l'innovation et son fonctionnement dans sa totalité**, cette compréhension étant la **base d'une réflexion sur son applicabilité**. A partir de cette vision globale, les pionniers, avec le concepteur, peuvent alors suggérer des applications particulières qui impliquent des modifications, des compléments et qui pourront être testés dans les organisations.

Il est intéressant de noter, cependant que l'expérience au sein de la première organisation publique, qui sait que la mise en œuvre de la méthode doit participer à la confirmation de la validité de la méthode dans un contexte éloigné du secteur industriel, n'aboutit pas à des modifications. Les acteurs de cette organisation ne proposent pas d'évolutions ou d'améliorations de la méthode.

Cela participe à considérer que la position des pionniers qui sont des **acteurs externes** compte dans le fait qu'ils puissent aboutir à des nouvelles versions de la méthode.

2.2.2 Interactions entre concepteurs et pionniers non conscients de leur statut

Les autres mises en œuvre de la méthode se font au sein d'organisations dans lesquelles les acteurs ne se sentent pas des pionniers qui expérimentent l'innovation pour confirmer sa validité. Ils s'inscrivent davantage dans une logique où ils souhaitent voir s'ils peuvent tirer des bénéfices de son utilisation, considérant que la méthode a déjà fait ses preuves dans d'autres situations.

De ces expériences, le concepteur-consultant tire cependant des évolutions de la méthode tant dans la manière de la présenter que de la mettre en œuvre.

Du point de vue de la présentation de la méthode, l'interaction entre le concepteur-consultant et l'organisation est différente de la situation précédente. Dans cette configuration, l'adopteur potentiel, qui n'a pas conscience d'être un pionnier, est en attente d'une présentation de l'innovation, même partielle ou incomplète, mais qu'il soit en mesure de **comprendre facilement** et qui lui démontre un **intérêt**. Dans ce contexte, il n'y a pas de réflexion commune sur l'innovation en général, mais sur son application dans une situation particulière, celle de l'organisation. Le pionnier ne veut pas tester une innovation à valider, mais veut être convaincu que ce qu'on lui propose va répondre à sa problématique. Ces situations amènent le concepteur-consultant à faire varier et évoluer le discours sur la méthode. L'un des exemples réside dans l'hésitation entre « aptitude » et « capacité » de la part du concepteur-consultant, terme qu'il modifie en fonction de son ressenti de la compréhension par les adopteurs potentiels. Cet exemple nous amène à une précision. Dans les cas où les acteurs n'ont pas conscience de leur statut de pionnier, ils n'expriment pas nécessairement un avis explicite et franc sur la méthode et leur compréhension. Le concepteur-consultant doit analyser leurs questions et leurs remarques afin de comprendre les difficultés de compréhension et d'entrevoir des possibilités de mise en œuvre.

De la même manière, la mise en œuvre de la méthode au sein de l'école algérienne a conduit le concepteur-consultant à développer un discours sur la méthode comme « outil

de la conduite du changement », dans lequel tous les aspects de la méthode n'étaient pas repris (le pilotage notamment).

Au-delà de ces aspects de discours, l'interaction avec ces acteurs pionniers conduit également à une modification du contenu de la méthode. Mais ces modifications n'impactent pas directement son identité, elles conduisent davantage à la **précision du substrat technique**. En effet, l'accompagnement de la méthode dans les différentes organisations a permis aux consultants d'enrichir la méthode post-it et de formaliser celle de focalisation stratégique, de définir des thèmes génériques et encore de préciser la méthode des 6 réunions pour rédiger les roadmaps. Ces mises en œuvre sont l'occasion pour le concepteur-consultant d'affiner, préciser, faire évoluer les aspects techniques et les pratiques de la méthode. L'interaction avec les organisations lui permet de valider ses idées et démontrer leur pertinence. Ainsi **l'expérimentation se fait-elle davantage à l'insu** des acteurs de l'organisation qui ne sont pas conscients que les consultants puissent tester pour la première fois des éléments de la méthode.

Cette situation est donc plus proche de celle que décrivent Clark et Greatbatch (2002) dans laquelle les acteurs externes s'appuient sur les réactions, remarques, critiques des acteurs des organisations pour construire et développer leurs idées. Cependant, nous pouvons aller plus loin que ces auteurs en montrant que cette **interaction** n'a pas qu'un impact sur la forme et l'argumentaire mais aussi sur le **contenu de l'innovation**.

La variation limitée du contenu de la méthode dans les mises en œuvre au sein des organisations est certainement liée au fait que ces mises en œuvre sont conduites par le concepteur-consultant et les consultants 5 steps, et pour lesquelles l'accompagnement s'inscrit dans la durée. Les acteurs ne sont donc pas conduits à imaginer des modifications ou détournements de la méthode parce qu'ils ne maîtrisent pas le processus de mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous nous sommes centrés sur l'analyse des acteurs impliqués, à l'aide de la littérature sur l'appropriation des outils de gestion et de la diffusion des innovations. Nous résumons nos résultats dans l'encadré suivant.

1 - Des variantes partielles - qui ne reprennent pas l'ensemble des éléments qui composent l'innovation - émergent pour faciliter la pré-appropriation par les organisations.

2 - Se pose la question du degré de précision et de contrainte des éléments du substrat technique pour favoriser l'appropriation originelle.

3 - L'appropriation de la philosophie gestionnaire par les acteurs qui participent à la diffusion de l'innovation passe par la précision et la concrétisation du substrat technique qui la révèle.

4 - Les catégories d'adopteurs et la notion d'inventivité de Rogers ne s'appliquent pas dans ce cas. Il est préférable de distinguer les acteurs conscients de leur statut de pionnier et les autres.

5 - La légitimité du porteur de l'innovation managériale influence davantage les décisions d'adoption par les organisations que les expériences d'adoption précédentes.

6 - Ce cas soulève la question de la perception de la nouveauté. Cette nouveauté par rapport aux pratiques de l'organisation est évidente. En revanche, la rupture avec l'état de l'art peut être moins évidente pour les innovations non radicales. Se pose alors la question de l'établissement de ce caractère nouveau.

7 - L'interaction entre concepteur et pionniers influence l'évolution du contenu de l'innovation. La conscience ou non du statut de pionnier influence le contenu de l'interaction et aboutit à différentes formes d'évolution. Conscients de leur statut, les pionniers sont à l'origine d'évolutions plus radicales de l'innovation.

CHAPITRE 9 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA CONCEPTION

L'analyse de notre étude de cas montre jusqu'à présent que la méthode 5 steps continue de se construire dans cette phase particulière entre invention et diffusion, ou en d'autres termes dans cette phase où le concepteur-consultant cherche à lui faire reconnaître un statut d'innovation « établie » et non plus seulement « contextuelle ». Nous avons analysé cette poursuite de la construction de l'innovation au regard de sa structure et de la dynamique d'appropriation. Il est maintenant nécessaire de mobiliser les travaux sur la conception pour analyser notre cas. En effet, les évolutions et modifications apportées à l'innovation initiale, l'émergence de variantes de l'innovante peuvent être perçues comme une poursuite de la conception de l'innovation, à l'initiative non seulement du concepteur-consultant mais aussi de ses partenaires, dans leur interaction avec leurs prospects et leurs clients. **Nous allons donc tenter de mettre en lumière les dynamiques de conception à l'œuvre dans la période de la vie des innovations managériales que nous étudions dans cette recherche.**

Les théories de la conception que nous mobilisons s'appliquent initialement à la conception de produits. Il nous semble, cependant, que certaines des notions peuvent être pertinemment mobilisées pour les innovations managériales. Quand cela sera nécessaire,

nous proposerons donc une transposition de ces travaux au contexte de l'innovation managériale.

De plus, l'utilisation tant des travaux sur l'appropriation (de Vaujany, 2006), que ceux sur la vision interactive et collaborative entre concepteurs et utilisateurs (Clark et Salaman, 1996), nous a conduit à refuser la distinction entre conception et utilisation. Il nous semble donc nécessaire de rappeler que les travaux sur la conception auxquels nous faisons référence considèrent le rôle concepteur de la réception (Hatchuel et Weil, 2008). Ces auteurs précisent que le résultat d'un travail de conception ne peut pas prétendre être achevé, mais doit être envisagé comme le point de départ d'une autre activité de conception : celle du récepteur ou utilisateur.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord tenter de caractériser la dynamique de conception observée pour le cas de la méthode 5 steps. Pour cela, nous identifions au fil de l'histoire de la méthode, de son invention au sein de Valeo aux dernières expériences de mise en œuvre, les régimes de conception à l'œuvre. Nous pouvons tout d'abord considérer que l'invention initiale de la méthode au sein de Valeo relève d'un régime de conception sauvage, mais nous verrons qu'avec la perspective de diffusion qu'ont les concepteurs, il faut accompagner la méthode d'un « mode d'emploi », donc d'un modèle génératif explicite qui relève cette fois d'un régime de conception réglé en recette. Il ne s'agit plus de concevoir la méthode au sens de son substrat technique – ce que sont une roadmap, des capacités organisationnelles, des niveaux, des livrables, etc. - mais de concevoir la recette capable de décrire la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations. Non seulement il faut concevoir le modèle génératif, mais il faut également expliciter le modèle conceptuel. Nous verrons que dans la période analysée, ces deux modèles s'enrichissent, et nous préciserons la dynamique à l'œuvre dans ce processus de précision et de stabilisation.

Dans une seconde section, nous revenons sur les différents éléments de précision et de modifications de la méthode (S.T.E.P.S., 48%, thèmes génériques, méthodes post-it, focalisation stratégique et 6 réunions, ainsi que les trois variantes) afin de comprendre pour chacun le processus de conception. Nous mettons en évidence plusieurs procédés de

conception. Tout d'abord, nous détaillons les situations où la conception est guidée par un raisonnement relativement rigoureux à partir de connaissances. Puis nous montrons que dans certains cas, la conception se fonde sur une justification relevant davantage d'une rhétorique que d'un raisonnement rigoureux et d'une clarification des inférences. Enfin, nous nous interrogeons sur les situations qui peuvent être assimilées à de l'hybridation. Pour finir, nous montrons que ces procédés de conception sont davantage le fait de « concomitances heureuses » que d'une exploration systématique. A ce stade du développement de la méthode, nous sommes encore encore loin de martingales d'innovation (Lemasson, Hatchuel et Weil, 2008) de type famille de produits, lignée de produits ou hybridation de lignées, le processus relevant alors davantage d'une dynamique d'improvisation organisationnelle.

1 LES REGIMES DE CONCEPTION A L'ŒUVRE : DE LA CONCEPTION SAUVAGE A LA CONCEPTION REGLEE EN RECETTE

Nous allons dans cette section analyser les grands moments de la conception de la méthode 5 steps et caractériser les régimes de conception.

Nous verrons que l'invention initiale de la méthode suit un régime de conception sauvage, les deux concepteurs cherchant à proposer une solution à un problème concret rencontré par le groupe Valeo. En revanche, la formalisation de la méthode, à l'issue de cette expérience et dans un objectif de diffusion, relève d'un régime de conception réglée en recette. En effet, les auteurs décrivent, à travers un modèle conceptuel et un modèle génératif, la manière de mettre en œuvre la méthode au sein des organisations, opérant ainsi une forme de « réduction en art » (Vérin, 2010).

Puis dans la période que nous analysons, nous observons un enrichissement de cette « recette » à travers la précision et l'explicitation du modèle génératif et du modèle conceptuel. Cette évolution nous amène à considérer un « méta-niveau » de conception : une fois la méthode inventée – ici, de façon « sauvage » – le processus de conception qui

régit son amélioration – précision, explicitation, création de variantes, etc. – peut lui même relever de différents régimes. Nous pouvons ici considérer que ce modèle de conception réglée – en recette ou systématique, nous verrons – est précisé de façon « sauvage ».

Enfin, nous constatons que des variantes de la méthode apparaissent alors que les acteurs respectent la recette définie et que cette recette ne prévoyait pas d'évolutions. Il nous semble que deux aspects peuvent expliquer cette émergence de variantes qui modifient potentiellement l'identité de l'innovation : la division des tâches entre acteurs dans l'application du modèle génératif, mais aussi l'ambiguïté pragmatique que l'on retrouve dans ce modèle.

1.1 L'invention de la méthode 5 steps : une « conception sauvage »

Avant d'analyser l'invention de la méthode, nous pouvons rappeler les caractéristiques du régime de « conception sauvage ». Dans ce modèle, quelques individus conçoivent de manière innovante, sans qu'il n'y ait de cadrage spécifié. Les connaissances initiales sont faibles et l'apprentissage est réalisé par essai-erreur. La répétition est encore peu organisée, on conçoit un produit et le procédé associé. Les concepteurs découvrent donc progressivement les dimensions de la performance et tentent de stabiliser l'identité de l'objet. Les concepteurs résolvent par essai-erreur les problèmes rencontrés, les modèles conceptuels sont donc contingents aux problèmes rencontrés. De la même manière, les modèles génératifs sont limités à la résolution de problèmes ou à un choix parmi les solutions existantes (Le Masson et Weil, 2008).

Initialement, la méthode 5 steps est une solution inventée par un consultant et le DSI du groupe Valeo pour **répondre au problème** particulier de l'organisation en question. La direction des systèmes d'information souhaite mettre en place un dispositif qui lui permette de suivre et de piloter la progression des entités opérationnelles dans leur acquisition des standards formalisés au niveau du groupe. Ainsi, la conception de la méthode, qui deviendra la méthode 5 steps, repose-t-elle sur l'expérience des **deux concepteurs** et leurs connaissances pratiques des organisations. L'**identité** de l'objet conçu n'est **pas définie à l'avance** mais se révèle au fur et à mesure de son

expérimentation au sein de la DSI du groupe Valeo, tout comme les dimensions de la performance de la solution proposée. **La méthode (et le procédé pour la définir)** est construite **sans l'inscrire dans une perspective de réutilisation** (donc de répétition). Le seul objectif poursuivi initialement est de répondre à la situation rencontrée par l'organisation. Nous pouvons donc assimiler cette expérience à de la « **conception sauvage** ».

Cette première expérience au sein de la DSI, qui se révèle pertinente, est ensuite généralisée aux autres fonctions du groupe Valeo. A partir de cette mise en œuvre étendue, les deux concepteurs décident alors de formaliser la méthode et de publier un ouvrage. Ils s'inscrivent alors dans **une nouvelle perspective de réplication et de diffusion** de la méthode.

1.2 Le passage à une logique de conception réglée en recette

La formalisation d'une méthode managériale implique de définir à la fois son contenu mais également la manière de s'en servir. Ces deux aspects peuvent être interrogés à la lumière de la distinction proposée entre « **modèle conceptuel** » et « **modèle génératif** » (Le Masson et Weil, 2008).

Le modèle conceptuel relie les dimensions de la performance de l'objet aux paramètres de sa conception. Le modèle génératif décrit en une séquence linéaire les étapes de la conception ; en d'autres termes, la « recette » de conception. Cette recette permet le paramétrage de l'objet à concevoir afin de l'adapter à son utilisation. L'existence de ces deux modèles implique une perspective de répétition de la conception et donc de ne pas seulement penser à un produit mais plutôt à une variété de produits, c'est-à-dire à la possibilité de concevoir un produit adapté aux situations variées d'utilisation, à partir de la recette donnée. On parle alors de « conception réglée ». Le Masson et Weil (2008) distinguent deux types de régime de conception réglée : la « conception réglée en recette » et la « conception réglée systématique ». En conception réglée en recette, « l'expansion rendue possible par les règles n'est plus limitée à un produit singulier. Elle permet d'atteindre une famille diversifiée de produits. Mais la variété est prédéterminée par le modèle génératif contenu dans la recette » (Lemasson et Weil, 2010, p. 56). La

conception réglée en recette est également appelée « paramétrique » au sens où les paramètres de conception, contrairement à la conception sauvage, ont été explicités. A la différence du modèle en recette, le modèle systématique s'appuie non seulement sur des paramètres de conception explicites, mais aussi sur une définition explicite et progressive des objets à travers quatre langages (fonctionnel, conceptuel, physico-morphologique, de conception détaillée). Il offre un plus grand pouvoir d'expansion et aussi un plus grand pouvoir de convergence, grâce à l'articulation séquentielle des quatre langages¹.

1.2.1 Modèle conceptuel et modèle génératif

Comment appliquer ces notions à l'innovation managériale ? A la différence d'un produit, on ne peut pas décrire à proprement parler la manière de concevoir l'innovation managériale. Mais nous allons, tout de même, tenter d'analyser le régime de conception de la méthode par ses concepteurs.

Dans le cas de la méthode 5 steps, on peut considérer que les concepteurs décrivent à la fois la méthode et la manière de s'en servir. Cette recette d'utilisation de la méthode s'adresse d'ailleurs aussi bien aux **organisations elles-mêmes qu'aux consultants** qui souhaiteraient la mettre en place chez leurs clients. Ainsi, sont décrits la manière de rédiger une roadmap, puisque le substrat de la méthode est cette matrice à cinq niveaux vide et, plus généralement, les principes et pratiques de mise en œuvre des différentes étapes de la méthode (rédaction, déploiement, pilotage, amélioration continue).

On peut donc faire **l'analogie entre cette recette d'utilisation qui aboutit à une mise en œuvre particulière dans une organisation donnée et la recette de conception**. On retrouve l'une des caractéristiques du modèle de conception réglée en recette : **l'existence de deux types d'acteurs : celui qui fabrique la recette et celui qui l'utilise**.

Se pose ensuite la question de savoir si l'on peut réellement parler de « variété ou de familles de produits » de la méthode 5 steps à propos des mises en œuvre dans différentes

¹ Lemasson et Weil (2010, p. 58) souligne que la formalisation de ces quatre langages a constitué une avancée difficile mais majeure, et permis rien moins que l'apparition des bureaux d'études, au milieu du XIX^{ème} siècle.

organisations, pour vérifier l'application du modèle de conception réglée en recette à notre situation. L'ouvrage publié sur la méthode donne largement ce sentiment de décrire le mode d'emploi de la méthode, mais avec l'idée qu'il n'existe qu'une version de la méthode, qui par définition s'adapte à tous les types et situations des organisations. L'adaptabilité de la méthode est intrinsèque : elle peut être utilisée par des entreprises comme des organisations publiques sur tout type de sujet stratégique. En revanche, il n'y a pas d'éléments présentés comme modulables (par exemple la possibilité de faire une roadmap à 4 niveaux : « 4 steps » plutôt que « 5 steps »), au sens où on l'entend classiquement pour une famille de produits.

1.2.2 Une mise en œuvre « adaptée » de la méthode 5 steps

L'absence d'éléments modulables de la méthode est compensée par une certaine adaptabilité. La recette d'utilisation de la méthode laisse certaines libertés qui assurent une conception de la méthode adaptée à chaque organisation, dans la mesure des conditions et contextes d'utilisation de la méthode. Certains éléments adaptables sont liés directement aux caractéristiques de la méthode, d'autres au fait que les règles sont suffisamment flexibles pour assurer l'adaptation.

Tout d'abord, la roadmap est présentée comme une **matrice vide** à 5 niveaux (colonnes), mais dont le nombre de leviers d'action n'est pas fixé (lignes). Pour chacun des sujets définis par l'organisation, une roadmap va donc être rédigée, en d'autres termes un contenu va être ajouté à la matrice, en respectant les règles de rédaction. La roadmap s'adapte donc à chaque sujet traité.

De plus, le **degré de généralité des livrables** va pouvoir être déterminé pour chacune des roadmaps. Ce degré de généralité reflète la volonté plus ou moins forte au moment de la rédaction d'imposer une pratique aux entités qui vont devoir s'autoévaluer. Ainsi, les livrables peuvent-ils être suffisamment précis pour imposer un comportement identique dans toutes les entités sur lesquelles la roadmap est déployée (par exemple, un livrable pourrait être « Chaque agent dispose d'une fiche de poste exhaustive remise à son

arrivée »). Mais les livrables peuvent aussi autoriser une marge de liberté aux entités dans la manière de le réaliser (par exemple, le livrable serait : « les responsabilités des agents sont connues », chaque entité pouvant alors proposer différentes modalités d'information des responsabilités des agents : par une remise de fiche de poste, par un affichage, par un intranet. Dans ce cas, le livrable n'impose pas les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser). A propos de ce degré de généralité, l'ouvrage sur la méthode recommande un degré élevé de généralité, mais le concepteur-consultant a l'habitude de dire aux rédacteurs qu'ils ont le choix d'être plus ou moins précis dans la rédaction de l'intitulé du livrable.

Le **déploiement** des roadmaps amène à déterminer la personne en charge de l'autoévaluation. A ce sujet, la méthode ne précise pas réellement le **niveau des acteurs** qui vont la réaliser. Les concepteurs parlent d' « opérationnels », sans définir leur niveau hiérarchique : parle-t-on des responsables opérationnels (à la direction de l'entité) ou des opérationnels, au sens de ceux qui réalisent concrètement les opérations (par exemple, la personne au guichet quand on déploie la roadmap de l'amélioration de l'accueil du public) ? En pratique, chaque roadmap est donc déployée à des « niveaux » différents. Le concepteur-consultant propose même au cours des missions en clientèle de pouvoir définir le niveau de déploiement par levier, par niveau, voire par livrable. Si l'on prend le cas de la mise en œuvre de la méthode dans l'entreprise sur le sujet de Cash-Management, les trois premiers niveaux de la roadmap ont été évalués pour les quatre entités par le responsable du projet, puis les niveaux 4 et 5 ont été évalués par la personne en charge de la mise en place du nouveau dispositif de cash management dans chacune des entités. De la même manière, il est proposé, au cours du déploiement, au responsable de l'autoévaluation dans chaque entité, de pouvoir déclarer livrable par livrable une personne responsable de l'autoévaluation du livrable en question.

C'est ensuite, dans la partie pilotage et animation du progrès que la méthode est la moins prescriptive. **Aucune règle de pilotage** n'est vraiment préconisée, laissant chaque organisation fixer ses propres règles. Pour ne citer qu'un seul exemple, les organisations peuvent déterminer si l'autoévaluation et le niveau d'avancement de chaque entité peuvent

être visibles par toutes les entités ou uniquement par l'animateur du pilotage (la direction fonctionnelle en général). Ce paramètre peut avoir des conséquences sur les comportements induits par l'utilisation de la méthode. L'accès aux résultats des autres entités peut favoriser l'échange de bonnes pratiques entre entités (une entité en difficulté dans la réalisation d'un livrable peut demander des conseils et un retour d'expérience à une entité qui l'a validé) ou la compétition (les entités connaissent le niveau d'avancement des autres et peuvent se situer). S'il n'y a pas de visibilité des résultats sur l'ensemble des entités par toutes les entités, ces comportements ne sont pas possibles, et l'autoévaluation favorise uniquement la relation entre l'entité et le responsable du pilotage, mais pas entre les entités.

Nous venons donc d'énumérer les aspects adaptables de la méthode, du point de vue de ses concepteurs : roadmap rédigée pour chaque sujet traité, choix du degré de généralité des livrables, niveau de déploiement et pratiques d'animation et de pilotage. Au-delà d'un discours sur la méthode qui semble conduire à une seule version de la méthode, on peut voir que les règles d'utilisation telles qu'elles sont définies peuvent aboutir à des utilisations de la méthode adaptées à chaque organisation et à l'objectif poursuivi par l'organisation à travers cette utilisation. Nous pouvons donc considérer que ces règles aboutissent à une certaine « **variété de produits** » **de la méthode 5 steps**.

La description de la méthode, à partir du moment où les concepteurs s'engagent dans une logique de diffusion, laisse apparaître les dimensions d'un **régime de conception réglée en recette** : existence d'un modèle génératif fondé sur un ou plusieurs modèles conceptuels, existence de deux types d'acteurs (celui qui fabrique la recette et celui qui l'utilise), les règles assurent une certaine expansion qui permettent d'atteindre des produits dont la diversité est prédéterminée par la recette. Les règles de conception du système de roadmaps dans une entreprise donnée peuvent être considérées comme le modèle génératif et permettent d'aboutir à des mises en œuvre de la méthode adaptées à chaque contexte d'organisation.

Pour conclure, nous pouvons résumer les modèles génératifs et conceptuels qui permettent de mettre en œuvre la méthode 5 steps, et qui sont décrits dans l'ouvrage sur la méthode, publié en 2008.

Le modèle génératif qui « ordonne en une séquence linéaire les étapes de la conception » (Le Masson et Weil, 2008) est défini à travers les **étapes de mise en œuvre de la méthode** que nous avons détaillé au début de la seconde partie de cette thèse : l'identification des sujets, la formalisation de la roadmap, le déploiement des roadmaps, l'autoévaluation, le pilotage, l'audit et l'amélioration continue.

Le modèle conceptuel « reliant les dimensions de la performance aux paramètres de conception du dispositif » (Le Masson et Weil, 2008) peut se résumer de la façon suivante, au moment où la méthode est formalisée et le livre est publié : la méthode « **offre aux dirigeants un moyen efficace pour déployer leurs stratégies et en assurer un suivi régulier** » (extrait de l'ouvrage, p.2). Le déploiement et suivi de la stratégie sont assurés par les différentes étapes de mise en œuvre de la méthode décrites dans le modèle génératif. Il est intéressant de noter que la notion de capacités organisationnelles est à ce stade, seulement évoquée, et n'est pas présentée comme le fondement de la méthode¹.

Il est intéressant de noter qu'au delà de ces deux modèles, conceptuel et génératif, la description de l'utilisation - donc de la conception particulière pour chaque organisation - de la méthode 5 steps **ne peut pas encore être assimilée à de la conception réglée systématique**. Ce régime de conception a un pouvoir expansif plus important par les alternatives permises à chaque étape et l'étagement de quatre langages pour constituer le modèle génératif. Dans le cas de 5 steps, ces **langages ne semblent pas définissables ou sont encore incomplets**. Le langage de conception détaillée - qui correspond pour la conception de produits aux contraintes des procédés de fabrication et permet de définir les moindres formes des pièces élémentaires - peut être assimilé à la description des éléments de gestion qui composent la méthode (niveaux, leviers d'action, exigences par exemple) et aux règles à suivre pour mettre en œuvre la méthode (règles de la focalisation

¹ Dans l'ouvrage sur la méthode, le terme de « capacités organisationnelles » n'est cité qu'une fois et n'est pas réellement expliqué et lié au reste des éléments de la méthode.

stratégique par exemple). Il est difficile de transposer le langage physico-morphologique - mise en organe - pour les innovations managériales et n'est pas présent dans le cas de 5 steps. Le langage conceptuel est formé des principes généraux de management mobilisés dans l'utilisation de la méthode : déclinaison stratégique, pilotage, animation d'entités organisationnelles. La méthode s'appuie donc sur des langages conceptuels classiques, que l'on peut retrouver dans d'autres méthodes. Sa spécificité repose sur la mobilisation explicite de la logique des capacités organisationnelles pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques. Enfin, on ne peut pas encore considérer qu'il existe un langage fonctionnel - qui assure la traduction des besoins des clients en langage utilisable par les concepteurs. Il existe une description de la méthode avec un vocabulaire particulier et spécifique, qui entraîne une certaine rigidité dans la suite de l'utilisation des trois autres langages. Mais ce vocabulaire ne peut pas être considéré comme un « langage ».

Cette question de la mobilisation de la notion de conception réglée systématique pour les innovations managériales sera discutée en conclusion de cette recherche.

1.3 La précision de la « recette » dans la période analysée

Suite à la publication de l'ouvrage et dans la phase analysée, nous avons pu constater que la méthode évoluait. En effet, la confrontation de la méthode à la fois à des prospects et à des situations réelles de mise en œuvre conduit le concepteur-consultant à préciser et à inclure de nouveaux éléments. Nous pouvons considérer ces évolutions comme une précision à la fois du modèle génératif et du modèle conceptuel. L'identité de la méthode se stabilise au fur et à mesure du temps. Nous ne traitons ici que l'évolution de la version « officielle » de la méthode et non les variantes d'utilisation apparues dans cette période, que nous aborderons plus tard, afin de se concentrer sur la question de l'évolution du modèle de conception réglée en recette.

1.3.1 La précision du modèle génératif

Plusieurs éléments peuvent être considérés comme une précision du modèle génératif. L'acronyme S.T.E.P.S., le gadget des 48%, les thèmes génériques participent à la précision de la manière de rédiger une roadmap, par l'ajout de principes de rédaction. Les cinq niveaux de la roadmap doivent respecter une signification particulière et concerner des acteurs identifiés et les leviers d'action doivent intégrer des aspects liés à la fonction concernée comme des aspects liés à l'organisation dans son ensemble. La liste des thèmes n'a pas vocation à s'appliquer dans son intégralité et de manière systématique, mais elle contribue à la précision des règles de rédaction d'une roadmap. La méthode des 6 réunions prévoit l'organisation de la rédaction. Elle précise l'ordre des étapes : d'abord définir les niveaux, puis les leviers, puis les exigences et leurs livrables et enfin effectuer un « lissage » de la roadmap, en vérifiant la cohérence générale, niveau par niveau et levier par levier. On peut donc considérer que les S.T.E.P.S., le gadget des 48%, les thèmes génériques et la méthode des 6 réunions participent à la précision de la « **recette** » **de rédaction de la roadmap**.

La méthode post-it, puis sa version améliorée de focalisation stratégique sont des éléments qui viennent préciser la manière de passer de la vision stratégique d'une organisation à la rédaction de roadmap. On trouve ici la description de la « **recette** » **de définition de sujet de la roadmap**.

Nous pouvons donc constater que **la construction du modèle génératif est progressive**, il s'enrichit après la première théorisation de la méthode, parce qu'il est confronté à des situations concrètes d'utilisation de la méthode ou des volontés d'amélioration de la compréhension par le concepteur-consultant.

1.3.2 La précision du modèle conceptuel

Nous pouvons également observer une **stabilisation du modèle conceptuel** dans cette phase. L'identité de la méthode se stabilise progressivement dans cette période pour se définir comme une **méthode de déploiement de la stratégie à travers le pilotage de l'acquisition de capacités organisationnelles**.

Il faut noter que l'évolution du modèle génératif et celle du modèle conceptuel sont fortement liées. Par exemple, la recette de définition de sujet de la roadmap, à travers des ateliers (méthode post-it et focalisation stratégique) permet de renforcer l'identité et le modèle conceptuel de la méthode comme méthode de pilotage de l'acquisition des capacités organisationnelles. Cette identité ne peut être révélée qu'à partir du moment où le modèle génératif décrit comment arriver à ce résultat. Un autre exemple est celui des S.T.E.P.S. Au-delà du guide que représentent ces termes pour rédiger la roadmap, ils traduisent également une nouvelle dimension de la performance de la méthode qui réside dans une description « universelle » des cinq niveaux de progrès dans l'acquisition d'une capacité organisationnelle.

1.3.3 Une logique de « conception sauvage » dans la précision de la « recette »

Il nous semble intéressant de nous interroger sur le régime de conception à l'œuvre dans l'apparition des nouveaux éléments de la recette de la conception de la méthode 5 steps et plus particulièrement ceux qui participent à la précision du modèle génératif (les S.T.E.P.S., le gadget des 48%, les thèmes génériques, la méthode des 6 réunions, la méthode post-it, la méthode de focalisation stratégique).

Cette évolution nous amène à considérer un « méta-niveau » de conception : celui du processus de conception qui régit l'amélioration de la méthode. En d'autres termes, la conception du modèle génératif et du modèle conceptuel peut elle même relever de différents régimes.

Les méthodes des 6 réunions, post-it et focalisation stratégique sont apparues au cours d'une mise en œuvre particulière de la méthode au sein d'une organisation. La confrontation à la réalité des organisations a rendu nécessaire la précision du modèle génératif, d'abord pour répondre au problème précis de l'organisation en question face à la mise en œuvre de la méthode. Ces éléments sont donc conçus dans une logique d'essai-erreur, par les acteurs présents (concepteur-consultant ou chercheur-partenaire), sans avoir défini *a priori* leur identité. La perspective de répétition n'est pas envisagée

initialement : ce n'est qu'à la fin de la conception de ces éléments dans l'application pratique de la méthode avec les organisations, que le concepteur-consultant décide de les formaliser pour les intégrer de manière formelle dans la définition du modèle génératif de la méthode. On retrouve donc une logique de **conception sauvage**.

De manière un peu différente, on retrouve cette logique de conception sauvage dans les S.T.E.P.S., le gadget des 48% et les thèmes génériques. Dans ce cas, le concepteur-consultant conçoit les éléments avec l'objectif d'améliorer le modèle génératif, et non pas comme précédemment de répondre uniquement au problème de mise en œuvre rencontré par une organisation particulière. En revanche, cette conception s'inscrit dans un processus non répétitif et sans suivre un procédé de conception défini : les nouveaux éléments de la recette sont conçus en même temps qu'est définie la manière de les concevoir. Par exemple, il n'y a pas de recette de conception de la signification des niveaux de la roadmap *a priori*. Comme nous le verrons plus tard, le sens est conçu essentiellement pour répondre à une volonté d'améliorer la rhétorique et n'a pas vocation à évoluer.

Nous pouvons résumer l'évolution de la construction de la méthode, en termes de régime de conception à l'œuvre, à l'aide de la figure suivante (Figure 14). La solution inventée au sein de Valeo est issue d'un régime de conception sauvage. La décision des concepteurs de diffuser la méthode et l'appliquer à d'autres organisations les conduit à expliciter et affiner son modèle conceptuel et son modèle génératif. Ces deux modèles vont guider la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations. La méthode est donc utilisée dans un régime de conception réglée en recette, afin de produire un système de roadmap propre à l'entreprise. Ces modèles s'enrichissent au fur et à mesure que la méthode est confrontée à des organisations : le modèle génératif se précise et le modèle conceptuel se stabilise. Se pose alors la question du régime de conception à l'œuvre dans cette transformation de la méthode. Ces nouveaux éléments qui viennent compléter la « recette » de la méthode sont, quant à eux, issus d'une logique de conception sauvage. Les concepteurs n'ont pas fait le choix de rentrer dans une démarche construite et systématique de l'évolution de leur méthode. Ces évolutions sont guidées, soit par la

volonté d'améliorer la rhétorique, soit pour répondre à des problèmes précis de mises en œuvre auxquels est confrontée une organisation précise. Dans ce cas, après avoir conçu un élément dans le contexte donné, le concepteur-consultant décide de l'ajouter formellement au contenu de la méthode.

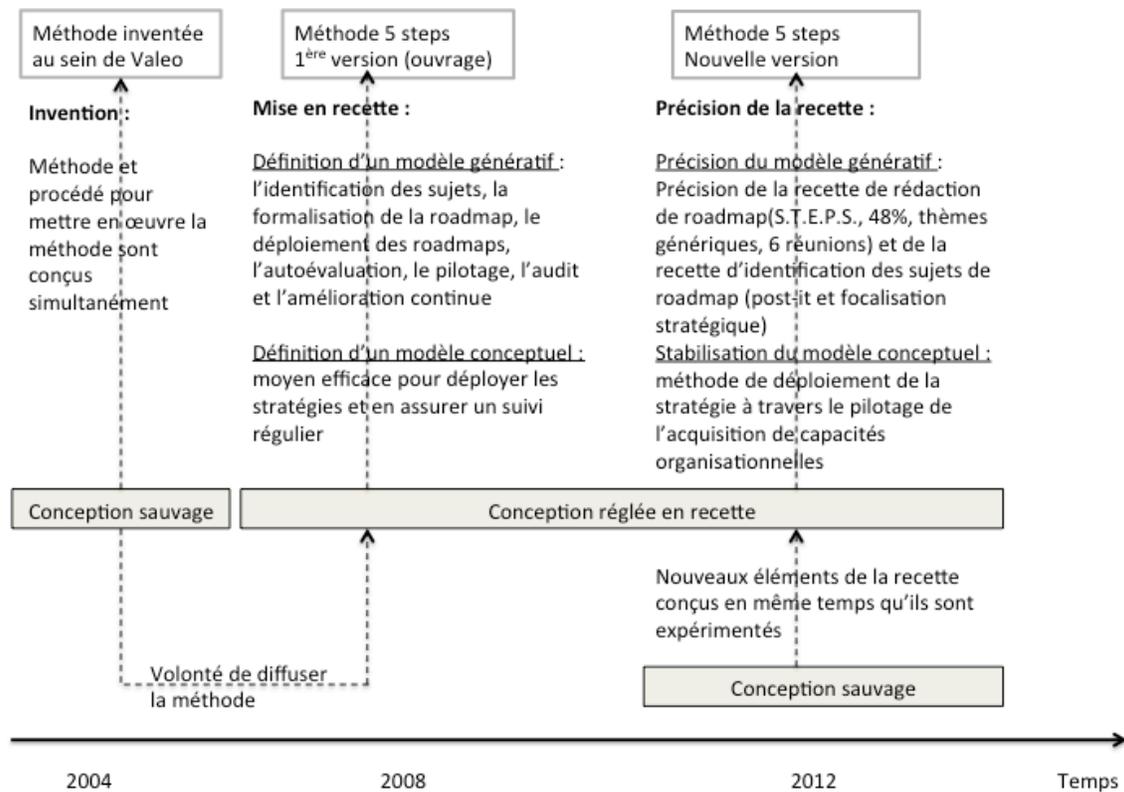


Figure 14 - Les régimes de conception au fil de la construction de la méthode

1.4 Conception réglée en recette : comment expliquer l'apparition des variantes ?

Nous venons de montrer que la définition de la méthode dans la phase que nous analysons peut être qualifiée de conception réglée en recette. La mise en œuvre de la méthode, en respectant le modèle génératif défini, conduit à une adaptation de la méthode à l'organisation. Ce modèle génératif ne prévoit pas que la mise en place de la méthode aboutisse à de nouveaux produits issus de la méthode. On peut donc considérer

l'apparition des variantes d'utilisations de la méthode comme des produits non anticipés et non prévus par le modèle génératif et conceptuel. Nous allons tenter de comprendre comment ces variantes apparaissent malgré la recette définie.

Nous allons plus particulièrement analyser l'émergence des variantes « roadmap générique » et « évaluation stratégique » pour montrer dans quelle mesure le régime de conception réglée en recette offre des alternatives qui provoquent l'émergence de variantes. La variante « déploiement de directives » n'est qu'une autre interprétation et théorisation de la solution inventée au sein de Valeo, et ne peut pas être considérée comme une variante émergente d'une situation particulière de la mise en œuvre de la méthode 5 steps telle qu'elle est définie par le concepteur-consultant.

1.4.1 L'apparition de variantes

Les variantes correspondent à la fois à un nouveau contenu de la méthode - le substrat technique (artefact, principes, pratiques), la vision simplifiée des relations organisationnelles et la philosophie gestionnaire sont modifiés - mais également à une nouvelle manière d'utiliser la méthode.

Ces variantes visent également des objectifs différents de ceux de la version initiale. La version « roadmap générique » restreint l'objectif poursuivi par la méthode à son application sur un sujet particulier. On retrouve donc une logique de mise sous contrôle des entités à travers l'acquisition de capacités organisationnelles mais appliqué au sujet traité par la roadmap. La méthode perd de sa dimension générale et peut être perçue comme une solution particulière sur un sujet donné, et non une méthode dont les principes permettent de gérer tout sujet stratégique. La version « évaluation stratégique » vise un nouvel objectif : celui de l'évaluation de la faisabilité d'une option stratégique. Le concepteur-consultant élargit cet objectif en considérant que la méthode sert dans ce contexte à évaluer les stratégies. Enfin, la version « déploiement de directives » vise à contrôler l'application de standards et directives des entités par la direction, elle s'éloigne de la logique de capacités organisationnelles.

Ces variantes visent donc de nouveaux objectifs et s'accompagnent de nouvelles recettes de mise en œuvre comme nous l'avons vu plus haut dans cette recherche (toutes les

règles et étapes de la recette ne sont pas reprises dans ces variantes). Elles conservent, cependant, les grands éléments de la méthode et leur fonction principale.

Nous pouvons nous interroger sur ce résultat et nous demander si l'émergence de ces variantes provient d'un non respect de la recette formulée par les concepteurs ou au contraire de son application conforme.

1.4.2 La variante « roadmap générique » : une division de l'application du modèle génératif

La **variante « roadmap générique »** repose sur une recette « complétée » de la mise en œuvre de la méthode, puisque la roadmap n'est plus une matrice vide mais une matrice pré-remplie pour un sujet donné. Cette variante apparaît essentiellement dans l'objectif de faciliter la prospection des consultants-partenaires. Ces derniers ont donc l'intention de respecter la recette de la méthode. Le contenu pré-rempli de la roadmap respecte d'ailleurs les règles de rédaction définies dans la version initiale. Mais cette roadmap générique permet de rassurer le partenaire dans son utilisation de la méthode au sein des organisations clientes, en réduisant le flou et les difficultés que peut provoquer la situation de rédaction de roadmap directement avec une organisation. En effet, les règles de rédaction restent encore trop ambiguës et floues pour les partenaires, même après la formation à la rédaction, pour qu'ils se sentent capables d'animer cette rédaction auprès de clients. Ainsi, dans cette variante, l'application du modèle génératif est divisée entre deux types d'acteurs. Tout d'abord, les consultants réalisent les premières étapes de conception : ils déterminent un sujet et rédigent la roadmap. Ensuite les organisations devront, avec l'aide du consultant, adapter la roadmap rédigée puis la déployer et animer le pilotage. Cette division réduit beaucoup l'intervention des organisations dans la conception de la méthode 5 steps adaptée à leur situation.

Cette variante est donc directement issue d'une **utilisation conforme de la recette** formulée dans la version initiale, mais dans laquelle il y a une **division des tâches dans l'application du modèle génératif entre les consultants et les organisations**. Cette division est permise par la nature même d'une innovation managériale, qui après son

invention peut être mise en œuvre directement par les organisations, ou avec l'aide d'intermédiaires, d'acteurs externes (des consultants le plus souvent). **L'existence de ces acteurs intermédiaires offre la possibilité d'une première interprétation** de l'innovation avant qu'elle ne soit réellement mise en œuvre dans une organisation. Dans le cas de la méthode 5 steps, cette première interprétation, indépendante d'une situation concrète d'utilisation, conduit à débiter les premières étapes de conception décrites dans le modèle génératif.

1.4.3 La variante « évaluation stratégique » : l'impact de l'ambiguïté pragmatique

La **variante « évaluation stratégique »** est issue d'une situation particulière d'utilisation de la méthode, dans le cadre d'une réponse à un appel à idées, auquel répondent le concepteur-consultant et les chercheurs de M-Lab. Il n'y a pas réellement une mise en place de la méthode dans l'organisation concernée. Cependant, il y a une réflexion sur l'application possible de la méthode dans cette organisation à partir d'informations communiquées par l'organisation et d'entretiens menés auprès d'acteurs de l'organisation. La solution proposée à cette organisation est de procéder à l'utilisation de la méthode DKCP. Cela conduit à définir des stratégies d'innovation de rupture. A partir de ces stratégies, et parce que la méthode 5 steps a pour objectif la mise en œuvre des stratégies des organisations, des sujets de roadmaps sont définis et une première roadmap est rédigée. Cette rédaction a pour vocation d'illustrer l'utilisation possible de la méthode dans le contexte de l'organisation à l'origine de l'appel à idées à partir d'un scénario stratégique innovant proposé.

Pour le concepteur-consultant, cette utilisation a révélé une nouvelle identité possible de la méthode : celle de l'évaluation stratégique. Il nous semble que cette nouvelle perception – on pourrait presque dire : « philosophie » – de la méthode peut être attribuée au contexte d'utilisation : l'*input* de 5 steps, c'est une stratégie en principe clairement définie. Les ateliers DKCP de conception innovante étant faits pour régénérer les stratégies d'innovation, ils fournissent un *input* tout naturel à 5 steps, sous forme de stratégies possibles et qu'il faudrait déployer. Jusqu'à présent, la méthode avait été

confrontée à des sujets stratégiques pas ou peu innovants par rapport aux situations des entreprises. Il n'y avait pas d'ambition de modifier radicalement la stratégie des organisations concernées. La mise en place de la roadmap ne conduisait pas à s'interroger réellement sur la faisabilité d'une nouvelle stratégie, mais à s'assurer que les stratégies en cours pourraient effectivement être déployées et ce de façon coordonnée et maîtrisée. Dans le cas que nous évoquons ici, le contenu de la roadmap permet de rendre compte des efforts et des transformations à réaliser pour réussir un changement plus radical de stratégie.

L'apparition de cette variante s'inscrit dans une **utilisation conforme de la recette** formulée dans la version initiale. Mais la **généralité de la méthode** conduit à faire émerger cette nouvelle identité de la méthode. En effet, on retrouve ici le caractère général de la méthode à travers sa définition de **méthode de mise en œuvre de la stratégie**. Comme nous l'avons montré au début de cette troisième partie de la thèse, la notion de stratégie recouvre une grande variété de situations. Dans le cadre de l'appel à idées, le concepteur-consultant est **confronté pour la première fois à des stratégies d'innovation de rupture**. Et cette situation particulière lui fait prendre conscience d'une nouvelle utilisation possible de la méthode qui propose une nouvelle identité à celle-ci.

1.5 Ambiguïté pragmatique et régime de conception

Le cas de la variante « évaluation stratégique » nous conduit à réfléchir de manière plus globale sur l'ambiguïté pragmatique des innovations et de leur impact sur le régime de conception à l'œuvre. En effet, l'apparition de cette variante, alors même que la recette de conception est respectée, ne devrait *a priori* pas se produire. En effet, la recette ne prévoit que de simples adaptations aux situations des organisations.

Comme nous l'avons montré, la méthode 5 steps peut être caractérisée comme une innovation dont le degré d'ambiguïté pragmatique est relativement élevé, mobilisant des termes à la fois ambigus, flous et généraux. On peut donc imaginer que cette ambiguïté pragmatique se retrouve dans le modèle génératif défini. Ainsi, l'application de la recette peut-elle se concrétiser de manière très différente mais tout en restant dans la conformité : cette **diversité étant permise par l'ambiguïté pragmatique**.

L'ambiguïté, la généralité et le flou des étapes de conception définies dans le modèle génératif **offrent en réalité des alternatives** aux organisations qui mettent en œuvre la méthode et peuvent conduire à l'émergence de nouveaux produits issus de la méthode alors même que l'on se situe dans une logique de conception réglée en recette.

L'analyse de la variante « déploiement de directives » est moins intéressante dans cette perspective de compréhension de la réalité du régime de conception à l'œuvre. En effet, l'apparition de cette variante est fondée sur une alternative proposée par le responsable du développement commercial, ancien membre de l'équipe DSI de Valeo. Cette alternative rejette la recette proposée par le concepteur-consultant pour la mise en œuvre de la méthode 5 steps. Les règles de détermination du sujet (qui s'appuient sur la notion de capacités organisationnelles), les règles de rédaction des roadmaps (S.T.E.P.S.) sont supprimées. Cette variante repose sur l'idée que la méthode est le support des fonctionnels auxquels elle offre la possibilité de mettre sous contrôle et piloter l'adoption et le respect des directives par les entités. Dans cette variante, les entités progressent parce que la méthode crée une situation de compétition entre elles.

Cette variante est donc une proposition parallèle qui s'appuie essentiellement sur une autre philosophie gestionnaire promue par le responsable du développement commercial. On peut noter que les règles supprimées dans la version initiale ne sont pas remplacées par d'autres. Or ces précisions répondaient à des besoins exprimés par les organisations face à la difficulté de mettre en œuvre la méthode. La mise en œuvre réelle de cette variante devrait donc conduire à une précision de son propre modèle génératif. Il serait alors intéressant de les comparer. L'absence de mise en œuvre de la méthode qui corresponde à cette version nous empêche pour l'instant de mener cette analyse.

2 PLUSIEURS LOGIQUES DE CONCEPTION DANS LA CONSTRUCTION DE LA METHODE 5 STEPS

Après avoir analysé la dynamique de conception à l'œuvre pour caractériser la phase étudiée, nous allons maintenant tenter de définir les logiques de conception des différents éléments de la méthode 5 steps qui ont émergé au cours de notre observation de la poursuite de la construction de la méthode. Nous réalisons donc cette analyse pour l'ensemble des éléments, apparus dans la phase observée, qui participent à la précision du concept, par l'ajout de nouvelles propriétés : S.T.E.P.S., gadget des 48%, méthode post-it, focalisation stratégique, mais aussi pour les variantes d'utilisation qui modifient, de manière plus ou moins importante l'identité du concept : les variantes roadmap générique, évaluation stratégique et déploiement de directives.

Cette analyse nous permet de mettre en évidence trois logiques de conception. Tout d'abord, nous détaillons les situations où la logique de conception est guidée par un raisonnement relativement rigoureux à partir de connaissances. Puis nous montrons que dans certains cas, la conception se fonde sur une justification relevant davantage d'une rhétorique que d'un raisonnement rigoureux et d'une clarification des inférences. Enfin, nous nous interrogeons sur les situations qui peuvent être assimilées à de l'hybridation.

Ces logiques de conception révèlent qu'elles sont davantage le fait de « concomitances heureuses » que d'une exploration systématique, traduisant une dynamique d'improvisation organisationnelle impliquant du bricolage.

2.1 Recours aux connaissances

L'émergence de la variante « **roadmap générique** » peut être assimilée à une modification du concept initial par l'ajout de propriétés issues de connaissances. En effet, cette version propose une roadmap pré-remplie qui traite un sujet donné. Ces roadmaps génériques sont généralement issues de la relation avec un partenaire-consultant qui souhaite utiliser la méthode dans le cadre de ses missions de conseil. Cette version ajoute

donc une nouvelle propriété à la méthode qui est de traiter un sujet particulier. Cette nouvelle propriété provient de l'expérience et des connaissances particulières du consultant-partenaire, généralement spécialisé dans le sujet traité. On peut donc considérer le contenu de la roadmap comme une **proposition validée dans l'espace des connaissances**. Cette opération **ne change pas l'identité** de la méthode : elle ne propose qu'une application des principes à un sujet.

Il est cependant intéressant de noter qu'il n'y a pas une recherche systématique ou organisée des sujets qui peuvent faire l'objet d'une roadmap générique. Le choix se fait davantage en fonction des opportunités et des partenaires rencontrés, comme nous allons en discuter plus loin.

2.2 Le poids de la rhétorique

Nous allons maintenant analyser la logique de conception à l'œuvre dans l'ajout des propriétés liées à l'acronyme S.T.E.P.S. ou encore du gadget des 48%. Comme nous l'avons vu, ces deux éléments participent à la précision de la définition de la roadmap, en donnant du sens aux cinq niveaux de la roadmap (pour les S.T.E.P.S.) et en précisant les acteurs impliqués à la fois dans les niveaux et dans les leviers d'action (gadget des 48%). Ces précisions sur la structure de la roadmap apparaissent dans la présentation de la méthode, dans les discours commerciaux, comme des propriétés dont le statut est vérifié dans l'espace des connaissances. Le concepteur-consultant ne fait pas référence à des connaissances éprouvées mais il présente ces connaissances comme tirées de son expérience.

Il nous semble, toutefois nécessaire d'interroger la pertinence de ces nouvelles propriétés dont le pouvoir rhétorique est également recherché. En effet, le choix des noms et du sens des niveaux est orienté afin de correspondre aux lettres du nom de la méthode (S.T.E.P.S.). Cette définition vise à favoriser la mémorisation du sens des niveaux, mais surtout à donner le sentiment d'une cohérence, d'une pertinence entre le nom de la méthode et son contenu. On voit donc facilement l'effet de rhétorique poursuivi. De la même manière, le gadget des 48% a un objectif rhétorique important. Il vise à surprendre et faire réagir les interlocuteurs sur le rôle limité que peut jouer une fonction dans la

progression sur une capacité donnée si l'ensemble des acteurs de l'organisation ne s'investit pas¹. Ces deux éléments apparaissent donc comme des arguments dont la dimension rhétorique est élevée.

Pour illustrer ce processus particulier de conception, dans lequel la rhétorique dépasse la rigueur de raisonnement nous allons approfondir le cas des S.T.E.P.S.

Il est tout d'abord intéressant de noter que le sens donné aux niveaux via les S.T.E.P.S. est enrichi par rapport au sens donné initialement dans l'ouvrage sur la méthode, dans lesquels ne sont définis que les niveaux 1, 3 et 5, les autres étant considérés comme des niveaux intermédiaires. Mais cette **précision ne semble pas provenir de l'expérience** de rédaction de roadmap. En effet, l'analyse rapide des premières roadmaps rédigées, avant la définition de ces S.T.E.P.S., montre que les niveaux ne respectent pas cette logique. De la même manière, le responsable du développement commercial qui a expérimenté les

¹ Nous rappelons le discours sur le gadget des 48% : « les 3 premiers niveaux font intervenir principalement le métier concerné par le sujet de la roadmap (SI, Achats...) mais les niveaux 4 et 5 font intervenir l'ensemble de l'organisation qui va devoir s'appropriier, utiliser et améliorer les outils, méthodes, pratiques conçus par le métier. C'est à partir du niveau 4 que l'organisation s'approprie les pratiques mises en place dans les niveaux 1, 2 et 3 par la partie métier et qu'on observe la création de valeur. 3 niveaux sur 5 concernent donc la partie métier, soit 60%. Si l'on regarde la dimension verticale de la roadmap, on observe qu'en moyenne 80% des leviers sont liés au réseau fonctionnel ou au métier concerné, et que les 20% restants concernent l'organisation dans son ensemble. 60% des niveaux, 80% des leviers, on pourrait penser que presque 70% de la roadmap doit être prise en charge par le métier. Mais le calcul est matriciel ! Ainsi, pour un sujet donné, seulement 48% ($3/5 \times 80\%$) des livrables de la roadmap concerne le métier. Plus de la moitié des livrables concernent l'organisation dans son ensemble. La roadmap permet donc de prendre conscience du besoin d'investissement de toute l'organisation pour progresser sur les sujets considérés comme stratégiques dans l'organisation. La partie métier ne couvre donc que 48% de la roadmap, ce qui peut expliquer pourquoi de nombreuses mises en œuvre échouent quand l'organisation se repose uniquement sur le métier concerné »

roadmaps au sein de Valeo considère que cette signification ne correspond pas à la logique initiale des roadmaps rédigées¹.

Pour discuter de la pertinence de ces niveaux, nous pouvons faire référence à **plusieurs sources** dont nous savons que le concepteur-consultant a connaissance et qui peuvent avoir influencé la définition, dans la mesure où l'on ne peut pas considérer qu'elle soit liée aux expériences dans les organisations.

Plusieurs éléments peuvent valider, en partie, la définition proposée² : la grille de maturité CMMI (Capability Maturity Model Integration), le PDCA (roue de Deming) ou encore le modèle de maturité des capacités organisationnelles (St-Amant et Renard, 2004). Par la présentation de ces différents modèles, nous cherchons à montrer dans quelle mesure les S.T.E.P.S. s'appuient sur des connaissances existantes.

Le **modèle CMMI** permet d'évaluer la maturité des processus d'ingénierie, et par conséquent la maîtrise des produits et services issus de ces processus. Le modèle décrit également 5 niveaux de maturité : le niveau « initial » (les processus ne sont pas définis et la réussite des projets dépend de quelques personnes clés), le niveau « géré » (le développement est planifié et suivi, des règles sont appliqués), le niveau « défini » (les meilleures pratiques sont généralisées à toute l'organisation), le niveau « maîtrisé » (chaque processus est mesuré), et enfin le niveau « optimisé » (les processus sont

¹ Propos recueillis en avril 2011 auprès du responsable du développement, au cours d'une réunion de travail sur la rédaction d'une roadmap générique. Selon lui, le sens des S.T.E.P.S. vise davantage un effet de rhétorique, mais ne traduisent pas la réalité des roadmaps de Valeo. Il considère que « Best effort, Structure, Réalisation, Mesure, Amélioration » seraient plus justes.

² Nous rappelons le sens des niveaux donné par le concepteur-consultant : le premier niveau « Structurer » correspond au fait de « structurer le problème » et de définir les éléments sur lesquels les acteurs vont devoir travailler pour acquérir et améliorer la capacité organisationnelle considérée dans la roadmap. Le niveau « Traduire » correspond à la précision des éléments définis au niveau 1 et à leur traduction concrète et opérationnelle. Au troisième niveau, « Etablir », les éléments sont mis en place et fonctionnent. La différence entre le niveau 4 « Progresser » et le niveau 5 « S'améliorer » réside dans les acteurs à l'origine des améliorations. Au niveau 4, les managers poursuivent l'amélioration du dispositif, alors qu'au niveau 5 s'est installée une logique d'amélioration continue à laquelle participe l'ensemble des acteurs, qui proposent des améliorations de manière spontanée.

optimisés en permanence). Il est intéressant de noter que dans l'ouvrage sur la méthode 5 steps, sont précisés les niveaux des roadamps de type « processus » et qu'ils correspondent exactement à cette logique : de « processus incontrôlé » à « processus en amélioration continue ».

La **roue de Deming ou PDCA** vise l'amélioration continue et décrit les quatre étapes à suivre pour améliorer la qualité. Les étapes sont les suivantes : Plan, Do, Check, Act. La première étape est celle de la planification de la réalisation. La seconde étape est la mise en œuvre. La troisième est celle du contrôle de la mise en œuvre pour vérifier la qualité et détecter les problèmes ou marges d'amélioration. Enfin, la dernière étape consiste à agir, ajuster, réagir pour corriger et améliorer la solution en place.

St-Amant et Renard (2004) proposent un **modèle de maturité** en cinq niveaux qui décrit les niveaux à travers lesquelles les capacités organisationnelles vont passer pour assurer l'alignement de la performance de la **capacité organisationnelle** avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Nous pouvons remarquer que ces niveaux sont proches de ceux du modèle CMMI.

Le premier niveau est un niveau initial où la capacité s'exprime dans des processus non définis. Le succès de la capacité dépend des individus. Le second niveau est celui où il existe des processus définis et documentés qui vont permettre d'améliorer les compétences et connaissances des individus et de l'organisation. Le troisième niveau est celui où l'organisation établit les bases qui assureront l'amélioration des capacités organisationnelles dans les niveaux supérieurs. A ce niveau, l'organisation assure la répétition des processus. Au niveau 4, la capacité organisationnelle est sous contrôle. Elle est définie, intégrée aux actions, mesurée et évaluée par l'organisation. Enfin, le niveau 5 est celui de l'optimisation et de la croissance. La maîtrise des processus permet de fournir une boucle d'amélioration continue. La maîtrise de la capacité est totale à ce niveau.

Nous résumons le sens des niveaux donnés par les différents modèles identifiés, dans le tableau suivant (Tableau 37).

S.T.E.P.S.	CMMI	PDCA	Modèle des CO
Structurer	Initial		Initial
Traduire	Reproductible	Plan (Planifier)	Défini et documenté
Etablir	Défini	Do (Réaliser)	Répété
Progresser	Maitrisé	Check (Vérifier)	Sous contrôle
S'améliorer	Optimisé	Act (Agir)	Optimisé

Tableau 40 - Les "niveaux" dans quatre méthodes de management

Il est tout d'abord intéressant de noter que même si le concepteur-consultant parle de niveaux de maturité pour les niveaux de la roadmap, on ne s'inscrit pas dans la même logique que les autres méthodes de maturité (CMMI ou Capacités organisationnelles). En effet, les deux premiers niveaux de la roadmap correspondent davantage à la logique du « Plan » (du PDCA) dans lesquels sont décrits, définis, précisés les éléments qui sont réellement mis en œuvre au niveau 3, afin que la capacité soit à un niveau acceptable, que les choses fonctionnent. Le niveau 3 est donc similaire au « Do ». Contrairement, aux autres modèles de maturité, aucun processus ne fonctionne en niveau 1 ou 2, même mal défini : les niveaux 1 et 2 sont justement l'occasion de les définir afin de les mettre en œuvre de manière efficace. En revanche, les niveaux 4 et 5 sont davantage des niveaux de maturité dans lesquels les modalités d'atteinte des objectifs sont améliorés et s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue (niveau 5).

On voit donc que le concepteur-consultant mêle plusieurs connaissances pour aboutir à la définition des S.T.E.P.S. qui **apparaît comme une nouvelle logique de niveaux de progression des capacités organisationnelles par rapport à l'existant, mais sans que ne soit réellement caractérisée cette logique** (plutôt des étapes : on planifie puis on met en œuvre ou plutôt des niveaux de maturité). La logique de progression varie au fil des niveaux.

On peut donc constater que le choix des termes des niveaux, et par conséquent leur signification, a davantage été **guidé par la volonté rhétorique** : trouver des termes qui commençaient par les lettres de la méthode (STEPS) **que par une volonté de définir de manière rigoureuse une logique de progression**, en cinq niveaux, des capacités organisationnelles, en s'appuyant sur des connaissances existantes, voire même en en proposant de nouvelles. Ce procédé a une visée symbolique de persuasion de la pertinence de la méthode. En effet, le fait de trouver des termes commençant par les

lettres de la méthode donne le sentiment d'une cohérence globale de la méthode. Or, on voit bien la signification des niveaux n'est pas précisément démontrée par le concepteur-consultant. Il affirme leur pertinence sans la justifier. Nous reviendrons sur cela dans le chapitre qui traite de la dimension rhétorique de la méthode.

2.3 Hybridation avec d'autres méthodes

Nous avons également identifié une troisième logique de conception à l'œuvre dans la poursuite de la construction de la méthode 5 steps : celle de l'hybridation avec d'autres méthodes. Pour illustrer ce phénomène, nous nous appuyons sur l'apparition de la méthode post-it et l'émergence de la variante « évaluation stratégique ».

La **méthode post-it** peut être considérée comme résultant de l'intégration de principes de **méthodes comme celles du MétaPlan**¹. Il s'agit d'une méthode qui vise à rendre plus efficaces les discussions de groupe, notamment en retenant, en classant et en regroupant toutes les contributions intéressantes des acteurs présents. Une partie des principes du MétaPlan est mobilisée dans la phase de détermination des sujets de roadmap². En effet, à partir de la stratégie, les acteurs mobilisés dans la mise en œuvre de la méthode 5 steps doivent déterminer les sujets sur lesquels une roadmap doit être rédigée puis déployée.

Pour cela, les acteurs sont conduits à noter sur des post-it les capacités qui leur semblent nécessaires de développer pour réussir la mise en œuvre de la stratégie. Tous les acteurs rédigent les post-it en même temps, afin d'éviter d'être influencés par l'opinion des autres. Puis ces post-it sont lus à l'ensemble du groupe qui procède à un classement par affinités de contenus. Ce classement fait apparaître des catégories auxquelles le groupe va donner un nom : le sujet d'une roadmap. Certains principes du MétaPlan (rédaction individuelle, classement, regroupement) sont donc repris ici pour formaliser une méthode

¹ Source : site www.metaplan.fr : Les règles de la méthode

² Les principes de MétaPlan ont largement diffusé et l'emploi de post-it est monnaie courante dans un certain nombre de façon d'organiser le travail des groupes. On peut donc intégrer les post-it dans une méthode comme 5 steps sans pour autant qu'il y ait de filiation directe et explicite avec MétaPlan.

propre à 5 steps de détermination des sujets de roadmap. On est bien ici dans une forme d'hybridation entre deux méthodes, les acquis de l'une servant à améliorer l'autre, dans une filiation plus générale qui renvoie à MétaPlan comme méthode à la source de cette tradition d'utilisation des post-it.

L'émergence de la **variante « évaluation stratégique »** résulte d'une hybridation avec la **méthode DKCP**. L'utilisation combinée des deux méthodes conduit à définir un nouveau produit. La méthode DKCP qui vise à produire de l'innovation à travers un raisonnement au sein des espaces de concept et de connaissances permet, dans ce contexte, de définir des scénarii de stratégie d'innovation de rupture. A partir de ces stratégies, l'utilisation de la méthode 5 steps est un peu décalée. En effet, le caractère innovant des stratégies définies implique une réflexion de l'organisation sur sa capacité à la mettre en œuvre et plus particulièrement de s'interroger sur l'écart existant entre l'organisation actuelle et l'organisation nécessaire pour mener à bien ces stratégies. Ainsi, l'utilisation de 5 steps, la détermination des capacités organisationnelles à maîtriser puis la rédaction de roadmap sur ces sujets, permettent d'évaluer la faisabilité de la stratégie et de mesurer cet écart entre capacités organisationnelles existantes et capacités organisationnelles nécessaires face à une nouvelle stratégie qui réinterroge l'identité même de l'organisation.

2.4 Une dynamique d'improvisation organisationnelle

Le processus d'hybridation que nous venons de décrire, qui conduit à préciser la méthode ou encore faire émerger une nouvelle variante, se réalise de **manière spontanée** et n'est pas issu d'une réflexion qui vise à améliorer ou modifier la méthode. De manière proche, nous avons vu que la production de roadmaps génériques se réalisait au gré des rencontres et des partenariats. On retrouve dans ces conceptions une dynamique **d'improvisation organisationnelle** que nous avons décrit dans notre revue de la littérature. En effet, ces ajouts, compléments ou évolutions sont issues d'actions délibérées mais non planifiées (Cunha et al., 1999). On retrouve une simultanéité de la conception et de l'action (Moorman et Miner, 1998 ; Cunha et al., 1999 ; Baker et al., 2003), dans la mesure où les différents acteurs ne les ont pas pensé avant de les

concevoir et expérimenter. De plus, ces actions, même si elles ne sont pas planifiées, s'inscrivent dans la situation de l'utilisation de la méthode, situation qui permet de délimiter et d'encadrer l'activité d'improvisation (Chédotel, 2005). Enfin, on retrouve également la notion de bricolage (Cunha et *al.*, 1999 ; Baker et *al.*, 2003) dans laquelle les acteurs agissent avec les ressources disponibles « sous la main ». C'est à partir de ces expériences d'improvisation que le concepteur-consultant et les consultants formalisent de nouvelles pratiques ou compléments de la méthode

Nous allons détailler plusieurs exemples pour mettre en évidence cette dynamique d'improvisation.

Tout d'abord, la **méthode post-it** émerge suite à la rencontre d'un problème (les acteurs doivent définir des sujets de roadmaps à rédiger mais ne savent pas comment s'y prendre), dans le cadre d'une réunion où sont présents les chercheurs du M-Lab, le concepteur-consultant et deux consultants 5 steps. Cette question sur la manière d'arriver à définir les sujets de roadmaps a déjà été soulevée mais les consultants n'ont pas encore essayé d'y apporter une réponse. Au cours de cette réunion, le directeur de l'équipe de recherche propose de fonctionner selon les principes de méthodes comme Metaplan. Il a lui même vécu, pour les ateliers DKCP de conception innovante, l'introduction des post-it. Plus précisément, il a remarqué que si on oblige chaque membre d'un groupe à d'abord prendre un temps pour réfléchir seul et noter sur des post-it ce qui lui vient à l'esprit, et qu'ensuite seulement on organise la mutualisation des post-it, alors non seulement cela garantit que chacun va pouvoir s'exprimer mais, de plus, le niveau de créativité – nombre et variété des propositions – est supérieur. On retrouve donc dans cette situation, les caractéristiques du bricolage organisationnel : face à un problème à résoudre, les acteurs conçoivent la **solution en même temps qu'ils agissent**, à l'aide des **ressources disponibles « sous la main »** - dans ce cas, les personnes présentes et les pratiques connues par ces acteurs. Ce recours à des pratiques d'utilisation de post-it renvoie à la notion de **mémoire procédurale** qui favorise l'improvisation. Le directeur de l'équipe de recherche a recours à son vocabulaire d'action de ses pratiques d'animation de réunion.

De la même manière, nous pouvons décrire l'émergence de la **variante « évaluation stratégique »**. Cette variante émerge dans un contexte particulier : le problème posé par l'entreprise qui a lancé un appel à idées, et qui est de formuler des propositions sur la régulation des trains à l'horizon 2030, la présence des chercheurs et du concepteur-consultant, les méthodes disponibles à utiliser et que ces chercheurs et consultants maîtrisent - DKCP et 5 steps. Il n'y a pas de réflexion sur la combinaison de ces deux méthodes avant d'essayer de le faire. A nouveau, conception et action sont simultanées et mobilisent les ressources disponibles sur le moment.

La construction des **roadmaps génériques** peut s'apparenter à un processus similaire, même si l'on peut considérer que le **degré d'improvisation organisationnelle est moins élevé** dans ce cas que dans les précédents. L'idée des roadmaps génériques est planifiée mais c'est le choix du sujet et sa rédaction qui relèvent de l'improvisation. En effet, le choix du sujet provient soit du recrutement d'un nouveau consultant-partenaire intéressé par la méthode et qui voit une opportunité de développement, soit d'une décision directe du concepteur-consultant qui opte pour des sujets « à la mode », pour lesquels il pense trouver un débouché. Par exemple, parce que les entreprises sont aujourd'hui sensibles à un discours sur le développement durable, le concepteur-consultant profite du partenariat avec l'Agro-Paris-Tech pour faire rédiger à un groupe d'étudiants une roadmap générique sur ce sujet. Le choix des sujets est donc davantage **guidé par les opportunités** en termes d'affaires et de potentiels de marché, que par une recherche de sujets qu'il serait particulièrement pertinent de traiter avec la méthode 5 steps.

Nous pouvons donc considérer que plusieurs compléments de la méthode ou variantes d'utilisations émergent dans une **dynamique d'improvisation organisationnelle qui impose un certain bricolage**. Ils ne procèdent pas d'une démarche systématique mais d'actions menées simultanément à leur conception avec les ressources disponibles pour répondre à la situation rencontrée d'utilisation de la méthode. En d'autres termes, nous y reviendrons en conclusion, nous sommes assez loin encore d'une démarche de « R&D en management » au sens d'un régime de conception réglé systématique.

Nous retrouvons ici la **dépendance aux réseaux de contacts pré-existants** (Baker et *al.*, 2003). En effet, de nombreuses évolutions se font par le biais d'acteurs extérieurs aux cabinets. Mais il n'y a pas de stratégie de choix des partenaires affirmée. Les contacts sont largement permis par le réseau personnel et professionnel initial du concepteur-consultant.

Cette dynamique d'improvisation organisationnelle est sans doute largement due à l'environnement et aux contraintes auxquels doit faire face le concepteur-consultant. En effet, en tant que **dirigeant d'un cabinet de conseil** de petite taille, s'imposent nécessairement des **contraintes budgétaires et financières**. La mise en œuvre de la méthode dans chaque nouvelle organisation est une expérimentation qui se fait en conditions de ressources contraintes et limitées. Cela justifie donc le comportement opportuniste qui conduit à saisir les opportunités qui se présentent et rend difficile une démarche systématique d'expérimentation et exploration de l'utilisation de la méthode.

Cette dynamique d'improvisation s'accompagne d'un effort **d'analyse et de capitalisation** des expériences. Lorsque l'action improvisée convainc le concepteur-consultant, elle fait l'objet d'une montée en généralité et d'une théorisation. Par exemple, suite à l'expérience avec M-Lab, un travail est mené au sein du cabinet pour définir la méthode « post-it ». Cela aboutit à des formalisations et à son introduction dans la formation à destination des consultants-partenaires.

L'analyse du cas à la lumière des théories de la conception nous a permis d'aboutir à **plusieurs résultats**.

La solution inventée au sein de Valeo est **issue d'un régime de conception sauvage**. La décision des concepteurs de diffuser la méthode et donc d'assurer son application dans de nouvelles organisations impose de définir un modèle génératif et un modèle conceptuel. La méthode est alors conçue pour être utilisée dans un **régime de conception réglée en recette**, afin de produire un système de roadmap propre à l'entreprise. Ces modèles s'enrichissent au fur et à mesure que la méthode est confrontée à des organisations : le **modèle génératif se précise et le modèle conceptuel se stabilise**.

Cette évolution nous amène à considérer un « méta-niveau » de conception : celui du processus de conception qui régit l'amélioration de la méthode. Cette analyse met en évidence que **la conception du modèle génératif et du modèle conceptuel - qui traduisent un régime de conception réglée en recette - résulte d'une conception sauvage**.

De plus, ce régime de conception réglée en recette aboutit à l'émergence de deux variantes de la méthode, que nous pouvons considérer comme des **produits non anticipés et non prévus par le modèle génératif et conceptuel**. Il est alors nécessaire d'expliquer comment, alors que la recette est respectée, ces variantes apparaissent ; variantes que l'on peut considérer comme des variétés de produits non prévues par la recette. Deux mécanismes liés aux **caractéristiques de l'innovation managériale** nous semblent expliquer ce phénomène. **L'existence d'intermédiaires**, les consultants, provoquent une **division des tâches dans l'application du modèle génératif** entre ces consultants et les organisations. **De plus, l'ambiguïté pragmatique** qui caractérise cette innovation se retrouve dans le modèle génératif et conceptuel. Cette ambiguïté offre alors des **alternatives dans l'application de la recette** qui aboutissent à des variétés non prévues de l'innovation.

En détaillant plus précisément la conception des différents éléments de la méthode, nous identifions trois situations. La première est celle de conception guidée par un raisonnement relativement **rigoureux à partir de connaissances**. Dans certains cas, la conception se fonde sur une **justification relevant davantage d'une rhétorique** que d'un raisonnement rigoureux et d'une clarification des inférences. Enfin, nous nous interrogeons sur les situations qui peuvent être assimilées à de l'hybridation avec d'autres méthodes. Certaines de ces situations mettent en évidence la prédominance d'une dynamique **d'improvisation organisationnelle** au cours des mises en œuvre particulières de la méthode qui conduisent à certaines évolutions ou variantes.

Ces résultats démontrent que la conception de l'innovation (c'est-à-dire le « méta-niveau ») est encore **loin d'une démarche rigoureuse de conception**, dans laquelle seraient définis les langages qui permettraient une exploration de variantes au sein d'un *dominant design*, à l'image de la conception réglée systématique qui caractérise la conception de produits au sein de bureaux d'études.

Ces résultats sont également une première étape dans **l'application de ces théories de la conception pour comprendre l'innovation managériale**.

CHAPITRE 10 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA RHETORIQUE

La littérature sur la rhétorique en général et sur la rhétorique des innovations managériales en particulier fournit de nombreux éléments pour arriver à la qualifier : les actes de langage d'Austin (1962), la distinction entre rhétorique persuasive et convaincante (Norreklit, 2003) ou encore les caractéristiques du discours sur l'innovation managériale (Abrahamson, 1996; Abrahamson et Fairchild, 1999; Méric, 2003). Nous pouvons donc mobiliser ces notions pour caractériser le discours sur la méthode 5 steps. Plus précisément, nous avons vu qu'on ne pouvait pas considérer un discours unique sur la méthode, d'une part parce que celui évolue dans le temps, et d'autre part parce que la méthode a de multiples identités selon la manière de l'appréhender. Cette littérature peut donc nous permettre de qualifier ces évolutions de la rhétorique. De plus, en nous référant aux travaux sur la structure des innovations managériales, il sera intéressant de s'interroger sur les caractéristiques de la rhétorique propre à ces divers éléments (substrat technique, philosophie gestionnaire).

Dans le cadre de l'émergence et de la diffusion de l'innovation, les auteurs adoptent différents points de vue sur la relation entre l'innovation managériale et la rhétorique. Les travaux sur les modes managériales dissocient la rhétorique de l'objet lui-même, considérant que la rhétorique est une étape de traitement (« *processing* ») de la mode (Abrahamson, 1996). La rhétorique est un élément distinct de la mode elle-même et

assure sa diffusion. Au contraire, le modèle de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1991, 1994) interdit la dissociation entre ces deux éléments. Il n'est pas possible de considérer que l'innovation existe indépendamment de sa rhétorique. Le modèle de la traduction affirme le caractère rhétorique de la construction des innovations elles-mêmes. La position de Birkinshaw et *al.* (2008) n'est pas claire à ce sujet. En effet, la phase de théorisation et d'étiquetage de l'innovation est identifiée comme une étape particulière de l'émergence de l'innovation, mais dans le cadre d'un processus récursif, qui permet de considérer que rhétorique et méthode s'influencent mutuellement.

Isoler innovation et rhétorique permet de réellement mettre à jour les éléments qui composent l'innovation. Comme nous l'avons fait plus haut, cela aide à mettre en évidence le contenu de l'innovation lui-même et son évolution, voire la découverte de variantes. De la même manière, cette séparation entre rhétorique et innovation, même si elle est superficielle, permet de mettre à jour les caractéristiques du discours lui-même, comme nous allons le faire dans la première partie de ce chapitre.

Mais notre étude de cas révèle que l'innovation et la rhétorique sont intimement liées. Dans une seconde partie, nous appréhenderons l'innovation et la rhétorique ensemble, ce qui nous fournira un cadre de compréhension plus large des phénomènes observés. Une des questions abordées dans ce chapitre sera donc celle du lien entre innovation et rhétorique : dans quel processus s'inscrivent ces deux éléments dans cette phase où l'innovation continue de se construire ?

1 CARACTERISATION DE LA CONSTRUCTION DE LA RHETORIQUE DANS CETTE PHASE PARTICULIERE DE LA VIE DES INNOVATIONS MANAGERIALES

En nous appuyant sur l'analyse de trois discours commerciaux du concepteur-consultant, nous cherchons à la fois à caractériser le discours sur la méthode mais aussi à mettre en évidence l'évolution possible de ce discours. Cette analyse se fait donc uniquement du point de vue du discours : on analyse les évolutions du discours indépendamment des évolutions de la méthode que nous avons traitées dans le chapitre précédent.

Nous nous appuyons sur trois discours, que nous avons intégralement retranscrits puis codés à la main. Ces trois discours sont ceux du concepteur-consultant en juillet 2009, octobre 2009 et juillet 2010, à destination de prospects. Le premier discours est celui d'un petit-déjeuner commercial sur le thème de la sécurité informatique, où sont présents des responsables des systèmes d'information. Les deux autres discours sont ceux de prospection commerciale avec un prospect particulier pour chacun : un membre de la DSI d'un grand groupe d'énergie français d'une part, un directeur démarche de progrès Recherche, Technologie, Développement et Industrialisation et une consultante interne d'un équipementier international de haute technologie, d'autre part.

Chacun de ces discours a été intégralement retranscrit puis codé à la main à l'aide de deux grilles. Tout d'abord nous avons identifié les aspects du discours qui concernaient les éléments de structure de l'innovation : substrat technique, vision simplifiée des relations organisationnelles et philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992) puis nous avons caractérisé le type de langage à partir des travaux sur les actes de langage d'Austin (1962) qui distingue les actes verdictifs, exercitifs, promissifs, comportatifs et expositifs.

A partir de ce codage, nous caractérisons dans un premier temps le discours utilisé pour parler des différents éléments de la méthode. Nous mettons également en évidence les différents marqueurs des discours sur les innovations relevés dans la littérature (Callon et Law, 1982 ; Huczynski, 1993 ; Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999, Méric, 2003 ; Nørreklit, 2003). Puis nous montrons l'évolution du discours sur la méthode à travers la comparaison de ces trois discours.

1.1 Actes de langage et structure de l'innovation

La comparaison des trois discours met en avant une relative stabilité quand au langage mobilisé afin de présenter les différents éléments qui composent la méthode.

Nous pouvons rappeler les cinq actes de langages identifiés par Austin (1962). Les verdictifs consistent à faire état d'une valeur ou d'un fait (acquitter, statuer, évaluer, décrire, analyser, estimer, etc.). Les exercitifs cherchent à obtenir une action (commander, ordonner, pardonner, etc.). Les promissifs engagent le locuteur à adopter une certaine

conduite (promettre, garantir, parier, jurer, etc.). Les comportatifs traduisent l'idée d'une réaction à la conduite d'autrui (s'excuser, remercier, déplorer, compatir, critiquer, etc.). Enfin, les expositifs sont utilisés dans le cadre d'une explication, d'une conduite d'une argumentation (affirmer, nier, insister, illustrer, conclure, etc.).

1.1.1 Discours sur le substrat technique

Dans ces trois discours, le **substrat technique** est présenté en partie sur un ton **verdictif**. Certains éléments comme les S.T.E.P.S. ou le gadget des 48% sont abordés comme des propositions dont la valeur est prouvée et n'a pas besoin d'être expliquée. Par exemple, le concepteur-consultant estime que :

*« le niveau 3 est un niveau où l'on **considère** que l'ensemble des conditions nécessaires à l'expression des aptitudes sont réunies »*

La définition du niveau 3 est donc imposée à l'interlocuteur sans justification.

En revanche, la description du contenu de la roadmap ou les exemples de tableaux de bord sont réalisés sous un langage **expositif**, qui correspond à un registre d'explication :

*« une fois que le sujet a été identifié, il est mis en forme dans une matrice qui s'appelle une roadmap 5 steps. On va **retrouver** ici nos 5 niveaux de progrès et on va avoir à décrire les exigences sur l'ensemble des leviers d'action »*

Il est également intéressant que, très fréquemment, au moment où il présente une nouvelle étape dans la mise en œuvre, le concepteur-consultant passe dans un régime **exercitif**, qui sous-entend l'action de son interlocuteur :

*« Et ce sujet **vous allez** le décrire à l'aide de la méthode, en thèmes et en leviers »*

1.1.2 Discours sur la vision simplifiée des relations organisationnelles

Pour décrire la **vision simplifiée des relations organisationnelles**, le concepteur-consultant mobilise à la fois un langage verdictif, exercitif et promissif.

Comme pour le substrat technique, certaines considérations sur les relations entre les acteurs dans le cadre de l'utilisation de la méthode sont décrites comme des vérités sans

être explicitées et justifiées. Ce caractère **verdictif** se retrouve essentiellement pour la présentation du gadget des 48% qui repose sur une conception particulière des rôles des acteurs dans la mise en place de la roadmap :

*« on **voit** que les trois premiers niveaux sont des niveaux où l'implication de la fonction va être essentielle, ça va être la mise en place de tout ce qui assure le bon fonctionnement et la mise aux normes de l'organisation »*

Dans cet exemple, le concepteur-consultant affirme que les trois premiers niveaux concernent la fonction sans en faire la démonstration ou l'explication. Il l'affirme comme une vérité non contestable.

Le rôle des acteurs est également présenté dans un registre **exercitif**, dans lequel l'acteur est mis en situation d'action :

*« C'est aussi le moment où **on va demander** aux experts et aux fonctionnels qui soutiennent l'amélioration de l'aptitude, qui servent l'amélioration de l'aptitude, de s'exprimer en des termes compréhensibles pour le terrain »*

A la différence, de l'expression du substrat technique, une dimension **promissive** apparaît. Le concepteur-consultant s'engage sur les bénéfices de la méthode et de l'impact de la mobilisation des différents acteurs selon le rôle prévu par la méthode. Plus précisément, il met en évidence deux promesses de la méthode, qui concernent directement les relations entre acteurs :

*« c'est une **méthode qui va fonder** l'équilibrage et le dialogue entre les experts et les opérationnels »*

*« Et **une des vertus** de la roadmap c'est de mettre en évidence ce qui doit être fait, indépendamment de ce que doit faire le réseau et de mobiliser au bon moment les opérationnels qui sont ceux qui prennent le relai sur les niveaux 4 et 5 »*

Au-delà du registre de discours mobilisé, il est intéressant de repérer les marqueurs de ce que Méric (2003) appelle le discours sur la « **systematicité** ». Le discours fait référence à des catégories abstraites d'organisations (Abrahamson, 1996), présentant l'innovation comme s'adaptant de manière systématique à des contextes très différents. En effet, à travers les éléments du discours sur la vision simplifiée des relations organisationnelles, on constate que cette méthode s'adresse aux organisations dans lesquelles on trouve des « fonctionnels » et des « opérationnels ». Cela englobe donc un grand nombre d'organisations. A ce sujet, nous avons également constaté que dans les cas où le

concepteur-consultant s'adresse à une organisation dans laquelle ces types d'acteurs ne sont pas identifiés, il parle alors de « direction générale » et de « terrain »¹.

1.1.3 Discours sur la philosophie gestionnaire

Le discours sur la philosophie gestionnaire est très largement **promissif**. La philosophie gestionnaire traduit l'esprit et les comportements de travail promus par l'innovation, et donc le but général de son utilisation. La philosophie gestionnaire assure la promotion de l'innovation (Detchassar et Journé, 2007). Il est donc assez logique de trouver ce type de langage pour la décrire. Il est intéressant de noter que les promesses sont très nombreuses et qu'on identifie une difficulté du concepteur-consultant à parvenir à résumer la philosophie générale de la méthode.

« Et donc l'idée c'est de passer d'un mode « command and control » où on est très dans l'injonction et on contrôle que cette injonction a été donnée, a été exécutée, à un mode de coordination et de focalisation, en disant, quelles sont les priorités, faisons adhérer à ces priorités du groupe et coordonnons l'approche sur ces priorités »

*« c'est qu'on a réfléchi à la manière dont on pouvait standardiser la mesure du progrès, faire en sorte que dans l'inconscient des entreprises, la progression soit mesurée sur une échelle identique, quelque soit le sujet. Et ça a été le travail fondateur de cette approche **qui consiste à simplifier la logique de progrès et créer une référence commune**»*

*« une démarche **qui permette**, à partir de ce sujet qu'on a identifié, de transformer la vision des opérationnels en choses très concrètes et très proches de leur réalité, Et c'est cette démarche de rédaction des roadmaps **qui va fonder** l'équilibrage et le dialogue entre les experts et les opérationnels et **qui va faire** à long terme l'efficacité de la méthode »*

*« Et on en arrive à la partie importante **qui va assurer** la résistance à long terme et l'amélioration continue des roadmaps elles-mêmes ; c'est la capitalisation. Et ce processus de remontée **assure** une vie, une respiration et une légitimation de la roadmap »*

¹ Cas de la présentation de la méthode au conseil scientifique de l'école algérienne en décembre 2010.

Mais certains aspects de la philosophie gestionnaire sont présentés dans un registre **verdictif**, ils peuvent être assimilés à des postulats de la méthode, qui sont affirmés sans être démontrés :

« on s'est rendu compte que les fondamentaux de la performance pour une organisation c'était ses aptitudes et sa capacité d'apprentissage, c'est-à-dire comment son savoir-agir au service de la stratégie, et comment est-ce qu'on met à niveau des ressources par rapport aux enjeux présents ou à venir »

« Ce qui prévaut dans ces cas-là et dans toute la démarche de rédaction et des tests en pilote c'est le principe de réalité »

Dans ce cas, le concepteur-consultant n'explique pas réellement l'intérêt et les bénéfices de ces propositions qui apparaissent comme les principes fondateurs ou essentiels de la méthode.

Ce registre **verdictif** concerne, dans les trois discours, le postulat de la méthode qui est que pour améliorer réellement sa performance l'organisation doit travailler sur ses capacités organisations ou aptitudes. Ce postulat apparaît donc comme le « **point de passage obligé** » (Callon et Law, 1982) par lequel l'interlocuteur doit accepter de passer et qui correspond au problème résolu par l'innovation (comment piloter l'acquisition de ces capacités ?). On retrouve la recherche d'un raisonnement avec des liens de cause à effet de type « **discours sur le problème** » (Abrahamson et Fairchild, 1999) face auquel 5 steps apparaît comme étant la meilleure solution. Le caractère verdictif est confirmé par la référence au Balanced Scorecard, pour lequel le concepteur-consultant interprète le dernier axe sur l'apprentissage organisationnel, socle de la performance, comme l'axe des capacités organisationnelles. On retrouve ici un **argument qui fait appel à l'autorité** de sorte à ce que le pouvoir l'emporte sur la raison (Nørreklit, 2003).

Dans ce registre verdictif, nous relevons également la référence à la simplicité de la méthode (« démarche simple », « méthode globalisante et simple », « approche simple »). On retrouve donc le slogan de la méthode, utilisée dans les supports commerciaux : « une méthode simple pour de enjeux complexes », mais surtout l'un des marqueurs de rupture du discours sur l'innovation identifié par Méric (2003). Cette « **esthétique de la simplicité** » vise à faire apparaître l'idée qui fonde l'innovation comme une évidence, celle-ci est pertinente justement parce qu'elle est simple.

Notre analyse des discours nous conduit donc à remarquer que les **différents marqueurs du discours sur l'innovation managériale se retrouvent essentiellement dans le discours sur la philosophie gestionnaire et sont abordés dans un registre verdictif**. Cela reflète donc un discours davantage **persuasif** que convaincant. On retrouve ici l'existence d'un **discours doctrinaire** (Hatchuel, 1994), défendant la méthode en oubliant la prudence du discours du théoricien. Parce qu'il cherche à convaincre, il simplifie le discours et ne justifie pas les propositions avancées.

1.2 Quelle évolution de la rhétorique ?

La caractérisation des discours analysés par la définition des registres de langage mobilisés pour chaque élément de structure de l'innovation nous a permis d'identifier une certaine évolution du discours sur la méthode. Cette évolution touche essentiellement la rhétorique sur la philosophie gestionnaire.

En effet, nous ne notons quasiment pas de modification dans les termes et les registres utilisés pour parler du substrat technique et de la vision simplifiée des relations organisationnelles. Seul le **vocabulaire** varie sur deux éléments. Tout d'abord, le terme de « **capacité organisationnelle** » est remplacé par celui d'« **aptitude** » pendant plus d'une année. Puis le concepteur-consultant revient à la notion de « capacité organisationnelle ». Ensuite, le **terme « site » disparaît** totalement à partir de septembre 2009, dans la description de la vision simplifiée des relations organisationnelles, au profit de celui d'« entité ». Le terme « site » appartient au vocabulaire Valeo et plusieurs interlocuteurs ont fait remarquer au concepteur-consultant qu'il n'était pas nécessairement « parlant » pour toutes les organisations. Le terme « entité » est plus général et s'applique à tous les contextes de déploiement (départements, services, usines, magasins, etc.).

A l'exception de ces deux modifications du vocabulaire, **l'évolution porte essentiellement sur la manière de formuler la philosophie gestionnaire**. Pour expliciter notre propos, nous retranscrivons, tout d'abord, la formulation de la philosophie générale dans les trois discours. Nous avons repéré pour chacun des discours,

trois passages qui nous semblent correspondre à un résumé de la philosophie de la méthode par le concepteur-consultant :

*« Et c'est le principe même de la méthode 5 steps, qui essaye d'être une démarche simple, simple dans sa description, simple dans sa mise en œuvre, pour adresser des enjeux complexes, comme l'**adaptation du discours et de l'injonction à l'état des entités et à la multitude des priorités** auxquelles doit faire face un groupe complexe comme aujourd'hui » - Septembre 2009*

*« pour répondre à tous ces enjeux complexes et donner une **vision au management**, valider qu'on **décrivait bien la stratégie**, assurer qu'on va bien dans la bonne direction, sur des entités qui sont réparties, il fallait adopter une méthode globalisante et simple qui permettrait de répondre et d'offrir la **capacité d'adaptation** à la fois au contexte d'entreprise et à chacune de ses entités » - Octobre 2009*

*« et c'est comme ça qu'on est arrivé à dire comment est-ce qu'on pourrait adapter le **pilotage** et mettre en place un dispositif, une méthode, une approche, une démarche, une pratique pour relever ces enjeux complexes qui sont de **coordonner un vaste effort d'amélioration des aptitudes et des compétences au service de la stratégie**. Comme le sujet est complexe, on s'est dit il faut essayer d'avoir une approche simple » - Juillet 2010*

Si l'on se concentre sur la différence de formulation de la philosophie gestionnaire, on peut considérer qu'elle devient **plus claire, plus concise et plus précise** avec le temps, avec une **référence explicite aux capacités organisationnelles**, présentées comme le fondement théorique de la méthode. L'idée commune à ces trois formulations est celle qu'un groupe doit faire face à la difficulté de gérer les différents états des différentes entités. Il nous semble que c'est cet « état » que le concepteur-consultant a du mal à définir et à nommer : de quel état parle-t-on ? à quoi fait-on référence ?

En octobre 2009, le rattachement à la stratégie est explicité et est introduite l'idée de vision donnée au management : la méthode permet donc de gérer les différents contextes et états des entités dans leur mise en œuvre de la stratégie.

Mais c'est en juillet 2010, que la formulation de la philosophie nous semble être la plus concise et précise. La méthode est une méthode de pilotage et l'état des entités concerne l'amélioration de leurs capacités organisationnelles afin de servir la stratégie.

En effet, depuis janvier 2008 le rattachement aux capacités est effectuée, la méthode est considérée comme une méthode de mise en œuvre de la stratégie, mais ces notions ne sont pas rapidement retranscrites de manière claire dans le discours.

Cette idée, que le discours sur la philosophie gestionnaire se précise, se retrouve à travers d'autres aspects de rhétorique sur la philosophie, où la référence à la notion de capacité organisationnelle est plus systématique. Elle participe à rendre l'ensemble du discours plus cohérent.

Nous pouvons comparer la présentation de la roadmap et la philosophie sous-entendue, dans les trois discours :

*« démarche qui permette, à partir de ce sujet qu'on a identifié, de transformer la **vision des opérationnels en choses très concrètes** et très proches de leur réalité. Et c'est cette démarche de rédaction... » - Juillet 2009*

*« le moment où on va demander aux experts et aux fonctionnels qui sous-tendent l'amélioration de l'aptitude, qui servent l'amélioration de l'aptitude, de s'exprimer en des **termes compréhensibles** pour le terrain » - Octobre 2009*

*« Donc, le, une fois que le sujet a été identifié on va le mettre en forme dans une matrice qui s'appelle une roadmap 5 steps, en langage tout à fait, clair d'opérationnel, et voilà **comment sur le terrain on va concrétiser cette acquisition de l'aptitude** » - Juillet 2010*

Et nous pouvons comparer également la manière d'aborder la philosophie du pilotage avec la méthode 5 steps :

*« et donc là vous avez vu on a identifié les sujets stratégiques, on a trouvé une manière concrète que les opérationnels **sachent dans quel ordre quoi faire** et puissent constater qu'ils le font bien. On a mis en place un système de déploiement et **de pilotage** » - Juillet 2009*

*« Et on va **mesurer en fonction des constats** qu'on va faire ou de l'action qui est en cours sur le site, ce qu'ils arrivent à faire et ça va progressivement mettre en place une évaluation, évaluation que l'on sait consolider dans toutes les dimensions de l'organisation » - Octobre 2009*

*« Et cette méthode va donner une **lecture directe et simple du niveau d'acquisition de l'aptitude** pour l'entité » - Juillet 2010*

A travers ces deux aspects de formulation de la philosophie gestionnaire pour la rédaction de la roadmap et le pilotage, on note une **précision des termes employés** et une **intégration des différents aspects de la philosophie** évoqués, à l'aide d'un vocabulaire commun et systématique. Ainsi, la rédaction de la roadmap est successivement fondée sur des « choses très concrètes », « termes compréhensibles » puis sur « une concrétisation de l'acquisition de l'aptitude ». De la même manière, le pilotage s'appuie sur le fait que les acteurs « savent dans quel ordre quoi faire », puis sur une « mesure des constats » et enfin sur la « lecture du niveau d'acquisition de l'aptitude ».

On constate donc que la philosophie générale de méthode de pilotage de l'acquisition de capacités organisationnelles pour mettre en œuvre la stratégie se propage, au fur et à mesure, dans l'ensemble du discours sur la méthode. Les différents éléments apparaissent donc comme s'inscrivant dans un **ensemble cohérent**.

Nous pouvons nous interroger sur la **construction progressive d'un discours cohérent et précis sur la philosophie gestionnaire**, à la différence des éléments de discours sur la vision simplifiée des relations organisationnelles et du substrat technique qui sont relativement stables dans le temps. Deux éléments nous semblent pouvoir expliquer cette observation.

Tout d'abord, il est possible que cette difficulté à formuler de manière concise, précise et cohérente la philosophie gestionnaire reflète le fait que le concepteur-consultant n'en a **pas une réelle conscience et une totale compréhension**. En d'autres termes, il en parle mieux à partir du moment où il l'identifie mieux et la comprend mieux. Cela peut s'expliquer par la difficulté à généraliser la philosophie gestionnaire, à la différence des deux autres éléments de structure de l'innovation. En effet, au moment où la méthode est conçue, elle répond à une problématique précise de Valeo et est mise en œuvre dans la logique de la culture de l'organisation en question. La philosophie gestionnaire est donc à l'origine fortement empreinte de ces éléments contextuels. On peut encore considérer la philosophie gestionnaire de la méthode inventée au sein de Valeo davantage comme une connaissance tacite, alors que le substrat technique serait plus une connaissance explicite (Nonaka et Takeuchi, 1997). Lors de la théorisation de la méthode, la philosophie gestionnaire, de par sa nature tacite, est plus difficile à exprimer (« *we know more than*

we can tell» (Polanyi, 1966)). C'est parce que le concepteur-consultant est conduit à présenter, expliquer, faire comprendre la méthode à plusieurs reprises et à plusieurs interlocuteurs différents, qu'il est amené à expliciter, préciser la philosophie gestionnaire, et donc qu'il en prend réellement conscience. Une fois la philosophie mise à jour, reste encore à parvenir à en parler de manière compréhensible.

Un second élément peut expliquer également cette construction progressive du discours sur la philosophie gestionnaire. Nous pouvons penser que le concepteur-consultant, lui-même, a besoin de temps pour comprendre la notion de capacité organisationnelle qui fonde la méthode et pour être à l'aise pour communiquer sur ce sujet. Cela est accentué par le fait que la notion de capacité organisationnelle n'est pas connue par les interlocuteurs, il s'agit donc d'être pédagogue pour l'expliquer et être sûr que le message est compréhensible. Se pose donc là le problème de la **communication sur des termes nouveaux et non maîtrisés** par les adopteurs potentiels. Ce nouveau vocabulaire est le troisième élément caractéristique du discours de l'innovation, et qui rend concret la « **rupture** » (Méric, 2003). En effet, dans le cas de 5 steps l'innovation réside essentiellement dans la philosophie gestionnaire : dans la manière de mobiliser un substrat technique existant dans d'autres méthodes (roadmap, tableaux de bord, etc.). Il faut davantage de temps pour construire un discours maîtrisé et compréhensible par les interlocuteurs dans le cas de l'utilisation d'un vocabulaire inconnu par ces derniers.

2 RELATIONS ENTRE INNOVATION MANAGERIALE ET RHETORIQUE

Nous venons de caractériser le type de discours sur la méthode, puis nous avons évoqué son évolution en mettant en évidence la spécificité du discours sur la philosophie gestionnaire qui met du temps à se construire et se stabiliser. Dans cette première section, nous avons, pour faciliter la réflexion, considéré la rhétorique indépendamment de l'innovation en elle-même. En effet, cette séparation superficielle permet d'analyser les

caractéristiques du discours, de la même manière dont plus haut, nous avons caractérisé les évolutions de la méthode.

Nous supprimons dans cette seconde section la séparation entre rhétorique et contenu de l'innovation, parce qu'elle ne nous semble pas réaliste. En effet, la méthode n'existe que par le discours que l'on tient dessus et réciproquement. Nous allons maintenant nous interroger sur la dynamique entre ces deux facettes de l'innovation, dans la période particulière que nous étudions, entre invention et diffusion.

Nous verrons tout d'abord, dans quelle mesure le travail de création de la rhétorique peut conduire à modifier l'innovation elle-même. C'est parce qu'il faut en parler, pour convaincre les organisations de la mettre en œuvre, que l'innovation est précisée, évolue ou est modifiée. De manière symétrique, nous verrons que la modification de l'innovation impose de repenser la rhétorique. Enfin, nous mènerons une analyse particulière sur l'étiquetage pour montrer la dynamique de la rhétorique.

2.1 Le travail sur la rhétorique conduit à faire évoluer la méthode

Nous allons aborder les situations dans lesquelles la rhétorique est le vecteur de l'évolution de l'innovation. En effet, nous pouvons voir que dans certains cas, le travail qui vise directement la rhétorique sur la méthode conduit finalement à faire évoluer la méthode elle-même, son contenu, voire son identité.

Nous pouvons observer cela plus particulièrement dans le cas des S.T.E.P.S., du gadget des 48% et de la variante des roadmaps génériques. Pour ces trois éléments, l'évolution est d'abord guidée par une volonté d'améliorer la rhétorique sur la méthode. Dans le cas des S.T.E.P.S., l'idée est de trouver une astuce mnémotechnique pour faciliter la compréhension et la mémorisation des niveaux de la roadmap. Dans le cas du gadget des 48%, il s'agit de créer une présentation qui étonne et surprenne les interlocuteurs pour leur faire comprendre que la progression sur un sujet donné implique de mobiliser tous les acteurs de l'organisation et pas uniquement ceux du métier concernés par le sujet de la roadmap. Enfin, les roadmaps génériques visent à faciliter la prospection commerciale, en

simplifiant la présentation de la méthode qui est pré-appliquée à une problématique et à laquelle sont confrontés les prospects.

Dans ces différents cas, on peut voir que le contenu de la méthode est « tiré » par la rhétorique. Dans le cas des S.T.E.P.S. ou du gadget des 48%, la définition du contenu de la roadmap, tant pour les niveaux, que pour les leviers d'action, est précisée. Comme nous l'avons déjà vu, cet étiquetage des niveaux et cette précision des acteurs concernés par les niveaux, représentent une **évolution du contenu de la méthode**. Jusqu'alors seuls les niveaux 1, 3 et 5 étaient définis et ce de manière plus générale ; et la roadmap apparaissait comme une structuration du progrès en cinq niveaux, la valeur résidant dans le fait de définir des étapes pour progresser. A partir du moment où ces étiquettes apparaissent, les niveaux sont plus précis et la méthode ne permet pas uniquement de décomposer les étapes de progrès mais propose une « théorisation » des niveaux de progrès en spécifiant le contenu de chacun des niveaux et les acteurs impliqués dans chacun. La méthode propose une échelle « universelle » de la progression dans l'acquisition des capacités.

De la même manière, la volonté de faciliter la prospection conduit à définir des roadmaps génériques. Elles font alors partie d'une nouvelle rhétorique sur la méthode, avec laquelle les consultants-partenaires se sentent plus à l'aise. En effet, ils peuvent s'appuyer sur une roadmap pré-remplie et donc plus concrète, qui reflète leur expertise sur le sujet et qui est censée répondre directement à un problème, un besoin particulier du prospect. Cela leur évite de devoir présenter les principes de la méthode de manière générale. Ce discours fonde donc une nouvelle identité de la méthode, puisque le prospect va assimiler la méthode à une manière particulière de traiter un sujet et non pas à une méthode de traduction et mise en œuvre de la stratégie. Dans ce cas, le **travail sur la rhétorique conduit à définir une nouvelle identité de la méthode**.

Cette interaction particulière entre rhétorique et innovation, dans laquelle la rhétorique conduit à l'évolution de la méthode, nous amène à deux réflexions.

Tout d'abord, il nous semble intéressant de remarquer que le concepteur-consultant considère que la rhétorique adoptée respecte sa vision et les principes de la méthode.

Selon lui, cela n'est qu'une « mise en mots » de sa pensée et de la réalité de la méthode¹. Au-delà du fait que cette mise en mots est forcément contrainte par l'effet de rhétorique poursuivi (par exemple, pour les S.T.E.P.S., les verbes qui traduisent les niveaux de la roadmap doivent impérativement démarrer par la lettre imposée par le nom de la méthode), on peut s'interroger sur cette idée de reflet de la réalité de la méthode. En effet, il est possible que le sens donné par le concepteur-consultant aux cinq niveaux de la roadmap soient pour lui clairs depuis l'invention de la méthode. Cependant, tant que les choses ne sont pas nommées par un mot précis, on ne peut pas réellement considérer qu'ils font partie de la définition de la méthode. On voit ici précisément le **rôle de l'étiquetage dans la concrétisation et la formalisation de l'identité** de l'innovation. Cela va donc dans le sens d'une nécessité d'un grand travail de rhétorique si le concepteur d'une innovation souhaite faciliter son adoption la plus fidèle possible. Le concepteur doit prendre conscience de tous les aspects de son innovation, puis doit arriver à les traduire et les nommer, en d'autres termes les rendre suffisamment explicites pour supprimer le premier risque de modification de l'innovation issue d'une mauvaise ou incomplète compréhension.

Ces observations nous conduisent également à réfléchir à la nature de la rhétorique, en mobilisant notamment les travaux de Nørreklit (2003). Cette auteur distingue deux objectifs de la rhétorique qui sont « convaincre » et « persuader ». La différence entre les deux réside dans la présence ou non d'une argumentation solide et fondée. Si cette argumentation est absente, alors il s'agit d'une rhétorique persuasive, que Nørreklit appelle le genre « *management guru* ». Si le discours repose sur une argumentation solide et rationnelle, il s'agit d'une rhétorique convaincante. Nous avons vu dans le chapitre sur l'analyse du cas à la lumière des théories de la conception, que la construction des S.T.E.P.S. et du gadget des 48% d'une part, et des roadmaps génériques d'autre part, ne se fait pas selon les mêmes modalités. Dans le second cas, on s'appuie sur des connaissances, alors que dans le premier cas, la rhétorique prend le pas sur une construction rigoureuse à partir de connaissances. On peut donc parler de rhétorique

¹ Par exemple, lors des réunions sur la définition des S.T.E.P.S., le concepteur-consultant insiste sur le fait qu'il veut que les mots choisis soient conformes à la méthode et ne trahissent pas le sens des niveaux.

persuasive pour les S.T.E.P.S. et les 48% et de rhétorique plus convaincante pour les roadmaps génériques. Ainsi, la **rhétorique persuasive peut-elle conduire à une évolution de la méthode elle-même, évolution dont les fondements risqueraient d’être peu rigoureux et discutables.**

2.2 L'évolution de la méthode impose un travail sur la rhétorique

Nous venons de voir que l’innovation peut évoluer sous l’influence d’une réflexion sur la rhétorique. Nous allons maintenant aborder les situations, dans cette période particulière de la vie des innovations managériales que nous analysons, dans lesquelles c’est l’évolution du contenu de l’innovation qui impose de retravailler la rhétorique.

Ce phénomène peut plus particulièrement s’illustrer avec les ajouts des pratiques de détermination des sujets de roadmaps (méthode post-it ou de focalisation stratégique).

En effet, la méthode post-it apparaît dans le cadre de l’essai de la méthode 5 steps au sein du laboratoire de recherche partenaire, puis elle est retestée au sein du cabinet de conseil, lorsque le concepteur-consultant décide de rédiger ses propres roadmaps sur la stratégie de 5 steps comme marque mondiale. Suite à ces deux expériences, la méthode post-it est formalisée : ses principes sont décrits dans une fiche technique et le concepteur-consultant considère qu’elle est un élément à part entière de la méthode 5 steps. A partir de ce moment-là, nous voyons apparaître dans le discours sur la méthode de nouveaux éléments qui donnent une nouvelle dimension à la méthode :

« la démarche a la capacité de faire émerger une expression partagée, verbalisée des capacités organisationnelles, on voit qu’elle contribue à clarifier la stratégie »¹

Le concepteur-consultant enrichit ensuite la méthode post-it pour l’utiliser dans le cadre d’une mission auprès de la direction de la stratégie et de la transformation d’une entreprise. La nouvelle méthode consiste en la formulation des objectifs à atteindre, puis à l’identification à la fois des capacités organisationnelles et des leviers d’action sur

¹ Verbatim tiré d’une présentation de la méthode dans le cadre d’une prospection commerciale, en décembre 2010.

lesquels s'appuyer pour atteindre les différents objectifs. Une fois les capacités organisationnelles identifiées, elles peuvent être priorisées afin de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Cette expérience conforte le concepteur-consultant dans sa conception élargie de la méthode comme méthode qui interroge la pertinence et la faisabilité de la stratégie, parce qu'elle permet de réfléchir sur les efforts à fournir en termes d'acquisition et de développement de capacités organisationnelles pour s'assurer qu'elle sera réellement applicable. L'apparition de cette nouvelle pratique dans la phase de détermination des sujets conduit à lui trouver un nom : le concepteur-consultant parle d' « exploration stratégique » qui est considérée comme une étape dans la mise en œuvre de 5 steps qui conduit à :

« traduire la stratégie en capacités organisationnelles. On va en fait réinterroger la stratégie, on peut même être conduit à la redéfinir. Mais cela permet d'avoir une vision partagée, comprise par tous de la stratégie »¹.

Nous constatons donc que l'évolution du contenu de la méthode peut conduire à un processus d'étiquetage des nouveaux éléments et à une réflexion sur la rhétorique de la méthode.

2.3 Une réflexion sur l'étiquetage

La réflexion sur le lien entre rhétorique et innovation se pose particulièrement dans l'activité de théorisation de l'innovation. Dans le cas de la méthode 5 steps, celle-ci a, en partie été réalisée par un doctorant qui a suggéré un rattachement à la théorie des capacités organisationnelles. Ce travail constitue une montée en généralité à partir de l'expérience particulière au sein du groupe Valeo. Le rattachement aux capacités organisationnelles peut se traduire par deux processus différents qui traduisent deux types d'interaction entre la rhétorique sur l'innovation et l'innovation elle-même, et qui participent à la construction de l'identité de l'innovation.

¹ Verbatim tiré d'une réunion de préparation des supports commerciaux à destination de cette entreprise.

Une première situation serait que le concept des capacités organisationnelles séduit le concepteur-consultant et qu'il lui semble correspondre, à peu près, à la solution mise en œuvre au sein de Valeo. Ce choix de théorie, et donc de vocabulaire associé pour caractériser et définir la méthode, conduit à la faire évoluer au cours de la théorisation afin qu'elle corresponde, de manière plus rigoureuse, au contenu théorique adopté. Ainsi, décale-t-on légèrement l'identité de la solution mise en place chez Valeo pour que la méthode devienne véritablement une méthode de pilotage de l'acquisition des capacités organisationnelles. Le rattachement théorique et le choix des termes conduisent la théorisation. C'est à partir du moment où l'on emploie des mots particuliers qu'on fixe l'identité de la méthode, et la **construction de cette identité est justement contrainte par le choix des mots**.

La seconde situation serait que la découverte de la théorie des capacités organisationnelles apparaisse comme reflétant exactement la solution inventée au sein de Valeo. Dans ce cas, la théorisation n'est qu'une généralisation, facilitée par le vocabulaire découvert à travers la théorie identifiée, de la solution initiale. Il n'y a donc pas de modification ou d'évolution de l'identité de la méthode dans la théorisation. Mais le rattachement théorique **permet d'avoir des mots pour parler de l'existant**. Ce vocabulaire permet de décrire précisément ce qui a été inventé, contrairement à la situation précédente, où le vocabulaire conduit à penser la théorisation de la méthode pour que l'emploi de la référence théorique soit rigoureux, même si elle ne reflète pas réellement l'identité de la solution inventée dans l'organisation.

Il est également intéressant d'analyser l'étiquetage de la méthode, et notamment de comparer l'étiquette proposée par le doctorant (« roadmapping de management ») et celle définie par le concepteur-consultant pour vendre la méthode (« 5 steps »).

Le doctorant est parti d'une analyse approfondie du dispositif mis en place chez Valeo, dans le cadre de sa thèse, et a nommé ce dispositif : « **roadmapping de management** ». Ce nom est défini parce qu'il lui « rappelle 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 suivi des actions » (Fall, 2008, p. 115). Le choix de cette

étiquette semble donc s'inscrire dans une logique de partition (Hatchuel et Weil, 2008) de la notion de roadmapping (technologique *vs* de management). On perçoit une volonté de montrer le caractère innovant en faisant référence à l'existant, mais aussi de trouver un nom qui reflète l'intégralité du dispositif.

Le concepteur-consultant a utilisé en interne le terme de roadmapping de management proposé par le chercheur jusqu'à ce qu'il choisisse un terme jugé « plus commercial » au moment de la publication de l'ouvrage : « **5 steps** ». Le choix de cette étiquette ne permet pas de retrouver une partition comme précédemment (que serait une partition de 3 steps *vs* 5 steps *vs* 7 steps ? ou encore une partition de 5 steps *vs* 5 ... (qui ne seraient pas des steps) ?). Le nom « 5 steps » n'évoque donc rien *a priori* à la personne qui en prend connaissance. « 5 steps » fait référence à la roadmap et au fait de décrire le progrès en 5 niveaux. On a donc une étiquette qui ne reflète qu'une partie réduite de l'ensemble du dispositif.

On observe donc deux manières de traduire le caractère innovant dans le choix du nom d'une méthode : une référence à un objet existant ou un nouveau terme.

L'analyse du cas à la lumière des théories sur la rhétorique et l'innovation nous a permis d'aboutir à **plusieurs résultats**, tout d'abord du point de vue central de la rhétorique sur la méthode, puis dans l'analyse de l'interaction entre rhétorique et innovation, et ce dans la période particulière analysée de la vie des innovations managériales.

Nous avons pu constater que les **registres employés** pour chaque élément de la structure de l'innovation sont **stables** dans le temps. Le **substrat technique** est abordé dans un registre **verdictif et exercitif**. Pour traiter la **vision simplifiée des relations organisationnelles**, la dimension **promissive** apparaît ainsi que le marqueur de la **systematicité** des discours sur l'innovation. L'analyse des éléments de discours qui concernent la **philosophie gestionnaire** révèle un discours essentiellement **promissif et verdictif**. C'est dans ce dernier registre que l'on retrouve les autres **marqueurs du discours sur l'innovation** (point de passage obligé, discours sur le problème, appel à l'autorité, esthétique de la simplicité), qui révèlent un **discours persuasif** et non convaincant.

L'analyse comparée des discours met en évidence que dans cette phase le discours sur la **philosophie gestionnaire se construit progressivement** et devient **plus précis et plus concis**, à la différence de celui sur le substrat technique ou la vision simplifiée des relations organisationnelles qui n'évolue que très peu. Deux éléments nous semblent l'expliquer : la **prise de conscience progressive** de la philosophie par le concepteur-consultant et la difficulté à présenter de manière claire des **éléments nouveaux et inconnus** des interlocuteurs.

Nous avons ensuite tenté de mettre en évidence la dynamique entre la **rhétorique et l'innovation** elle-même, qui nous apparaissent comme des éléments **indissociables**. Ces deux éléments **s'influencent mutuellement**. Dans certains cas, la **rhétorique conduit à l'évolution du contenu de la méthode, voire de son identité**. Se pose alors le **risque de la faiblesse de la construction du contenu** de l'innovation sous le poids de la rhétorique. Dans d'autres cas, **l'évolution du contenu nécessite de repenser la rhétorique** et implique un travail d'**étiquetage** des nouveaux éléments.

CONCLUSION

1 CONCLUSION : LE PROCESSUS D'ETABLISSEMENT DES INNOVATIONS MANAGERIALES

Dans cette première section, nous concluons notre travail de recherche en résumant les résultats obtenus de l'analyse du cas de la méthode 5 steps. Ce résumé nous permettra ensuite de revenir sur les éléments de la littérature que nous pouvons discuter. Puis, nous reviendrons sur la notion même de modèle « établi » pour le positionner par rapport à d'autres concepts. Enfin, nous nous questionnerons sur le rôle des variantes dans ce processus d'établissement.

1.1 Résumé du processus d'établissement dans le cas de 5 steps

Nous allons résumer les principaux résultats de notre analyse de la tentative d'établissement de la méthode 5 steps, en caractérisant à le contenu et la dynamique de l'évolution.

1.1.1 Caractérisation de l'évolution

Au cours de la période analysée, la méthode 5 steps a évolué de deux manières. D'une part, nous avons assisté à un **processus de précision du contenu de la méthode**, essentiellement autour du contenu de la roadmap et des pratiques d'identification des

sujets et de sa formalisation. D'autre part, nous avons vu apparaître des **variantes d'utilisation** de la méthode, adaptées à certains contextes et objectifs d'utilisation.

1.1.1.1 Une version principale qui se précise dans le temps

La version de la méthode directement issue de l'expérience Valeo et de sa formalisation – notamment à travers l'ouvrage publié en 2008 - par ses concepteurs évolue dans le sens d'une précision. Cette précision touche essentiellement la roadmap et les pratiques s'y rattachant.

Très rapidement, la structure de la roadmap, **artefact central de la méthode, est précisée** à travers l'acronyme S.T.E.P.S. Cette définition des niveaux s'inscrit dans la poursuite des efforts de généralisation et de définition de la roadmap menés dans l'ouvrage sur la méthode, à travers la recherche d'un vocabulaire différent de celui utilisé au sein de Valeo. Une fois réalisée, cette définition est **figée** et ne laisse, *a priori*, pas de place à la variation.

Des **pratiques** liées à la roadmap sont ensuite **formalisées**, au fur et à mesure des expériences de mise en œuvre de la méthode au sein de diverses organisations. On observe donc une définition de pratiques destinées à définir les sujets de roadmap et à rédiger leur contenu. Ces pratiques sont également étiquetées (« méthode post-it », « les 6 réunions », « focalisation stratégique ») et ont vocation à s'appliquer de manière systématique lors de chaque mise en œuvre de la méthode. Nous n'observons pas de formalisation de pratiques autour des autres composants de la méthode comme le déploiement ou encore le pilotage.

Ce processus de précision du substrat technique – la roadmap et les pratiques s'y rattachant – participe à **l'affirmation de l'identité** de la méthode 5 steps, à travers l'importance croissante apportée à la notion de capacité organisationnelle. Cela se traduit notamment dans le discours sur la méthode, dans lequel la philosophie gestionnaire, qui repose sur cette notion de capacité, est évoquée de manière plus claire, concise et précise au fil du temps.

Cela reflète une meilleure appropriation de la notion tant par le concepteur-consultant que par les consultants 5 steps. Cela nous permet donc de montrer que **l'affirmation de la philosophie gestionnaire passe par le développement du substrat technique qui assure sa mise en œuvre**. Parce qu'ils ont un substrat pour décrire et utiliser cette notion de capacité organisationnelle, les acteurs parviennent à la formuler, l'explicitier et donc la diffuser. La construction progressive d'un discours cohérent et précis sur la philosophie gestionnaire reflète une compréhension progressive de la notion, après la difficulté initiale à parler de termes nouveaux sans pouvoir s'appuyer sur un substrat qui puisse les incarner.

1.1.1.2 Apparition de variantes d'utilisation qui modifient la structure et l'identité de la méthode

Au-delà du processus de précision de la version initiale de la méthode 5 steps, nous observons l'apparition de ce que nous avons appelé des **variantes d'utilisation**. On trouve dans ces variantes les roadmaps génériques, la méthode d'évaluation stratégique (en combinaison avec la méthode DKCP) et la variante déploiement de directives.

Ces variantes se caractérisent par une **modification de certains composants** de l'innovation. Selon ces variantes, c'est le substrat technique, la philosophie gestionnaire ou la vision simplifiée des relations organisationnelles. Cela conduit à la modification de l'identité de la méthode, qui sert un nouvel objectif : traitement d'une problématique particulière, évaluation de la faisabilité d'une stratégie de rupture ou contrôle du déploiement de directives.

Ces variantes ont été imaginées à partir de l'expérience de consultants¹ ou face à des situations théoriques d'organisation. Certaines ont été expérimentées dans le cadre de travaux d'étudiants ou encore d'un appel à idées. Elles n'ont pas été réellement mises en

¹ Il est intéressant de noter que la variante « roadmap générique » est la seule évolution liée à l'interaction avec les consultants-partenaires. On pourrait penser que le besoin de transmettre « la méthode de la méthode » à d'autres consultants amène des précisions.

œuvre par des organisations et n'ont pas fait l'objet d'une validation pratique. Elles sont encore à un **niveau conceptuel**. Même si elles ne sont pas l'objet de la même volonté d'établissement de la part du concepteur-consultant, elles sont considérées comme des mises en œuvre possibles de la méthode 5 steps. Elles ont été l'objet d'une certaine **montée en généralité et formalisation**. Cela permet au consultant-concepteur, aux consultants ou encore aux partenaires de présenter ces variantes comme le contenu de la méthode, sans nécessairement préciser qu'il s'agit d'une forme particulière d'utilisation.

1.1.2 Dynamique de l'évolution

Après avoir décrit le contenu des évolutions de la méthode que nous avons pu observer, nous allons maintenant résumer la dynamique d'évolution que nous avons présentée dans les chapitres précédents. Nous rappelons et caractérisons les acteurs impliqués, puis décrivons le processus d'établissement.

1.1.2.1 Les acteurs

Plusieurs acteurs interviennent dans ce processus d'établissement de l'innovation managériale : les concepteurs, les partenaires externes (chercheurs et consultants) et les organisations pionnières.

Dans le cas analysé, le **concepteur-consultant occupe une place centrale** dans ce processus, dans la mesure où il a le contrôle des évolutions de la méthode, comme de sa rhétorique. Il participe également à l'ensemble des réflexions, expérimentations et mises en œuvre de la méthode. Cependant, l'étude de ce cas nous permet de montrer que les évolutions observées sont principalement le **résultat de l'interaction** entre le concepteur-consultant et différents acteurs : les partenaires, consultants comme chercheurs, les clients ou encore les prospects. Nous avons identifié une caractéristique centrale de ces acteurs influençant cette interaction : la **conscience ou non du statut de pionnier**. Dans le cas où les acteurs ont conscience d'être pionniers dans l'utilisation de la méthode, l'interaction conduit aux évolutions les plus significatives (roadmap générique, méthode

d'évaluation stratégique, méthode post-it). Dans ce cas, la mise en œuvre ou la réflexion sur la mise en œuvre 5 steps est vécue par les acteurs, mais aussi par le concepteur, qui suit directement ces évolutions, comme une expérimentation visant à démontrer la validité et la pertinence de la méthode dans un contexte donné. Les acteurs se percevant comme pionniers cherchent à comprendre l'innovation et son fonctionnement dans sa totalité pour mener une réflexion sur son applicabilité, réflexion qui peut conduire à des modifications ou des évolutions. Cela est particulièrement vrai dans le cas où cette conscience concerne les partenaires consultants et chercheurs. Dans le cas, au contraire, où le concepteur interagit avec des acteurs, essentiellement des organisations - prospects comme clients - qui n'ont pas conscience de leur statut de pionnier, la nature et les résultats de l'interaction sont différents. Les consultants se servent de ces expériences pour tester, expérimenter ou modifier tant le discours que le contenu de la méthode, à l'insu des acteurs des organisations. Le contact avec ces acteurs est différent dans la mesure où ils n'ont pas une posture d'expérimentateurs, mais souhaitent être convaincus de la pertinence dans leur contexte d'une méthode qu'ils considèrent comme ayant fait ses preuves dans d'autres organisations. Le concepteur-consultant leur fournit donc une présentation de la méthode telle qu'elle suscite leur intérêt et soit facilement compréhensible, quitte à ce qu'elle soit incomplète. Dans le cas de la méthode 5 steps, ces **interactions** ont eu des **impacts sur le discours** (hésitation entre le terme capacité et aptitude, discours sur la conduite du changement) **et sur la méthode** (enrichissement de la méthode post-it qui devient focalisation stratégique, méthode des six réunions).

D'autres caractéristiques des acteurs impliqués dans cette phase d'établissement nous semblent pouvoir l'influencer, même si nous n'avons pas pu directement les observer dans notre cas : la **réputation et les efforts de communication** de ces acteurs, que ce soient des organisations ou des partenaires. Par exemple, un partenariat avec un cabinet de conseil de renommée internationale ou encore l'adoption par une grande entreprise qui témoigne des bénéfices de la méthode peuvent être considérés comme des arguments puissants de validation pratique.

1.1.2.2 Le processus

Après avoir caractérisé les acteurs participant à l'établissement, nous allons détailler la dynamique de ce processus.

Les raisons des évolutions de la méthode résident essentiellement dans une **logique d'amélioration de l'appropriation** de la méthode par les acteurs qui y sont confrontés.

Dans le cas analysé, les évolutions répondent essentiellement à des besoins liés à la pré-appropriation ou l'appropriation originelle des organisations et des consultants-partenaires. Certaines évolutions visent directement la pré-appropriation en facilitant la compréhension initiale et en favorisant l'intérêt pour la méthode. Cela se traduit par une simplification et l'émergence de variantes partielles qui ne reprennent pas l'ensemble des éléments qui composent l'innovation (roadmaps génériques). D'autres visent uniquement l'appropriation originelle et répondent d'avantage à l'objectif de compréhension (liste des thèmes). La plupart répondent à des exigences qui touchent l'ensemble du processus d'appropriation.

Nous avons pu observer que l'apparition de nouvelles pratiques liées aux modalités de mise en œuvre de la méthode est le fruit d'une expérimentation réelle au sein d'une organisation. En revanche, l'ajout de principes ou de règles émerge d'une réflexion, qui s'apparente à une montée en généralité, du concepteur-consultant et des consultants 5 steps.

L'analyse de la dynamique du processus d'établissement **est surtout intéressante par le prisme des travaux sur la conception**. En effet, l'évolution et la transformation de la méthode au cours de ce processus peuvent s'apparenter à la poursuite de la conception de l'innovation, à l'initiative du concepteur-consultant comme de ses partenaires, et en interaction avec les acteurs des organisations.

Si l'invention du dispositif de roadmap de management au sein de Valeo relève d'un régime de conception sauvage, l'objectif de formalisation et de diffusion de la méthode 5 steps conduit le concepteur-consultant à s'inscrire dans une **démarche de conception**

réglée en recette. L'évolution de la méthode au cours de cette tentative d'établissement nous a conduit à analyser un « méta-niveau » de conception, celui de la recette. Les précisions, explicitations, variantes de ce modèle de conception réglé en recette sont issues d'une **conception sauvage**. Elles sont conçues pour faire face à la situation rencontrée, sans suivre un procédé de conception pré-défini et sans intention *a priori* de répétition. Les éléments issus de cette conception sauvage sont ensuite formalisés et généralisés pour intégrer la recette de mise en œuvre de la méthode 5 steps. La recette, même enrichie et plus précise, laisse cependant certaines libertés qui conduisent à faire émerger des variantes d'utilisation de la méthode. La possibilité de diviser les tâches entre acteurs dans l'application du modèle génératif conduit à l'émergence des roadmaps génériques. Et l'ambiguïté pragmatique permet d'envisager la méthode 5 steps comme outil d'évaluation stratégique.

Cette étude de cas nous a également permis d'identifier la démarche de conception à l'œuvre tant pour les évolutions de la méthode que pour l'apparition des variantes. Trois logiques sont identifiées : raisonnement à partir de connaissances, raisonnement relevant davantage d'une rhétorique qu'un d'un raisonnement rigoureux et hybridation, c'est-à-dire adoption d'éléments mobilisés dans d'autres méthodes. Ces démarches s'inscrivent dans des comportements spontanés qui relèvent d'une **dynamique d'improvisation organisationnelle** impliquant des pratiques de bricolage. Ils sont davantage le fait de « concomitances heureuses » que d'une exploration systématique.

La dynamique d'établissement s'appuie également sur l'interaction entre la méthode elle-même et la rhétorique sur la méthode. Notre étude de cas montre clairement qu'il est **impossible de dissocier la méthode et le discours**. Même si l'innovation managériale ne peut être réduite au discours que l'on porte sur elle, et que certains composants – notamment l'artefact existe de façon autonome – ces deux éléments sont indissociables. L'analyse de l'influence mutuelle de ces deux éléments participe à la compréhension de la dynamique d'établissement. C'est parce qu'il faut parler de la méthode et s'assurer de sa compréhension, pour convaincre les organisations de l'utiliser, que la méthode est précisée ou modifiée. Les expérimentations ou les réflexions qui conduisent à l'évolution

de la méthode poussent à repenser le discours. Certaines évolutions sont donc « tirées » par la volonté rhétorique : cela conduit à préciser certains éléments (S.T.E.P.S. et gadget des 48%) voire à définir une nouvelle identité de la méthode (roadmaps génériques). Cette étude de cas montre également que la construction de l'identité d'une innovation est **contrainte par le choix des mots et les activités d'étiquetage**. Au cours de cette phase d'établissement, dans laquelle la rhétorique est conçue, s'affine et est testée auprès de différents acteurs, les orientations prises par le discours influent largement sur l'identité de l'innovation.

1.2 Retours sur la littérature

Après avoir rapidement rappelé l'évolution de la méthode 5 steps au cours de cette tentative d'établissement, nous résumons ce que cette analyse nous a permis de discuter de la littérature. Il convient de rappeler que la posture adoptée dans cette thèse est centrée sur une étude de cas qualifiée d'intrinsèque. Nous cherchons à décrire et expliquer le cas dans toutes ses dimensions pour mettre en lumière le processus d'établissement des innovations managériales. Dans ce contexte, plusieurs théories sont mobilisées, non pour elles-mêmes, mais pour analyser le cas en question. L'objectif n'est donc pas directement de tester une théorie. Cependant, l'analyse du cas nous a permis de soulever des discussions de la littérature. Celles-ci mériteraient d'être approfondies.

1.2.1 Réflexions sur différents éléments de la littérature

Le cas de la méthode 5 steps révèle certaines difficultés de l'appropriation des outils de gestion notamment dans l'existence de conflits entre les facteurs de facilitation de l'appropriation selon les phases. En effet, les auteurs montrent que l'appropriation se déroule en trois phases : pré-appropriation, appropriation originelle et ré-appropriation, au cours desquelles les acteurs des organisations doivent comprendre l'innovation et apprécier son intérêt (de Vaujany, 2006). Nous avons constaté qu'il peut exister une **différence d'impact** de certains éléments qui constituent la méthode **selon les phases de**

l'appropriation, la facilitant dans un cas et la limitant dans un autre. C'est le cas de l'utilisation des S.T.E.P.S. qui permettent d'améliorer la compréhension de la logique de la roadmap et de susciter un intérêt dans la phase de pré-appropriation. En revanche, au cours de l'appropriation originelle, leur mobilisation peut soulever des difficultés et des interrogations qui vont à l'encontre d'une bonne appropriation.

Notre étude de cas nous permet également de revenir sur les travaux qui touchent à la rhétorique des innovations managériales, plus spécialement aux aspects qui concernent le lien entre rhétorique et innovation.

Notre analyse met en évidence **l'impossibilité de séparer rhétorique et innovation** comme le suggère Abrahamson (1996), qui considère la construction du discours comme une étape de traitement indépendante de l'émergence de l'innovation. En effet, la méthode n'existe que par le discours que l'on tient dessus et réciproquement. Ces deux éléments s'influencent mutuellement dans la construction de l'identité de la méthode 5 steps. C'est parce qu'il est nécessaire d'en parler pour tenter de l'établir que la méthode est précisée et modifiée. Symétriquement, la modification de la méthode dans son application ou au cours d'une réflexion sur son applicabilité impose de repenser la rhétorique.

Cette impossible séparation des deux éléments et l'analyse de notre cas nous conduit à dépasser les conclusions de Clark et Greatbatch (2002). Ces auteurs considèrent la relation entre les gourous et les managers comme une relation équilibrée et collaborative conduisant à une évolution du discours, sur la forme et l'argumentaire. Selon eux, les gourous restent les seuls responsables du contenu et de la pertinence du concept inventé. Le cas de la méthode 5 steps montre que l'inventeur n'est pas l'unique acteur de la construction et de l'évolution de la méthode. La confrontation de la méthode aux situations réelles, les échanges et réflexions sur l'applicabilité de la méthode avec des prospects ou des partenaires l'orientent dans ses modifications, évolutions ou encore construction de variantes. Cette **interaction agit aussi bien sur le discours que sur le contenu de l'innovation**. Dans notre cas, le concepteur reste responsable des évolutions du contenu comme de la rhétorique, parce qu'il les guide, les suscite et détermine, ex post

celles qui sont acceptables ou non. On peut penser que cette situation n'est tenable que dans un cercle restreint et contrôlé.

Ansari et *al.* (2010) considèrent que les caractéristiques des innovations managériales ont un impact sur le type et le degré de modifications au cours de leur adoption par les organisations. Ils précisent ces modifications dans le cas des premiers adopteurs et en fonction de la complexité, de la divisibilité ou encore de l'ambiguïté pragmatique. D'après ces travaux, ces caractéristiques sont exclusives les unes des autres. Or dans le cas de la méthode 5 steps, nous avons montré que l'on pouvait considérer la méthode à la fois comme complexe, divisible et avec un degré élevé d'ambiguïté pragmatique. Dans le cas des innovations complexes ou divisibles, les premières adoptions sont fidèles mais peu extensives, alors que dans le cas des innovations dont l'ambiguïté pragmatique est élevée, les adoptions sont extensives mais peu fidèles. Dans le cas des innovations cumulant ces caractéristiques, il convient de s'interroger sur la **prédominance d'un de ses attributs sur les autres**. Il nous semble que l'ambiguïté pragmatique l'emporte sur les deux attributs du point de vue de la fidélité. Cet attribut offre la possibilité d'adopter l'innovation de manière variée. En revanche, la complexité et la divisibilité conduisent à mettre en œuvre l'innovation de manière partielle, favorisant la compréhension et l'appropriation progressive. Ces réflexions pourraient être approfondies.

Cette étude de cas constitue une tentative d'**application des travaux sur la conception** au cas des innovations managériales et pas simplement aux produits. L'analyse a permis de mettre à jour les dynamiques de conception sauvage et de conception réglée en recette qui guident la mise en œuvre de la méthode au sein des organisations, d'abord au sein de Valeo, où elle est inventée, puis au sein des organisations pionnières. Les notions de modèle conceptuel et modèle génératif s'appliquent au cas des innovations managériales et permettent d'identifier deux niveaux de conception : celui de la mise en œuvre au sein des organisations et celui de la conception de la recette. Il nous semble que la mobilisation de ces travaux au niveau de la conception même de l'innovation, de ses évolutions, modifications et variantes pourraient ouvrir vers des questions de recherche intéressantes, que nous présenterons plus bas.

1.2.2 Retour sur le modèle du processus d'innovation managériale de Birkinshaw et *al.* (2008)

Cette recherche nous permet surtout de revenir sur le modèle de l'innovation managériale proposé par Birkinshaw et *al.* (2008). Ces auteurs considèrent le processus d'innovation managériale comme un processus récursif composé de quatre phases dans lesquelles peuvent intervenir deux types d'acteurs. Les agents internes sont les individus appartenant à l'organisation qui innove. Les agents externes n'appartiennent pas à l'organisation. Ce sont des consultants, gourous ou académiques qui ont un rôle de légitimation et d'expertise. Les quatre phases sont les suivantes : la phase de motivation qui fait émerger le besoin d'innovation, la phase d'invention de la nouvelle méthode ou technique de management, la phase de mise en œuvre de l'invention, et enfin la phase de théorisation et d'étiquetage.

Il est tout d'abord intéressant de dépasser la distinction que font les auteurs entre acteurs internes et externes qu'ils considèrent comme relativement indépendants avec une interaction possible mais limitée. Il serait nécessaire d'inclure dans ce modèle les possibilités de **collaboration et co-invention** d'innovations managériales.

Dans la phase d'invention identifiée par les auteurs, la nouvelle méthode ou technique est le fruit du travail d'un seul type d'acteurs. L'interaction constitue une source d'inspiration ou d'influence au moment de l'invention. De la même manière, les auteurs que la mise en œuvre ne peut être réalisée uniquement par des acteurs internes, les acteurs externes se contentant d'influencer la situation ou d'imaginer la mise en œuvre. Ces situations nous semblent restrictives dans la mesure où certains acteurs externes peuvent avoir un rôle très proche de celui des acteurs internes dans ce processus d'innovation managériale et participer à l'invention et la mise en œuvre au même titre que ces acteurs internes. C'est par exemple le cas des consultants ou des chercheurs en position intervenante. On retrouve des situations de co-invention mais également des situations dans lesquelles consultant ou chercheur ont imaginé une méthode ou technique de management et cherchent une organisation dans laquelle la tester.

La distinction qui nous semble pertinente pour mettre en évidence les différences entre les activités est la suivante : **les situations de confrontation au terrain et les situations pensées, imaginées.**

L'autre aspect qui nous apparaît comme discutable, à la suite de notre analyse est la prise en compte de **l'étiquetage et de la théorisation** dans une même phase. Ces deux activités se déroulent dans des **horizons temporels et impliquent des acteurs bien différents.**

Le moment de l'étiquetage peut être clairement identifié et daté. C'est le résultat de la réflexion d'un acteur particulier : le ou les inventeurs (qu'ils soient acteurs internes ou externes) qui choisissent un nom à la pratique qu'ils ont conçus et mis en œuvre et qui leur semble efficace ; un acteur externe qui étiquette une pratique inventée mais non identifiée et formalisée par les acteurs de l'organisation (cas de la forme M, étiquetée par Chandler, mais inventée au sein de General Motors).

En revanche, la **théorisation** (nous nous interrogerons plus tard sur l'utilisation de ce terme) ou montée en généralité, mais aussi la construction du discours s'inscrivent dans le temps et évoluent au fil des interactions avec différents acteurs. La théorisation évolue suite à différents événements : la mise en œuvre de l'innovation par de nouvelles organisations, les discussions, échanges entre inventeur et prospects, et les réflexions sur l'applicabilité de l'innovation entre inventeur, organisations ou partenaires. Ces différentes expériences permettent de valider, d'infirmer l'innovation voire de faire émerger des variantes qui traduisent une nouvelle identité.

On retrouve ici fortement la **logique réursive**, au-delà de l'étiquetage et d'un premier travail de théorisation, qui fait intervenir des acteurs supplémentaires : organisations pionnières, partenaires impliqués dans une logique de diffusion (consultants par exemple) qui aboutit à une évolution de la méthode existante ou à l'émergence de nouvelles formes de l'innovation. Nous avons identifié à travers le cas 5 steps différents sentiers de récursivité. Les précisions du contenu existant (S.T.E.P.S. et gadget des 48%) sont issues du raffinement de l'idée à partir d'une réflexion d'application en apesanteur, puis d'un effort de théorisation. Certains éléments apparaissent pour compléter l'artefact existant (méthode post-it ou focalisation stratégique par exemple). Ils sont issus d'un processus

d'essai-erreur dans une situation de mise en œuvre réelle puis, à nouveau d'une théorisation. Le processus récursif peut aller jusqu'à l'émergence de variantes, que nous pourrions considérer comme la conception de nouvelles méthodes partageant les fondements de l'innovation initiale. Dans ce cas, l'ensemble des phases du processus d'innovation managériale est reparcourue à partir de la question de l'applicabilité de la méthode dans un contexte ou une situation particulière.

On retrouve ces différentes dynamiques de théorisation - qui s'inscrivent dans le temps à la différence de l'étiquetage - dans le **cas de la théorisation du *Balanced Scorecard***. Pour illustrer cela nous pouvons nous appuyer sur les articles successifs de Kaplan et Norton qui décrivent le *Balanced Scorecard* (1992, 1993, 1996, 2001a et 2001b) et sur un article récent de Kaplan (2010) qui revient sur les fondations conceptuelles et les évolutions de ce concept au fil du temps. Avant de détailler les évolutions de cet outil, nous remarquons qu'à l'image de ce que nous avons observé pour la méthode 5 steps, la théorisation se réalise dans le temps et par l'intervention de **nombreuses organisations pionnières** et pas uniquement les inventeurs du concept. Nous retrouvons également certains sentiers de théorisation que nous venons de mettre en évidence. Certaines mises en œuvre réelle de la méthode font émerger le besoin **d'outils complémentaires** pour traduire la stratégie en indicateurs spécifiques pour chacun des quatre axes. C'est ainsi que s'ajoute en amont du *Balanced Scorecard* la carte stratégique qui décrit les relations causales entre les objectifs stratégiques. De manière plus globale, on assiste à une **évolution radicale de la théorisation** de cet outil, initialement défini comme outil de mesure (1992), puis comme outil de traduction de la stratégie (1996) pour finir par être considéré comme un système de management stratégique.

1.3 Retours sur la notion de modèle « établi »

L'analyse de cette tentative d'établissement de la méthode 5 steps nous permet de s'interroger sur la notion d'innovation « établie » elle-même, notamment par rapport à d'autres concepts : une innovation établie est-elle nécessairement une innovation

diffusée ? quel lien peut-on faire entre établissement et théorisation, ou encore entre établissement et précision ?

David et Hatchuel (2007) donnent une définition relativement rapide de cette notion. Selon eux, un modèle est établi dès lors qu'il est validé et considéré comme légitime par des acteurs extérieurs à l'organisation qui l'a développé. Ces acteurs extérieurs sont à la fois des organisations, des consultants et des académiques. L'établissement passe donc à la fois par une validation pratique et une validation théorique. Il semble intéressant de discuter cette notion au regard d'autres concepts que nous avons mobilisé dans cette recherche.

1.3.1 Etablissement et diffusion

Nous avons vu, dans la revue de littérature, que la diffusion d'une innovation managériale pouvait être appréhendée de différentes manières. Selon la théorie classique, la diffusion d'une innovation se mesure par son taux d'adoption par les organisations. Si l'on pense la diffusion comme dans la théorie de la traduction, le degré de diffusion est lié au degré de maturité de l'innovation dans son processus de transformation. On peut considérer la diffusion de l'innovation comme un succès dès lors qu'elle devient une « boîte noire » qui n'est plus questionnée. Celle-ci marque le fait que les différents intérêts enrôlés ont été mis en réseau et unifiés.

De manière globale, on peut penser que la diffusion d'une innovation contribue à son établissement. D'une part, son adoption contribue à sa validation pratique. D'autre part, l'enrôlement de nouveaux intérêts traduit l'acquisition d'une légitimité dans un périmètre donné.

Mais nous pouvons discuter la notion d'établissement par rapport à ces deux définitions de la diffusion. Tout d'abord, il nous semble que l'établissement n'implique pas nécessairement la diffusion, mesurée par le taux d'adoption par les organisations. En d'autres termes, une méthode peut être établie, reconnue comme valide et légitime, même si le nombre d'adoptions réel est faible. Citons l'exemple du management par objectifs et

autocontrôle. Waring (1991) rappelle qu'à la fin des années 1970, on compte plus de sept cent livres, articles, monographies et thèses sur le sujet dans la littérature américaine, britannique et canadienne. Plus de trois cent articles sont parus dans des journaux étrangers. De plus, des acteurs avec une forte influence, comme Douglas McGregor recommande d'utiliser cette technique managériale. Ces différents éléments permettent de considérer qu'à ce moment là, le management par objectifs et autocontrôle est un modèle établi. Cependant, Waring (1991) cite les résultats d'une étude sur l'utilisation réelle de ce modèle dans les organisations, qui montre que, malgré des déclarations d'utilisation, peu d'organisations ont mis en œuvre cette technique. Cet exemple permet donc de s'interroger sur le lien entre établissement et diffusion. La validation et la légitimité peuvent être assurés par l'adoption d'un petit nombre d'organisations, mais qui bénéficient d'une grande reconnaissance et qui communiquent largement au sujet des bénéfices de l'innovation. De la même manière, la présentation positive de l'innovation dans des médias, articles scientifiques de grande renommée peuvent conduire à l'établissement sans que cela ne s'accompagne nécessairement d'une diffusion.

La définition de la diffusion de l'innovation comme boîte noire non questionnée au regard de la notion d'établissement nous semble largement dépendre du périmètre concerné, c'est-à-dire les organisations concernées par cette diffusion. Le cas du Balanced Scorecard nous permet d'illustrer cette idée. Initialement destinée aux entreprises privées, cet outil s'est ensuite diffusé au sein des organisations publiques. Cela a conduit à modifier le contenu des quatre axes du Balanced Scorecard (Kaplan, 2010). L'axe financier, non applicable au cas des organisations publiques, a été remplacé par des indicateurs de mesure de l'impact social de l'organisation. De la même manière l'axe clients a été élargi pour prendre en compte les différentes parties prenantes : les organismes payeurs, les citoyens et les bénéficiaires de l'organisation. Cette traduction de l'outil pour répondre aux intérêts des organisations publiques correspond à un questionnement de la boîte noire que constitue l'innovation de management. Cependant, nous pouvons considérer qu'au moment où la technique commence à se diffuser dans les organisations publiques, elle a déjà atteint le statut de modèle établi auprès des

organisations privées. Et c'est sans doute, justement, parce qu'elle était établie dans ce périmètre là, qu'elle a suscité un intérêt pour ces organisations.

1.3.2 Etablissement et mise en théorie

La notion d'établissement peut aussi être interrogée au regard de l'idée de mise en théorie. En effet, selon David et Hatchuel (2007), l'établissement passe à la fois par une validation pratique et une validation scientifique. L'analyse du cas de la méthode 5 steps nous montre qu'il n'y a pas eu une réelle théorisation qui respecte les conditions d'une production scientifique rigoureuse. Un travail de montée en généralité a été réalisé, notamment, à travers la recherche d'un vocabulaire différent de celui utilisé au sein de Valeo et compréhensible par tous. Le lien avec la théorie des capacités organisationnelles n'est pas à proprement parler une mise en théorie. Il s'agit plutôt de la mobilisation d'une théorie existante pour renforcer la pertinence de la méthode. De plus, il resterait à démontrer qu'une théorisation à partir des premières roadmaps de Valeo aurait réellement pu faire appel à une logique de capacités. Par la suite, nous avons vu que les évolutions, précisions et modifications de la méthode 5 steps sont davantage le fruit d'un travail sur la rhétorique qu'une clarification ou encore le résultat de concomitances heureuses. La formalisation et l'intégration de ces expériences ne suivent pas un processus de validation rigoureux. L'utilisation réussie au sein d'une organisation suffit à valider l'évolution.

Nous pouvons, à nouveau, reprendre l'exemple du Balanced Scorecard pour montrer que l'établissement ne passe pas nécessairement par une validation scientifique, au sens défini par David et Hatchuel (2007). Norreklit (2003) analyse le discours par les concepteurs de cette méthode et démontre que le succès du BSC s'explique par une rhétorique davantage persuasive que convaincante, c'est-à-dire en faisant appel aux émotions plutôt qu'à des arguments rationnels. Elle s'appuie sur le premier chapitre de l'ouvrage *The Balanced Scorecard* (1996) de Kaplan et Norton, pour montrer que sa composition (forme de texte dramatique, schéma déductif, appel aux émotions), les figures de style employés (analogies, métaphores, métonymies, hyperboles, antithèses, etc.) et le modèle d'argumentation (raisonnement par analogie, raisonnement analytique, arguments

d'autorité, etc.) traduisent une rhétorique persuasive spécifique des gourous. Nous pouvons également noter que l'article de Kaplan et Norton, publié en 1993 dans *Harvard Business Review*, fonde son argumentation sur les bénéfices obtenus par trois organisations, Rockwater, Apple Computer et Advanced Micro Devices. Ces exemples visent à démontrer que le Balanced Scorecard est le seul outil capable de combiner mesure et management. Dans ce cas, la validation pratique, par ces trois organisations, devient un argument destiné à conclure à une validation scientifique. Cependant, ces exemples d'utilisation ne suivent pas les conditions d'une validation rigoureuse.

Il semble donc que l'établissement d'une innovation managériale **ne passe pas nécessairement par sa validation scientifique** telle que définie par David et Hatchuel (2007). Une innovation peut être établie sans que sa performance ait été scientifiquement démontrée. L'argumentaire visant à paraître rigoureux s'appuie davantage sur une rhétorique persuasive, dans laquelle **l'exemple** de réussite occupe une place primordiale. On peut penser que certains éléments ont une importance dans cette apparence de rigueur de démonstration, comme par exemple la position de l'orateur (académique reconnu), le média utilisé (revue scientifique) ou encore la référence à une théorie existante.

Cette réflexion sur le lien entre établissement et mise en théorie, nous permet de nous interroger sur la **place et le rôle de l'étiquetage** dans le processus d'établissement. A défaut d'une validation scientifique rigoureuse, l'étiquetage nous semble jouer un rôle essentiel dans la phase d'établissement. En effet, il témoigne d'un effort de montée en généralité et conceptualisation d'une pratique créée dans un contexte particulier. L'étiquetage implique donc une mise en théorie, même si elle ne respecte pas les critères d'une validation scientifique. Il est alors possible d'explicitier et communiquer sur l'innovation. Mais surtout cet étiquetage offre la possibilité à l'objet nommé de circuler dans différents contextes d'utilisation. Ces mises en œuvre concourent à la validation pratique de l'innovation.

1.3.3 Etablissement et construction de l'innovation

L'étude de cas sur la méthode 5 steps nous a, en réalité, permis une analyse à deux niveaux : celui de la construction d'une innovation et celui du processus d'établissement ; le premier niveau participant finalement au second. En effet, la poursuite de construction de la méthode est la conséquence d'une volonté d'établissement par le concepteur-consultant : construction du discours, modifications du contenu pour favoriser l'adoption, expérimentations par les organisations et interactions avec les partenaires.

Nous pouvons préciser cette relation entre la construction de l'innovation et le processus d'établissement. En effet, nous avons pu observer deux logiques d'évolution de la méthode 5 steps par rapport à l'objectif d'établissement. Certaines évolutions répondent à des besoins émergeant au cours d'une mise en œuvre de la méthode au sein d'une organisation. Ils s'inscrivent donc dans une logique de validation pratique : des modifications, précisions sont indispensables pour que l'utilisation de la méthode soit réussie. D'autres évolutions ne viennent pas d'un besoin exprimé par la confrontation de la méthode au réel. Elles sont issues d'une réflexion des acteurs impliqués dans l'établissement (concepteur-consultant, consultants, partenaires) qui considèrent qu'elles vont le favoriser parce qu'elles participent à une meilleure compréhension ou augmentent l'intérêt perçu.

Cette question de la relation entre ces deux phénomènes interroge surtout le **lien entre le degré d'établissement et le degré de précision de l'innovation**. Nous avons pu constater une précision de la méthode 5 steps au cours de la période observée. Cette précision touche à la fois l'artefact – précision du contenu de la roadmap et des pratiques s'y rattachant, mais aussi la philosophie gestionnaire qui s'affirme progressivement. Cette précision ne vise pas la restriction du périmètre potentiel de mise en œuvre de la méthode, mais davantage à améliorer l'**actionnabilité** de la méthode, en détaillant les pratiques de mise en œuvre.

Il est donc intéressant de noter que ces efforts de précision ne **réduisent pas l'ambiguïté pragmatique** de la méthode. On retrouve ici l'idée de Giroux (2006) selon laquelle il existe une boucle de feedback positive entre ambiguïté pragmatique et popularité d'un

concept en management. Il est donc important de préciser la notion de précision au cours de l'établissement des innovations managériales.

1.4 Etablissement et émergence de variantes

L'émergence des variantes d'utilisation de la méthode 5 steps nous conduit à nous interroger sur le rôle de ces variantes dans l'établissement.

Dans le cas de la méthode 5 steps, les variantes d'utilisation ne sont pas l'objet central de diffusion. Nous tentons de nous projeter sur les possibilités d'évolution de ces variantes. Nous les illustrerons avec l'exemple de la méthode 5 steps mais également avec le cas d'autres innovations managériales que nous pouvons considérer comme établies.

Deux critères nous permettent de caractériser l'émergence et l'établissement de ces variantes (

Tableau 41) : selon qu'elles coexistent avec la version originale ou qu'elles prennent le pas sur cette dernière ; et selon qu'elles sont étiquetées sous le même nom que la version originale ou au contraire sous un nom différent.

	Nom identique	Noms différents
Les variantes coexistent	Elargissement de l'identité de l'innovation permise par l'ambiguïté pragmatique	Emergence d'une nouvelle innovation managériale
La variante prend le pas sur la version originale	Modification de l'identité de l'innovation originale	Remplacement d'une innovation par une autre

Tableau 41 - Etablissement des variantes d'une innovation managériale

Dans le cas où une variante établie coexiste avec la version initiale de l'innovation, elles peuvent être étiquetées sous le même nom. Cela passe par une modification de la définition de l'innovation qui inclut les nouveaux éléments liés à la variante, pour que

nous puissions considérer celle-ci comme établie. Cela conduit nécessairement à la modification de l'identité de l'innovation dans le sens d'une plus grande ambiguïté pragmatique. Nous pouvons illustrer cette possibilité avec les travaux de Giroux (2006) qui analyse l'évolution du concept de Qualité dans la phase d'établissement du *Total Quality Management*. L'auteur met en évidence une multiplication des définitions différentes de la qualité : la qualité comme caractéristique innée de l'excellence, qualité comme adéquation entre caractéristiques du produit et besoins des consommateurs, qualité comme conformité à des spécifications et enfin qualité comme approche basée sur la valeur. Ces variantes sont validées par les académiques qui considèrent que ces multiples définitions reflètent la complexité du concept.

Dans le cas de la méthode 5 steps, on peut imaginer que la version « évaluation stratégique » soit intégrée dans la version initiale de la méthode. Cela conduirait à élargir la vocation de l'objectif de mise en œuvre d'une stratégie, qui inclurait une fonction d'évaluation de la stratégie avant de participer à sa traduction à travers les roadmaps. De plus, la méthode à vocation stratégique concernerait également les stratégies d'innovation de rupture.

Si l'on reste dans la situation où une variante s'établirait en parallèle de la version initiale, on peut imaginer que cette variante est soumise à un nouveau processus d'étiquetage. Nous pourrions alors assister à l'émergence d'une nouvelle innovation managériale qui partagerait une généalogie commune avec l'innovation initiale. Cela pourrait, par exemple, se produire avec la roadmap générique dont le sujet concerne la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable dans les collectivités, résultant de la collaboration du cabinet de conseil avec une consultante spécialisée dans ce domaine. L'application de la méthode de manière systématique sur ce sujet et à destination d'un type particulier d'organisations correspondrait à l'émergence d'une nouvelle méthode aux conditions d'application plus restrictive, qui mêlerait les propriétés de la méthode à une expertise sur le sujet en question. Le choix d'un nom différent serait pertinent au regard du contenu de cette variante. Nous pouvons mobiliser le cas du modèle CMM pour illustrer cette possibilité. A la demande du département de la Défense américain est inventé le *Capability Maturity Model* (CMM), référentiel qui permet

d'évaluer les fournisseurs de logiciel. L'engouement pour ce modèle conduit à l'émergence de variantes, modèles similaires appliqués dans différents domaines. On trouve le SE-CMM, pour les systèmes d'ingénierie ; le SA-CMM, pour l'acquisition de logiciel ; l'IPD-CMM, pour le développement de produit ; ou encore le *People CMM* pour la gestion des ressources humaines. La diffusion de ces variantes conduit même à renommer l'innovation initiale en SW-CMM (SW pour *Software*). Cet exemple montre comment l'établissement d'une innovation peut conduire à de nouvelles innovations également établies.

On pressent que la décision de conserver une étiquette commune ou non face à l'établissement d'une variante en parallèle de l'innovation initiale dépend de la compatibilité des identités de ces deux versions.

Il est également possible que l'émergence d'une variante et son établissement conduise à la disparition de l'innovation initiale, au profit de la variante. La variante constitue une transformation importante de l'identité de l'innovation initiale. L'ajout ou la suppression d'éléments sont tels qu'ils conduisent à l'émergence d'une nouvelle innovation, qui se révèle plus pertinente, plus adaptée que la précédente au point de s'établir à sa place. Il nous semble que la conservation ou non de l'étiquette initiale dépend des caractéristiques de ce nom au regard de la transformation. Le nom peut être plus ou moins précis, plus ou moins ambigu pour tolérer une transformation. Si l'on prend l'exemple du nom « 5 steps », toute nouvelle variante peut garder ce nom tant qu'elle conserve la notion des cinq niveaux, même si elle traduit une philosophie ou une ambition très différente de la version initiale. Nous pouvons prendre le cas de la variante « déploiement de directives », en notant qu'il serait possible de discuter de son caractère innovant, et envisager qu'elle s'établisse à la place de la version initiale. La différence principale entre ces deux versions tient à la place accordée aux capacités organisationnelles : centrale dans l'une et absente dans l'autre. Le nom « 5 steps » peut être conservée sans difficulté. Mais cela aurait été différent si le nom de la méthode avait fait explicitement référence à la notion de capacité.

1.5 Freins et leviers à une dynamique d'établissement

Nous ne pouvons pas encore considérer la méthode 5 steps comme une méthode établie. Cependant, cette analyse nous permet d'identifier certains éléments qui nous semblent pouvoir jouer un rôle dans le processus d'établissement.

Nous pouvons discuter de l'influence de certains aspects sur le processus d'établissement. Nous commençons par citer ceux qui, à travers leur rôle sur l'appropriation de l'innovation par les organisations pionnières, favorisent la validation pratique.

Tout d'abord, notre analyse nous a conduit à nous interroger sur le besoin d'explicitation des règles de mise en œuvre de la méthode. Il est possible d'envisager de ne pas expliquer en intégralité les notions aux acteurs de l'organisation. L'appropriation de ces notions par les personnes qui encadrent la mise en œuvre (consultants, chefs de projet, etc.) suffit pour assurer une bonne utilisation de l'innovation. Les notions sont ainsi mobilisées mais sans être explicitées et comprises par tous les acteurs. Cela réduit la complexité et les difficultés de compréhension liées, tout en assurant une mise en œuvre conforme et efficace.

La question de la précision des règles qui composent l'innovation prolonge cette réflexion. Il semble nécessaire de trouver un équilibre entre des éléments détaillés qui sont gage de rigueur et de maîtrise, d'une part, et des éléments moins précis qui suppriment les contraintes de mise en œuvre et permettent une adaptation tout en respectant l'esprit de l'innovation.

L'appropriation est également facilitée par le caractère divisible de la méthode. Il permet la compréhension progressive de la globalité de la méthode tant dans sa mécanique, que dans l'appréhension de l'intérêt de tous les composants de la méthode. Chaque élément répond à une situation et une problématique particulière (rédaction, déploiement, auto-évaluation, pilotage et amélioration continue). Le caractère divisible permet de réduire le périmètre de la méthode au problème initial, avant de faire émerger progressivement les autres éléments, pour assurer une compréhension globale des liens entre les éléments et du fonctionnement de la méthode.

Au-delà de l'adoption de l'innovation par les organisations pionnières, le passage de modèle contextuel à modèle établi implique également son appropriation par des acteurs externes comme les consultants. Celle-ci est d'une autre nature que celle des organisations dans la mesure où ils doivent comprendre son utilisation dans le cadre d'un accompagnement d'une organisation dans sa mise en œuvre. Cette appropriation passe nécessairement par une application concrète de la méthode sur un sujet (rédaction de roadmaps). Cela souligne le besoin d'intégrer des simulations d'expérimentation dans le cadre de formations à ces acteurs.

Nous avons évoqué différentes caractéristiques des diffuseurs qui influencent le processus d'établissement, et notamment leur réputation. Nous nous interrogeons également sur l'impact de la position du concepteur-consultant en tant que premier acteur de la diffusion. Il nous semble que certains objectifs de la position de consultant d'une part et de la position de diffuseur d'autre part peuvent s'inscrire en contradiction. En effet, en tant que consultant l'impératif de vendre des missions peut conduire à tenter de mettre en œuvre la méthode dans des situations qui ne sont pas toujours pertinentes. Ainsi, la méthode peut-elle être modifiée, déformée, pour correspondre à une situation dans laquelle un autre dispositif de gestion serait mieux adapté. Le rôle de diffuseur devrait être de déterminer les situations d'expérimentation de la méthode qui permettent une validation et qui représentent un argument de diffusion pour la suite. Il doit être garant des applications conformes ou non et être en mesure de refuser certaines adoptions qui ne seraient pas en adéquation avec la philosophie et le contenu de la méthode.

2 DISCUSSION

Le résumé de nos résultats d'analyse de la tentative d'établissement de la méthode 5 steps nous a conduit à préciser la notion même d'« établi », discuter du rôle potentiel de l'établissement de variantes ou encore d'identifier certains freins et leviers à cette dynamique. Nous proposons maintenant de discuter certaines questions que fait émerger

notre recherche, après avoir rappelé le potentiel et les limites de notre étude de cas. Ces pistes de recherche pourraient être approfondies ultérieurement.

2.1 Limites de la recherche

Notre étude de cas qui repose sur la méthode 5 steps avait une ambition exploratoire de la compréhension du passage du modèle contextuel au modèle établi pour les innovations managériales. Il nous a offert la possibilité d'observer un phénomène rarement observable car il suppose de se concentrer sur une innovation qui pourrait être établie, sans certitude sur l'atteinte de cet état. Les spécificités du cabinet de conseil : organisation de petite taille dans laquelle il n'existe pas de pratiques routinisées pour conduire à bien cet objectif du concepteur-consultant de voir sa méthode établie, nous permettent de mettre en évidence la réalité des difficultés rencontrées au cours de ces périodes de validation pratique et théorique.

Il serait possible de s'interroger sur le rôle de la personnalité du concepteur et de sa logique de raisonnement dans l'évolution de la conception de la méthode 5 steps. Ces éléments influencent nécessairement le processus, à l'image de bien des conceptions d'outils et de théories de divers acteurs. La mobilisation des travaux sur l'improvisation organisationnelle nous semble permettre de prendre en compte ces aspects de la conception. La personnalité du concepteur étant une des ressources disponibles et l'un des leviers de l'improvisation organisationnelle.

Les limites principales de ce travail sont liées au choix du design méthodologique d'une étude de cas unique. Les résultats sont inévitablement à replacer dans le contexte du terrain. Nous pourrions toutefois approfondir cette recherche en menant une comparaison systématique, et non plus simplement illustrative, avec le cas d'innovations considérées aujourd'hui comme établies. Il faudrait pour cela mener une analyse du processus complet d'établissement d'une innovation en tentant de mettre en évidence les éléments communs et les éléments différents de ce processus que nous avons décrit.

2.2 Généalogie et établissement de l'innovation managériale

L'analyse de généalogie de la méthode 5 steps nous semble soulever plusieurs réflexions tant sur la définition des innovations managériales que sur les facteurs d'adoption. Pour cela, nous nous appuyons sur les questions de l'établissement de la généalogie d'une innovation.

Tout d'abord, afin de décrire le **caractère innovant** d'une innovation il est possible de raisonner en termes de **degré d'établissement des éléments qui composent sa généalogie**. Certains éléments qui constituent l'innovation peuvent être déjà établis. C'est le cas dans la méthode 5 steps, des logiques de progrès, de pilotage, de maturité, etc. ou encore du format de la roadmap.

Plusieurs configurations peuvent exister. L'innovation managériale peut être une combinaison d'éléments déjà considérés comme établis. La nouveauté réside dans cette combinaison unique qui met en cohérence des éléments habituellement indépendants. Mais l'innovation peut aussi s'appuyer sur des éléments établis auxquels on ajoute un élément totalement inédit. Enfin, l'innovation peut s'appuyer sur la transposition de contenus déjà établis mais dans un périmètre très différent de celui dans lequel elle émerge.

Au-delà de cette question de l'origine de l'innovation, le degré d'établissement doit certainement influencer ses **modalités d'adoption**. A ce stade, nous ne faisons que soulever des interrogations et discuter des hypothèses qu'il conviendrait d'approfondir.

Le cas de la méthode 5 steps nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une **généalogie consciente et d'une généalogie non consciente** de la part du concepteur-consultant. La généalogie est consciente lorsque les concepteurs peuvent expliciter leurs sources d'inspiration de la construction de l'innovation, et inconsciente lorsqu'ils ne le peuvent pas mais que certains éléments existent déjà par ailleurs. Ces éléments font généralement partie des fondamentaux du management, intégrés par les concepteurs sans qu'ils n'en aient conscience.

Cette question de la généalogie consciente et inconsciente peut être questionnée au regard de la généalogie perçue par les acteurs de l'organisation qui prennent connaissance ou mettent en œuvre la méthode. Ces acteurs là peuvent aussi avoir conscience ou non de la généalogie, parce qu'ils ont connaissances d'autres méthodes managériales. On peut donc s'interroger sur l'influence de la généalogie quand à la décision d'adoption d'une innovation managériale. En effet, on peut faire l'hypothèse que cela influence l'adoption de l'innovation parce qu'elle **modifie la perception** de l'innovation, à la fois dans sa **compréhension et l'intérêt** qu'elle suscite.

Nous pouvons réfléchir à différentes situations selon que les acteurs - **concepteur et récepteur** - ont **conscience ou non de la généalogie** de l'innovation.

Le concepteur, conscient de la généalogie de son innovation, peut choisir ou non de présenter la méthode en la positionnant par rapport à l'existant. La généalogie peut alors faire partie de la rhétorique : les bénéfices de l'innovation sont mis au regard des systèmes existants. Dans ce cas, la référence à la généalogie fait partie des marqueurs de rupture et de progrès qui caractérisent les discours sur les innovations managériales.

Le récepteur peut avoir conscience de la généalogie de l'innovation indépendamment de la conscience du concepteur, parce qu'il a d'autres références ou connaissances. On peut alors se demander quelle influence cela peut avoir sur sa perception et décision d'adoption de l'innovation. D'une part, cette généalogie établie peut participer à la validation de l'innovation. Le récepteur, qui a conscience de la généalogie, est en mesure d'évaluer la solidité et la fiabilité de certaines bases de l'innovation. La situation dans laquelle les deux acteurs - concepteur et récepteur - ont conscience de la généalogie facilite la communication entre les deux et certainement la compréhension. L'objectif du discours est alors de positionner l'innovation par rapport à l'existant. En revanche, il nous semble que la rupture doit être suffisamment forte pour susciter l'intérêt. Dans ce sens, le fait que certains éléments de la généalogie soient l'objet d'une remise en cause ou d'un débat partagé favorisent l'attrait pour l'innovation qui peut alors apparaître comme une alternative à un modèle défaillant ou incomplet.

On peut donc supposer, à ce stade, que l'influence de la généalogie est soumise à une **tension entre ce qui est accepté, validé et le besoin de nouveauté**, afin de favoriser l'adoption par les organisations.

2.3 Des vertus et des limites du bricolage organisationnel dans la dynamique d'établissement

L'analyse du cas de la méthode 5 steps nous a permis de mettre à jour la dynamique de conception à l'œuvre initialement mais aussi au fil des rencontres et échanges avec des organisations pionnières. Dans ce processus, le bricolage organisationnel occupe une place centrale. Certaines nouveautés, qui émergent au cours de nouvelles mises en œuvre ou de réflexions sur l'applicabilité de la méthode, sont le résultat d'actions non planifiées, exécutées en fonction des ressources disponibles sur le moment (individus appartenant au réseau personnel ou professionnel du concepteur, connaissances et compétences des acteurs présents, situations particulières des organisations). La manière d'appliquer la méthode est conçue au fur et à mesure de l'action.

Cette modalité d'évolution nous semble inévitable du fait des contraintes concrètes, financières et temporelles, qui se posent à la gestion d'un cabinet de conseil. Ces actions improvisées permettent d'expérimenter des nouvelles utilisations et des modifications de la méthode, sans qu'elles n'aient été réellement réfléchies et anticipées. Elles sont inscrites davantage dans une démarche opportuniste que dans une recherche qualifiée par le concepteur-consultant de situations de mises en œuvre qui valideraient la méthode ou permettraient de tester certains éléments. Kaplan (2010) reconnaît également que le *Balanced Scorecard* a évolué de manière incrémentale et opportuniste, et non dans une démarche d'expérimentation et validation rigoureuse.

Cette logique de bricolage contribue à valider la méthode tout en faisant émerger des situations de mises en œuvre qui n'auraient pas nécessairement été envisagées. De plus, la confrontation au terrain est impérative pour assurer la validation pratique et cette mise en œuvre réelle ne peut être totalement maîtrisée et anticipée.

Nous avons observé que les évolutions ou modifications qui résultent de ce bricolage sont ensuite généralisés pour intégrer la définition de la méthode. Cette montée en théorie est réalisée de manière assez rapide et peu rigoureuse. Une expérience réussie suffit à valider l'élément conçu par le bricolage. Il nous semble que cette absence de rigueur de mise en œuvre par l'improvisation devrait être davantage compensé par une démarche d'analyse de la situation produite et une réflexion approfondie sur la pertinence ou non d'inclure ses éléments dans la définition de l'innovation. Certains pourraient sans doute rester des éléments contextuels d'une mise en œuvre particulière.

Au-delà de ces situations de bricolage inévitables, nous pouvons tout de même réfléchir aux possibilités de concevoir un dispositif qui permettrait une logique d'exploration au cours de cette phase d'établissement.

2.4 Conception réglée systématique et innovation managériale

La mobilisation des travaux sur les régimes de conception nous a permis de mettre en évidence une logique de conception réglée en recette au niveau de la mise en œuvre de la méthode - conception de la roadmap et son utilisation - au sein de chaque nouvelle organisation. Nous pouvons nous interroger sur ce que serait un régime de conception réglée systématique dans le cas des innovations managériales.

L'étude de cas nous a permis de mettre en évidence que le régime de conception à l'œuvre s'apparente à de la conception réglée en recette.

Dans le cas de la conception des produits, la conception réglée systématique s'appuie sur la distinction et l'adoption de langages de conception abstraits qui permettent d'explorer, structure et rendre manipulable les connaissances. Cela assure une capacité à proposer une variété sans être noyé dans l'hétérogénéité des objets à concevoir, et donc par une maîtrise des ressources consommées.

La conception réglée systématique s'appuie sur quatre langages étagés qui permettent de décrire les objets à concevoir : le langage fonctionnel, qui précise les fonctionnalités que doit remplir l'objet, le langage conceptuel, qui détaille les principes physiques qui permettent de remplir les exigences fonctionnelles, le langage physico-morphologique, qui précise les éléments modulaires nécessaires pour la réalisation des principes physiques et le langage de conception détaillée qui décrit les relations entre les pièces et leur mode de production. Dans ce cas, le modèle génératif détermine les connaissances nécessaires à la définition de l'ordre des phases et de la compatibilité des langages. Ce régime de conception permet de générer des alternatives à chaque niveau de langage qui permet d'aboutir à une famille de produits. La conception des variantes est intégrée à ce régime, garantissant la performance du processus de conception.

Dans le cadre de la méthode 5 steps, il n'est pas possible de définir intégralement ces langages. Le langage de conception détaillée est celui qui décrit les éléments qui composent la méthode (niveaux, leviers, exigences, etc.) et les règles pour la mettre ne œuvre. Le langage conceptuel est formé des grands principes de management mobilisés dans la méthode : déclinaison stratégique, pilotage, animation d'entités organisationnelles. Les langages physico-morphologiques et fonctionnels sont difficiles à traduire. Le langage fonctionnel est limité à certains éléments de vocabulaire restrictifs spécifiques à la méthode et qui permettent de traduire les besoins des organisations en langage utilisable par les acteurs qui mettent en œuvre la méthode.

L'absence de ces deux types de langage - physico-morphologique et fonctionnel - semble relativement commune aux dispositifs de gestion. En effet, la description des outils et techniques de gestion est faite de manière relativement détaillée, ne proposant qu'une adaptation à la marge. Il ne nous semble pas exister de langages de conception en gestion suffisamment abstrait pour permettre cette variété et des « familles » de méthodes ou d'outils. Si certaines familles de méthodes peuvent exister, elles ont davantage le résultat d'une logique émergente à partir d'une innovation initiale. Entre dispositifs de gestion actionnables et théories, il faudrait donc ajouter un niveau conceptuel intermédiaire qui alimenterait ces deux langages. Il serait intéressant de prolonger cette réflexion dans de futures recherches et de se demander à quoi correspondraient ces langages dans le

domaine du management. En d'autres termes, cela revient à imaginer ce que pourrait être une R&D et, au-delà, une « fonction innovation » en management.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abrahamson, E., 1991, «Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations », *The Academy of Management Review*, 16, 3, July, pp.586-612.
- Abrahamson, E., 1996, «Management fashion», *The Academy of Management Review*, 21, 1, pp. 254–285.
- Abrahamson, E. et Fairchild G., 1999, «Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes», *Administrative Science Quarterly*, 44, 4, pp.708-740.
- Adrot, A. et Garreau, L., 2010, « Interagir pour improviser en situation de crise. Le cas de la canicule en 2003 », *Revue Française de Gestion*, p.119-131.
- Aggeri, F. et Hatchuel, A., 1997, « Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile », *In Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan.
- Aggeri, F. et Labatut, J., 2010, «La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion » *Finance Contrôle Stratégie*, 13, 3, Septembre, pp. 5–37.
- Akrich, M., 1998, « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Education Permanente*, 134, pp. 78–89.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., 1988, «A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, pp. 11, 12, 4-17, 14-29.
- Alcouffe, S., 2004, *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France*, Thèse de doctorat, HEC.
- Alcouffe, S., 2002, « La diffusion de l'ABC en France : une étude empirique utilisant la théorie de la diffusion des innovations », *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*.
- Alcouffe, S., Berland N., et Levant. Y., 2008, «Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study», *Management Accounting Research*, 19, 1, pp.117.
- Ansari, S. M., Fiss P. C., et Zajac, E. J., 2010, «Made to fit: How practices vary as they diffuse», *The Academy of Management Review*, 35, 1, pp. 67-92.
- Ansoff, H. I., 1957, « Strategies for diversification », *Harvard Business Review*, Spetember-October, pp.113-124.

Argyris et al., 1985, *Action Science*, Jossey-Bass.

Armbrüster, T., 2006, *The economics and sociology of management consulting*, Cambridge University Press.

Austin, J.L., 1962, trad. 1970, *Quand dire c'est faire*, Paris, Editions du Seuil.

Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p.5-45.

B

Baker, T., Miner, A. S. et Eesley, D. T., 2003, « Improvising firms : bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process », *Research Policy*, 32, pp.255-276.

Baker, T. et Nelson, R. E., 2005, « Creating something from nothing : resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 329-366

Barley, S. et Kunda, G., 1992, « Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in management discourse », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 363–399.

Béji-Bécheur, A. et Gollety, M., 2007, «Lead user et leader d'opinion: Deux cibles majeures au service de l'innovation » *Décisions marketing*, 48.

Berland, N., *Mesurer et piloter la performance*, Editions de la Performance, 2004.

Bernat, J. P. et Marcon, C., 2001, Cycle de vie et courbe d'apprentissage de produits complexes : le cas des outils coopératifs de management des connaissances, *In Actes du colloque Vsst 2001*.

Bescos, P.-L., Dobler, P., Mendoza, C. et Naulleau, G., *Contrôle de gestion et management*, Editions Montchrestien, 1995, 3ème édition.

Birkinshaw, J. Hamel, G. et Mol, M. J., 2008, « Management innovation », *The Academy of Management Review*, 33, 4, pp. 825-845.

Bouquin, H., 2004, *Le contrôle de gestion*, PUF, 6^{ème} édition.

Bourgeois, C., 2006, « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode », *XVème conférence de l'AIMS*, 13-16 juin.

Bourguignon, A., 1995, « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n°269, juillet-août, pp.61-66.

Bourguignon, A., 2000, « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Ed. Economica, pp.931-941.

Boxenbaum, E. et Rouleau, L., 2011, « New knowledge products as bricolage : metaphors and scripts in organizational theory », *Academy of Management Review*, vol. 36, n°2, pp. 272-296.

C

- Callon, M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc » *L'Année sociologique*, 36, 1, pp.169-208.
- Carlier, A., *Management de la qualité pour la maîtrise du SI : ITIL, SPiCE, CMMi, CObiT, ISO17799, BS 7799, MDA, Six Sigma et IT Gouvernance*, Lavoisier, Collection Management et Informatique, 2006.
- Cauvin, E. et Bescos, P-L., 2005, « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, N°1
- Chanal, V. et Tannery, F., 2005, « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.165-186.
- Chanal, V., 2005, « Récits et management », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp 9-14.
- Chandler, A.D., 1972, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Chanlat, J.-F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.159-175.
- Chédotel, F., 2005, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion*, 2005/1, n°154, p.123-140.
- Choi, T. (1995), « Conceptualizing continuous improvement : implications for organizational change », *Omega International Journal of Management Science*, vol. 23, n°6, pp. 607-624.
- Clark, T., 1995, « Managing consultants : Consultancy as the Management of Impressions », *Open University Press : Buckingham*.
- Clark, T. et G. Salaman., 1998, « Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity » *Journal of Management Studies*, 35, 2, pp.137-161.
- Clark, T. et Greatbatch, D., 2002, « Collaborative Relationships in the Creation and Fashioning of Management Ideas: Gurus, Editors, and Managers. In Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry », Oxford University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G. et Olsen, J. P., 1972 , « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, pp.1-25.
- Corbett, C. J., 2006, « Global diffusion if ISO 9000 certification through supply chains », *Manufacturing & service operations management*, vol. 8, n°4, fall, pp.350-350.

Cunha, M. P., Cunha, J. V. et Kamoche, K., 2001, « Organizational improvisation : an empirically-based exploration of an innovative management concept ».

Cunha, M. P., Cunha, J. V. et Kamoche K., 1999, “Organizational Improvisation: What, When, How and Why”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, n° 3, p. 299-341.

D

David, A., 1996, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième conférence de l'AIMS*, mai.

David, A., 1998, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*.

David, A., 2000, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Collection FNEGE, pp.193-214.

David, A., 2000, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Collection FNEGE, pp.83-110.

David, A., 2004, « Etude de cas et généralisation scientifique », *Actes de la conférence de l'AIMS*, Le Havre.

David, A. et A. Hatchuel., 2007, « From actionable knowledge to universal theory in management research », *Handbook of Collaborative Research*, SAGE.

David, R. J. et Strang, D., 2006, « When fashion is fleeting : Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°2, pp.215-233.

Deming, W.E., 1991, *Hors de la crise*, Economica, 3ème édition, 2002, 1982, *Out of Crisis*, Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W.E., 1988, *Qualité : la révolution du management*, Economica.

Detchessahar, M. et Journé B., 2007, « Une approche narrative des outils de gestion » *Revue française de gestion*, 5, pp.77-92.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W., 1983, « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, pp.147-160.

Dohou, A. et Berland, N., 2007, « Mesure de la performance globale des entreprises », *Actes du Congrès de l'AFC*, Poitiers.

Drucker P., 1957, *La pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation.

Ducrot, O., 1980, *Les Mots du discours*, Paris, Editions de Minuit.

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.

E

Ehigie, B. O. et McAndrew, E. B., 2005, « Innovation, diffusion and adoption of total quality management », *Management Decision*, 43, 5/6.

Engwall, L. et Kipping, M., 2002, « Introduction: Management consulting as a knowledge industry », in Kipping, M. et Engwall, L. (ed.), *Management consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, pp. 1-18.

F

Fall, I., 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*, Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris.

Fincham, R., 1999, « The consultant–client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change » *Journal of Management Studies*, 36, 3, pp.335-351.

Foucault, M., 1971, *L'Ordre du discours*, Paris, Gallimard.

G

Gill, J. et Whittle. S., 1993, « Management by panacea: Accounting for transience » *Journal of Management Studies*, 30, 2, pp. 281-295.

Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H. et Bescos, P.-L., 2002, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Paris.

Girin, J., 1991, « La question du langage dans les organisations », *Séminaire Condor*.

Girin, J., 2001, « Contradictions et dynamiques des organisations : les fonctions du langage », *Revue de la Défense*.

Giroux, H., 1999, *De la qualité à la qualité totale : évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Giroux, H., 2006, « 'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity* », *Journal of Management Studies*, 43, 6, pp.1227-1260.

Giroux, N. et Giordano, Y., 1998, « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, Août-Septembre, vol. 120, pp.139-150.

Giroux, N. et Marroquin, L., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.15-42.

Giroux, N., 2005, « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp 15-42.

Godowski, C., 2003, « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales: le cas des approches par activités » *Comptabilité Contrôle Audit Numéro spécial*, mai, pp.71-86.

Gombault, A. (2005), « La méthode des cas », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.31-64.

H

Hamel, G. et Prahalad, C.K., 1994, *Competing For The Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hargrove, E.C., 1975, *The missing link: The story of implementation process*, The Urban Institute, Washington, D. C.

Hatchuel, A. et B. Weil., 1992, *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, *Economica*.

Hatchuel, A., 1994, « Frederic Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », in Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (dir.), *L'invention de la gestion. Histoires et Pratiques*, L'Harmattan, p.53-64.

Hatchuel, A. et Weil, B., 2008, « Entre concepts et connaissances : éléments d'une théorie de la conception », in Hatchuel, A. et Weil, B. (dir.), *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers*, Vuibert, Colloques de Cerisy, p.115-132

Hatchuel, A. et Weil, B., 2008, « Entre concepts et connaissances : éléments d'une théorie de la conception », *In Les nouveaux régimes de la conception : Langages, théories, métiers*.

Henry, O., 2002, « The acquisition of a symbolic capital by consultants : The french case », in *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Lars Engwall and Mathias Kipping ed., Oxford University Press.

Hoppe, D., 2005, « L'importation d'un outil anglo-saxon dans une bureaucratie multiculturelle européenne : la Balanced Scorecard », *Sociologies Pratiques*, n°10, pp.45-53.

Hubérac, J.-P., 2001, *Guide des méthodes de la qualité*, Maxima.

Huczynski, A. A., 1993, « Explaining the succession of management fads » *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 2, pp.443-463.

Huczynski, A., 1993, *Management gurus : what makes them and how to become one*, Arden Shakespeare.

I

J

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. et Fréry, F., 2011, *Stratégique*, Pearson, 9ème édition.

Journé, B., 2008, « Collecter les données par l'observation », in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p.139-172

Juran, J.M. et Franck, M.G., *Quality Planning and Analysis*, New York NY : McGraw-Hill, 1980

K

Kale, S. et Arditi, D., 2006, « Diffusion of ISO 9000 certification in the precast concrete industry », *Construction Management and Economics*, may, 24, pp.485-495.

Kaplan, R. et Norton, D., 1992, « The balanced scorecard : measures that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février.

Kaplan, R. et Norton, D., 1996, « Linking the Balanced Scorecard to strategy », *California Management Review*, 39, 1.

Kaplan, R. et Norton, D., 2001a, « Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I », *Accounting Horizons*, Mars.

Kaplan, R. et Norton, D., 2001b, « Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II », *Accounting Horizons*, Mars.

Kaplan, R. et Norton, D., 2003, *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, nouvelle présentation.

Kaplan, R. S., 2010, Conceptual foundations of the balanced scorecard, *Working paper Harvard Business School*, Harvard University.

Kennedy, C., *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 5ème édition, 2008.

Kennedy, M. T. et Fiss, P. C., 2009, « Institutionalization, framing and diffusion : the logic of TQM adoption and implementation decision among U.S. hospitals », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°5, pp.897-918.

Kieser, A., 2002, « Managers as marionettes: using fashion theories to explain the success of consultancies », in Kipping, M. et Engwall, L., *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press.

Kimberly, J. R., 1981, « Managerial innovation », In *Handbook of organizational design*, pp.84-104, Nystrom, P. et Starbuck, W., New York: Oxford University Press.

Kimberly, J. R., Pouvourville, G. de., and others, 1993, *The Migration of managerial innovation: diagnosis-related groups and health care administration in Western Europe*, Jossey-Bass Publishers.

Kipping, M. et Engwall, L., 2002, *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press, USA.

Kletz, F., Moisdon, J. C. et Pallez, F., 1997, « Zoom sur l'organisation. Les grilles de classification : un dispositif photographique problématique », In *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan.

L

Latour, B., 1989, « La science en action », *La découverte*.

Latour, B., 1994, « On technical mediation: philosophy, sociology, genealogy », *Common Knowledge*, 3, 2, pp.29-64.

Laufer, R. et Paradeise, C., 1982, *Le Prince Bureaucrate : Machiavel au Pays du Marketing*, Flammarion, Paris.

Laufer, R., 2001, « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique », in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, 2001 et seconde édition 2008.

Lemasson, P., Weil, B. et Hatchuel, A., 2006, *Les processus d'innovation*, Hermès Science Publishing.

Le Masson, P. et Weil, B., 2008, « La domestication de la conception par les entreprises industrielles : l'invention des bureaux d'étude » in Hatchuel, A. et Weil, B. (dir.), *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers*, Vuibert, Colloques de Cerisy, pp.51-66.

Le Moigne J.L. [1990], «Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in A.C. Martinet (Coord.) *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica, chapitre 3, p. 81-141.

Lorino, P., 1995, *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation.

Lorino, P., 2002, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Working paper*, ESSEC.

Lorino P., 2003, *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation, 3ème édition.

Lorino, P., 2005, « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue française de gestion*, novembre, n° 159, pp.189-211.

Lynch, L. M., 2007, « The adoption and diffusion of organizational innovation : evidence from the U.S. economy », *IZA Discussion Paper*, n°2817, mai.

M

Mahajan, V., Muller, E. et Srivastava, R.K., 1988, « Determination of adopter categories by using innovation diffusion models », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp.37-50.

Mamman, B. A., 2009, « From management innovation to management practice », *The international journal of organizational innovation*, 2, 2, pp. 22-60.

Matheu, M., 1986, « La familiarité distante », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, pp. 81-94.

Mendoza, C., Delmond, M. H., Giraud, F. et Löning, H., *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Guide de gestion, Revue Fiduciaire, 2002.

Méric J., 2003, « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale - Le cas du Balanced Scorecard », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Numéro spécial, pp.129-145.

Midler, C., 1986, « La logique de la mode managériale », *Gérer & Comprendre*, n° 3, juin, pp. 74-85.

Mintzberg, H., 2007, *Tracking Strategy: Towards a General Theory*, Oxford University Press.

Moisdon, J. C, ed., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Editions Seli Arslan.

Moorman, C. et Miner, A. S., 1998, « Organizational improvisation and organizational memory », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp.698-723.

N

Nakhla, M., Sardas, J. C. et Touati, N., 1997. « Le risque bancaire : Instrumentation, organisation et processus d'apprentissage ». In *Du mode d'existence des outils de gestion*, pp.248–281, Seli Arslan.

Nørreklit, H., 2003, « The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard », *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28, Issue 6, pp.591-619.

O

P

Perret, V., Séville, M., 2003, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 13-33.

Perry, L. T., 1991, “Strategic Improvising: How to Formulate and Implement Competitive Strategies in Concert”, *Organizational Dynamics*, vol. 19, 1991, p. 51-64.

Peters, S., Faulx, D. et Hansez, I., 2010, « Le rôle des objets-frontière dans le découpage temporel et social d'une innovation de service », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4, 1, pp. 65-86.

Pezet, A., « Les « French tableaux de bord » (1885-1975) : l'invention du microscope managérial », *28ème congrès de l'Association francophone de comptabilité : « Comptabilité et Environnement »*, Poitiers, 2007.

Polanyi, M., 1962, *Personal Knowledge*, Chicago: The University of Chicago Press.

Porter, M.E., 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.

Porter, M.E., 1997, « Playdoyer pour un retour de la stratégie », *L'Expansion Management Review*, n°84.

Q

R

Rogers, E. M., 1995, *Diffusion of innovations*, Free Pr.

S

St-Amant, G.E, 2003, « Démarche de développement des capacités organisationnelles », *Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec*.

St-Amant G.E. et Renard L., 2003, « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », *Les cahiers du Management Technologique*, 13, 1.

St-Amant G.E. et Renard L., 2004, « Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles », *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

Stevens, E., 2009, « Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs : Vers un renouvellement des modèles de chaine de valeur et d'innovation », *Management & Avenir*, 28, 8, pp.230-244.

Strang, D. et Meyer, J. W., 1994, « Institutional conditions for diffusion », In Scott, W. R. and Meyer, J.W., *Institutional Environments and Organizations: Structural complexity and individualism*, 100-112. Newbury Park, Sage.

T

U

V

Van de Ven, A. H., 1986, « Central problems in the management of innovation », *Management science*, 32, 5, pp.590-607.

de Vaujany F.-X., 2006, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage » *Management & Avenir*, 9, 3, pp.109.

de Vaujany, F. X, et A. Grimand. 2005, « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion » In *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, pp.223-234.

de Vaujany, F. X., 2005. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Éditions EMS, Management & Société.

Vérin, H., 2008, « "Comme en un infini": les pouvoirs de la conception à la Renaissance », in Hatchuel, A. et Weil, B. (dir.), *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, métiers*, Vuibert, Colloques de Cerisy.

W

Wacheux, F., 2005, « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.9-30.

Webb, M., 2006, « Capabilities-Based Engineering Analysis (CBEA) », *International conference of complex systems*.

Weick, K. E., 1998, "Improvisation as a mindset for organizational analysis." *Organization Science* 9(5): 543-555.

Westphal, J. D., Gulati, R. et Shortell, S. M., 1997, « Customization or conformity ? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.366-394.

Whittle, A., 2006, « The paradoxical repertoires of management consultancy », *Journal of Organizational Change*, vol. 19, n°4, pp.424-436.

Whittle, A., 2008, « From Flexibility to Work-Life Balance: Exploring the changing discourses of Management Consultants », *Organization*, Vol. 15, n°4, pp.513-534.

Wolfe, R. A., 1994, « Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions », *Journal of management studies*, 31, 3, pp.405–431.

Wright, C. et Kitay, J., 2002, « ‘But does it work?’ Perceptions of the impact of management consulting », *Strategic Change*, August, 11, pp.271-278.

X

Y

Yang, K. et El-Haik, B., *Design for six sigma. A roadmap for product development*, McGraw-Hill, 2003

Yin, R.K., 1989, *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA. Sage.

Z

Zbaracki, M. J., 1998. « The rhetoric and reality of total quality management », *Administrative Science Quarterly*, 43, 3, pp.602–636.

Table des matières

SOMMAIRE	9
INTRODUCTION.....	11
1 L'innovation managériale	12
1.1 Le modèle de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008).....	12
1.1.1 Les caractéristiques de l'innovation managériale.....	12
1.1.2 Les acteurs de l'innovation managériale.....	13
1.1.3 Les quatre phases du processus	13
1.2 Une période particulière du cycle de vie de l'innovation managériale : passage du modèle contextuel au modèle établi	16
1.2.1 Modèle contextuel et modèle établi	17
1.2.2 Validation pratique et validation scientifique	18
1.3 Positionnement du sujet et problématique	22
2 Une analyse exploratoire détaillée des processus à l'œuvre dans la phase d'établissement des innovations managériales	24
2.1 Plusieurs littératures à mobiliser	24
2.1.1 Les apports de la littérature sur les innovations managériales.....	25
2.1.1.1 Diffusion et modification des innovations managériales	25
2.1.1.2 Interaction entre les acteurs de l'innovation managériale.....	26
2.1.2 Littérature connexe.....	26
2.1.2.1 Les apports de la littérature sur les outils de gestion.....	26
2.1.2.2 Les apports de la littérature sur la rhétorique.....	27
2.1.2.3 Les apports de la littérature sur la conception.....	28
2.2 Une étude de cas : la méthode 5 steps	28
PARTIE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE	31
CHAPITRE 1 - MODELES DE DIFFUSION ET ACTEURS.....	33
1 La diffusion des innovations managériales.....	34
1.1 Perspective classique de la diffusion.....	35
1.1.1 Définition de la perspective classique.....	35

1.1.2	Processus de diffusion selon la perspective classique	36
1.1.3	Facteurs d'influence de la diffusion.....	37
1.2	Modes managériales.....	39
1.2.1	Définition de la perspective.....	39
1.2.2	Processus de diffusion.....	42
1.2.2.1	Une diffusion fondée sur des normes de rationalité et de progrès.....	42
1.2.2.2	Les étapes de la « mise en mode ».....	43
1.3	Théorie de la traduction	43
1.3.1	Définition de la perspective.....	44
1.3.2	Processus de diffusion.....	44
1.3.3	Facteurs d'influence de la diffusion.....	47
1.3.3.1	« Faits durs » et « faits souples ».....	47
1.3.3.2	Les objets-frontière.....	48
1.4	Synthèse.....	50
2	La modification des innovations managériales au cours du processus de diffusion	
	53	
2.1	Les différents types de modification	54
2.1.1	Addition, omission, substitution, hybridation	54
2.1.2	Fidélité et extensivité	55
2.1.3	Quatre types d'adaptation	56
2.2	Les raisons de la modification.....	57
2.2.1	Les particularités des innovations managériales.....	57
2.2.2	L'adéquation entre l'innovation et l'organisation.....	58
2.3	Les sentiers de modification au cours du processus de diffusion	59
2.3.1	Adéquation technique	60
2.3.2	Adéquation culturelle.....	61
2.3.3	Adéquation politique	61
2.4	Processus de modification influencés par les attributs des innovations.....	62
2.4.1	La complexité.....	63
2.4.2	La divisibilité	64
2.4.3	L'ambiguïté pragmatique.....	64
3	Relations entre les différents types d'acteurs.....	68
3.1	Les caractéristiques des consultants et des missions de conseil.....	69
3.1.1	Trois niveaux d'analyse des consultants.....	69
3.1.2	La mission de conseil : contexte d'interaction entre le consultant et son client	70

3.2	Quelle relation entre le consultant et son client dans le cadre d'une mission de conseil ?	71
3.2.1	Le consultant : un être tout puissant qui abuse de sa position vis-à-vis du client ?	71
3.2.2	Consultant-client : une relation équilibrée ?	72
3.3	Relations entre acteurs dans le processus d'émergence de l'innovation managériale	73
CHAPITRE 2 - OUTILS DE GESTION, RHETORIQUE ET CONCEPTION		77
1	Les apports de la littérature sur les outils de gestion	77
1.1	Objet, règle, outil et dispositif de gestion : une précision des termes	79
1.1.1	L'objet de gestion	80
1.1.2	La règle de gestion	80
1.1.3	L'outil de gestion	80
1.1.4	Le dispositif de gestion	81
1.2	L'outil de gestion, nécessairement incomplet et contextuel	82
1.3	La structure des outils de gestion	83
1.3.1	Substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles	83
1.3.2	Structure des innovations managériales	83
1.4	Fonctions des outils de gestion	84
1.5	Concepteurs et utilisateurs autour de l'outil de gestion : le processus d'appropriation	85
1.5.1	L'appropriation des outils de gestion : une prise en compte de trois regards	86
1.5.2	Les trois phases de l'appropriation	87
1.5.3	Conception et usage : une distinction impossible	88
1.6	Conclusion : apport à l'analyse de l'innovation managériale	89
2	Les apports de la littérature sur la rhétorique	93
2.1	Discours et rhétorique	93
2.1.1	Le discours	93
2.1.2	Le cadre d'analyse du langage de Girin	95
2.2	La rhétorique : d'Aristote à Laufer	96
2.3	Les actes de langage : Austin (1962)	99
2.4	Les caractéristiques du discours sur l'innovation managériale	101
2.4.1	Le discours sur l'innovation : un discours qui fait appel à l'émotion plutôt qu'à la raison	102
2.4.2	Les caractéristiques de ce discours	103
2.4.2.1	Un discours construit sur une logique rationnelle	103

2.4.2.2	Un discours qui fait apparaître la nouveauté	105
2.4.2.3	Plusieurs arguments utilisés.....	105
2.4.3	Les spécificités des discours des consultants	106
3	LES APPORTS DE LA LITTERATURE SUR LA CONCEPTION.....	108
3.1	La production de martingales d'innovation.....	108
3.2	Les différents régimes de conception	109
3.2.1	La conception sauvage	111
3.2.2	La conception réglée en recette	111
3.2.3	La conception réglée systématique	112
3.2.4	La conception innovante.....	114
3.3	L'improvisation organisationnelle : une dynamique particulière de conception.....	115
3.3.1	Caractéristiques de l'improvisation organisationnelle.....	116
3.3.2	Improvisation organisationnelle et bricolage.....	118
3.3.3	Résultats de l'improvisation organisationnelle	119
3.3.4	Contexte d'apparition de l'improvisation organisationnelle	120
	Conclusion de la revue de littérature	123
	PARTIE 2 - LE CAS DE LA METHODE 5 STEPS	125
	CHAPITRE 3 - METHODOLOGIE.....	127
1	Design de recherche basé sur une étude de cas.....	127
1.1	Positionnement épistémologique.....	127
1.2	Une étude de cas.....	128
1.2.1	Le choix d'une étude de cas.....	128
1.2.2	Le choix du cas 5 steps.....	129
1.2.2.1	Un approche intrinsèque de l'étude de cas.....	130
1.2.2.2	Un cas exemplaire et inédit	130
1.2.3	La généralisation des résultats d'une étude de cas	131
1.3	Design de recherche qualitative.....	131
1.3.1	Le choix d'une observation participante.....	131
1.3.2	Quelles relations avec le terrain ?	133
1.4	Démarche d'analyse : raisonnement abductif.....	134
2	Présentation du cas 5 steps.....	135
2.1	Présentation du cabinet de conseil	135
2.2	Présentation de la méthode 5 steps.....	137
2.2.1	La formalisation de la stratégie.....	137
2.2.2	La formalisation de la roadmap	138
2.2.3	Le déploiement.....	139

2.2.4	L'autoévaluation	140
2.2.5	Le pilotage	140
2.2.6	L'audit.....	142
2.2.7	L'amélioration continue	142
2.3	Présentation de RoadMap Manager (RMM) : support informatique de la méthode....	143
3	Dispositif méthodologique	144
3.1	Participation aux réunions internes	145
3.2	Observation de la prospection	146
3.3	Participation à des missions de conseil.....	148
3.4	Analyse de documents et de discours.....	149
CHAPITRE 4 - RECIT CHRONOLOGIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA		
METHODE 5 STEPS.....		151
1	Situation d'invention de la méthode 5 steps	152
2	Phase 1 : Théorisation et poursuite d'expériences.....	157
2.1	Phase 1 : Les évènements.....	158
2.2	Phase 1 : Le contexte	164
3	Phase 2 : Construction de l'argumentaire, du discours commercial.....	165
3.1	Phase 2 : Les évènements.....	165
3.2	Phase 2 : Le contexte	170
4	Phase 3 : Définition d'outils qui complètent la méthode et facilitent sa mise en œuvre.....	172
4.1	Phase 3 : Les évènements.....	172
4.2	Phase 3 : Le contexte	176
5	Phase 4 : Nouveaux produits et offres de la méthode	179
5.1	Phase 4 : Les évènements.....	180
5.2	Phase 4 : Le contexte	185
6	Phase 5 : Apparition de versions partielles de la méthode	186
6.1	Phase 5 : Les évènements.....	187
6.2	Phase 5 : Le contexte	196
7	Phase 6 : Précision des composants les plus récents de la méthode	196
7.1	Phase 6 : Les évènements.....	197
7.2	Phase 6 : Le contexte	204
8	Conclusion du récit	204
CHAPITRE 5 - RECIT THEMATIQUE DE LA PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA		
METHODE 5 STEPS.....		211

1	La réalité de la mise en œuvre de 5 steps dans les organisations.....	212
1.1	Une première mise en œuvre : au sein d'une organisation publique.....	212
1.2	Une seconde mise en œuvre dans un établissement public.....	213
1.3	L'expérimentation au sein de l'équipe de recherche M-Lab	215
1.4	Le projet de changement dans l'établissement d'enseignement et de recherche algérien 216	
1.5	Une mise en œuvre dans une entreprise sur une problématique de trésorerie	218
1.6	Une mission auprès du directeur de la transformation d'une grande entreprise.....	219
1.7	Une mission auprès d'un laboratoire de recherche.....	221
2	Evolution de la méthode.....	222
2.1	Evolutions de la méthode : une précision du contenu.....	223
2.1.1	Définition des S.T.E.P.S : ajout d'une signification aux cinq niveaux de la roadmap 223	
2.1.2	« Gadget des 48% ».....	225
2.1.3	Méthode « post-it ».....	227
2.1.4	Méthodologie des « six réunions ».....	228
2.1.5	Définition des thèmes standards.....	229
2.1.6	Méthode « Focalisation Stratégique »	230
2.2	Apparitions de variantes d'utilisation de la méthode.....	234
2.2.1	Roadmaps génériques.....	234
2.2.2	Combinaison 5 steps – DKCP : méthode d'évaluation stratégique	236
2.3	Simplification et détournement de la méthode : la version « déploiement de directives ».....	239
2.4	Affirmation progressive de l'identité « opérationnalisation de la stratégie » de la méthode 5 steps.....	241
3	Evolution de la rhétorique.....	243
3.1	Lien avec le Balanced Scorecard : une introduction de la notion des capacités organisationnelles	244
3.2	L'hésitation entre « capacité » et « aptitude ».....	245
3.3	La rhétorique sur la mise en œuvre : de la « mise en abîme » à l'intégration de la focalisation stratégique	246
3.4	Une nouvelle présentation des niveaux de la roadmap sous forme de graphique.....	248
3.5	La transformation de la roadmap en questionnaire.....	249
	PARTIE 3 - ANALYSE	253
	CHAPITRE 6 - STATUT DU CAS	255
1	Généalogie	256

1.1	L'origine de l'idée de la méthode 5 steps au sein de Valeo : la généalogie du dispositif vue par ses concepteurs	257
1.2	Positionnement de la méthode 5 steps par rapport aux méthodes établies.....	261
1.2.1	Une logique de management par objectifs	262
1.2.2	La présence de certaines logiques des démarches Qualité	264
1.2.2.1	Les méthodes statistiques de la qualité : la place de la mesure dans les processus d'amélioration.....	264
1.2.2.2	La notion d'amélioration continue : un idéal à atteindre	266
1.2.2.3	L'implication des employés : vecteur essentiel de l'amélioration continue..	266
1.2.3	Application des modèles de qualité à la question de la maîtrise des SI : la notion de modèles de maturité	268
1.2.4	Les tableaux de bord – outils de pilotage et de dialogue stratégique.....	270
1.2.5	Le mouvement des capacités organisationnelles	273
1.2.6	Les éléments de comparaison de ces méthodes	275
2	Analyse sous l'angle des attributs d'une innovation.....	281
2.1	Ambiguïté pragmatique	281
2.2	Complexité	286
2.3	Divisibilité	288
3	Analyse sous l'angle des concepteurs.....	290
3.1	Notoriété des concepteurs de l'innovation managériale.....	290
3.1.1	Le concepteur DSI et le groupe Valeo.....	291
3.1.2	Le concepteur-consultant.....	292
3.2	Le concepteur-consultant : un acteur externe qui cherche à diffuser l'innovation	293
3.3	Une diffusion qui s'appuie sur un réseau de consultants-partenaires	294
4	Les acteurs pionniers.....	295
4.1	Les partenaires : chercheurs et consultants	296
4.2	Les organisations pionnières.....	298
CHAPITRE 7 - ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR L'EMERGENCE ET LA STRUCTURE DES INNOVATIONS MANAGERIALES		301
1	Le contenu des évolutions et variantes de la méthode 5 steps	302
1.1	Les précisions du contenu de la méthode du point de vue de la structure de l'innovation.....	302
1.1.1	Une précision du contenu de la méthode par un ajout de principes	302
1.1.2	Une précision du contenu de la méthode par un ajout de pratiques	303
1.2	Les variantes d'utilisation de la méthode : une modification de la structure de l'innovation.....	304

2	Les processus d'évolution de la méthode 5 steps	307
2.1	Les processus d'émergence des évolutions/précisions de la méthode	307
2.1.1	Les évolutions issues de la réflexion du concepteur-consultant.....	307
2.1.2	Les évolutions qui mêlent réflexion et expérimentations	308
2.1.3	Les évolutions issues de l'expérimentation de la méthode.....	310
2.2	Des précisions strictement liées à la roadmap	312
2.3	Les variantes issues de l'expérience.....	313
2.4	L'émergence d'évolutions et variantes : une réflexion sur la distinction entre acteurs internes et externes	316
3	Réflexion sur les liens entre les composants d'une innovation managériale.....	318
3.1	La modification du substrat qui révèle de nouvelles identités de l'innovation et définit une nouvelle philosophie gestionnaire	318
3.1.1	L'affirmation de l'identité de la méthode 5 steps.....	318
3.1.2	La découverte de nouvelles identités de la méthode.....	320
3.1.3	Nouvelles identités de la méthode : quelle logique ? quelle cohérence ?	321
3.2	La modification de la philosophie qui conduit à l'évolution du substrat	322

CHAPITRE 8 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR

L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION ET LA DIFFUSION DES INNOVATIONS

.....325

1	Une réflexion sur l'appropriation.....	325
1.1	L'appropriation de l'innovation par les organisations	326
1.1.1	Objectif d'appropriation et évolution de l'innovation managériale.....	327
1.1.2	Différences de perception des éléments selon le moment de l'appropriation.....	329
1.1.3	Quelle utilisation des règles pour assurer l'appropriation : implicites ou explicites ?	330
1.1.4	L'appropriation progressive des éléments de l'innovation : l'appui sur la divisibilité.....	331
1.2	Appropriation des consultants-partenaires : le passage obligé par la rédaction de roadmaps génériques.....	332
1.3	Appropriation des consultants 5 steps.....	334
2	Une réflexion sur les acteurs qui interviennent dans cette période	335
2.1	Quels attributs pertinents pour caractériser les pionniers ?.....	336
2.1.1	Des acteurs conscients ou non de leur statut de pionnier.....	337
2.1.2	Influence et légitimité de l'acteur externe.....	338
2.1.3	Pionniers et « inventivité ».....	339
2.2	Quelle réelle interaction entre pionniers et concepteurs ?	341

2.2.1	Interaction entre concepteurs et pionniers conscients de leur statut	341
2.2.2	Interactions entre concepteurs et pionniers non conscients de leur statut.....	343

CHAPITRE 9 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA CONCEPTION
.....347

1	Les régimes de conception à l'œuvre : de la conception sauvage à la conception réglée en recette.....	349
1.1	L'invention de la méthode 5 steps : une « conception sauvage ».....	350
1.2	Le passage à une logique de conception réglée en recette	351
1.2.1	Modèle conceptuel et modèle génératif	352
1.2.2	Une mise en œuvre « adaptée » de la méthode 5 steps	353
1.3	La précision de la « recette » dans la période analysée.....	357
1.3.1	La précision du modèle génératif.....	358
1.3.2	La précision du modèle conceptuel.....	358
1.3.3	Une logique de « conception sauvage » dans la précision de la « recette ».....	359
1.4	Conception réglée en recette : comment expliquer l'apparition des variantes ?.....	361
1.4.1	L'apparition de variantes.....	362
1.4.2	La variante « roadmap générique » : une division de l'application du modèle génératif.....	363
1.4.3	La variante « évaluation stratégique » : l'impact de l'ambiguïté pragmatique.....	364
1.5	Ambiguïté pragmatique et régime de conception	365
2	Plusieurs logiques de conception dans la construction de la méthode 5 steps.....	367
2.1	Recours aux connaissances	367
2.2	Le poids de la rhétorique.....	368
2.3	Hybridation avec d'autres méthodes	373
2.4	Une dynamique d'improvisation organisationnelle	374

CHAPITRE 10 : ANALYSE DU CAS A LA LUMIERE DES TRAVAUX SUR LA RHÉTORIQUE
.....381

1	Caractérisation de la construction de la rhétorique dans cette phase particulière de la vie des innovations managériales	382
1.1	Actes de langage et structure de l'innovation	383
1.1.1	Discours sur le substrat technique	384
1.1.2	Discours sur la vision simplifiée des relations organisationnelles.....	384
1.1.3	Discours sur la philosophie gestionnaire.....	386
1.2	Quelle évolution de la rhétorique ?.....	388
2	Relations entre innovation managériale et rhétorique	392
2.1	Le travail sur la rhétorique conduit à faire évoluer la méthode.....	393

2.2	L'évolution de la méthode impose un travail sur la rhétorique	396
2.3	Une réflexion sur l'étiquetage	397
CONCLUSION.....		401
1	Conclusion : le processus d'établissement des innovations managériales	401
1.1	Résumé du processus d'établissement dans le cas de 5 steps	401
1.1.1	Caractérisation de l'évolution.....	401
1.1.1.1	Une version principale qui se précise dans le temps	402
1.1.1.2	Apparition de variantes d'utilisation qui modifient la structure et l'identité de la méthode.....	403
1.1.2	Dynamique de l'évolution.....	404
1.1.2.1	Les acteurs	404
1.1.2.2	Le processus.....	406
1.2	Retours sur la littérature	408
1.2.1	Réflexions sur différents éléments de la littérature.....	408
1.2.2	Retour sur le modèle du processus d'innovation managériale de Birkinshaw et <i>al.</i> (2008)	411
1.3	Retours sur la notion de modèle « établi »	413
1.3.1	Etablissement et diffusion.....	414
1.3.2	Etablissement et mise en théorie	416
1.3.3	Etablissement et construction de l'innovation.....	418
1.4	Etablissement et émergence de variantes	419
1.5	Freins et leviers à une dynamique d'établissement	422
2	Discussion.....	423
2.1	Limites de la recherche	424
2.2	Généalogie et établissement de l'innovation managériale	425
2.3	Des vertus et des limites du bricolage organisationnel dans la dynamique d'établissement.....	427
2.4	Conception réglée systématique et innovation managériale.....	428
BIBLIOGRAPHIE		431
Table des matières.....		443
Table des illustrations		454
Annexes.....		457

Table des illustrations

Figure 1 - Processus d'innovation managériale.....	14
Figure 2 - Structure de la thèse	30
Figure 3 - Le modèle tourbillonnaire (Akrich et <i>al.</i> , 1988)	47
Figure 4 - Types d'adaptation des pratiques managériales.....	56
Figure 5 - Exemple de tableau de bord - Identification des risques.....	141
Figure 6 - Généalogie consciente de la méthode 5 steps	261
Figure 7 - La méthode 5 steps et les autres outils et théories du management.....	279
Figure 8 - Dynamique des évolutions issues de la réflexion du concepteur-consultant .	308
Figure 9 - Dynamique des évolutions qui mêlent réflexion et expérimentation.....	309
Figure 10 - Dynamique des évolutions issues de l'expérimentation.....	310
Figure 11 - Dynamique d'émergence de la logique des roadmaps génériques	314
Figure 12 - Dynamique d'émergence de la variante "évaluation de la stratégie"	315
Figure 13 - Dynamique d'émergence de la variante "déploiement de directives"	316
Figure 14 - Les régimes de conception au fil de la construction de la méthode.....	361
Tableau 1 - Modèle contextuel et modèle établi	21
Tableau 2 - Les quatre perspectives de la diffusion des innovations managériales	40
Tableau 3 - Synthèse des apports de la littérature sur la diffusion des innovations	53
Tableau 4 - Synthèse des apports de la littérature sur les modifications des innovations managériales au cours de leur diffusion	67
Tableau 5 - Synthèse des apports de la littérature sur les acteurs de l'innovation managériale	75
Tableau 6 - Structure des innovations managériales	84
Tableau 7 - Synthèse des apports de la littérature sur les outils de gestion	92
Tableau 8 - Les genres de la rhétorique - Laufer (2008)	98
Tableau 9 - Synthèse des apports de la littérature sur la rhétorique	107
Tableau 10 - Synthèse des apports de la littérature sur la conception	122

Tableau 11 - Quatre démarches de recherche en sciences de gestion - David (2000)	132
Tableau 12 - Structure de la roadmap 5 steps	139
Tableau 13 - Exemple de tableau de bord - Consolidation par région	141
Tableau 14 - Exemple de tableau de bord - Consolidation par thème	142
Tableau 15 - Description de la méthodologie - Réunions internes	146
Tableau 16 – Description de la méthodologie - Réunions de prospection commerciale	147
Tableau 17 - Description de la méthodologie - Participation aux missions et accompagnement des partenaires	149
Tableau 18 - Phases de la construction de la méthode 5 steps	157
Tableau 19 - Résumé des événements de la phase de théorisation et poursuite d'expériences	157
Tableau 20 - Présentation des éléments de la méthode par le concepteur-consultant en décembre 2007	159
Tableau 21 - Résumé de la phase de construction du discours commercial	165
Tableau 22 - Résumé de la phase de définitions de nouveaux outils faisant partie de la méthode	172
Tableau 23 - Résumé de la phase d'élargissement de la méthode	179
Tableau 24 - Résumé de la phase d'apparitions de versions partielles	186
Tableau 25 - Discours orienté pilotage des capacités organisationnelles	193
Tableau 26 - Discours orienté conduite du changement	194
Tableau 27 - Discours orienté déploiement de directives	195
Tableau 28 - Résumé de la phase de précision de composants de la méthode	197
Tableau 29 - Liste des thèmes standards de la méthode 5 steps	230
Tableau 30 - Exemple d'une "matrice de contrôle"	231
Tableau 31 - Evolutions de la méthode qui participent à la précision de son contenu	233
Tableau 32 - Apparitions de variantes de la méthode 5 steps	238
Tableau 33 - La structure des deux variantes de la méthode	239
Tableau 34 - Les deux versions de la méthode 5 steps	243
Tableau 35 - Présentation des niveaux de la roadmap sous la forme d'un graphique	249
Tableau 36 - Evolution des aspects de rhétorique	251
Tableau 37 - Comparaison des méthode	277

Tableau 38 - Résumé du statut du cas	300
Tableau 39 - Comparaison de la structure des variantes de la méthode 5 steps	306
Tableau 40 - Les "niveaux" dans quatre méthodes de management	372
Tableau 41 - Etablissement des variantes d'une innovation managériale	419

Annexes

Discours sur la méthode du concepteur-consultant et du responsable du développement commercial

Discours n°1 – Présentation de la méthode 5 steps au cours d'un séminaire interne Décembre 2007

On a 3 grands domaines :

- un domaine de modélisation des organisations et des bonnes pratiques
- un deuxième domaine qui est la mesure et la restitution du progrès sur les bonnes pratiques
- et un troisième module qui est les fonctions qui font que les gens adhèrent à un processus d'évaluation ou de mise sous contrôle de capacités organisationnelles.

Alors, tout ceci repose sur une méthode d'identification, de formalisation, déploiement, et pilotage des bonnes pratiques, que nous avons déployé chez Valeo et qui a pris le nom de méthode 5 steps.

Cette méthode est celle qui permet à une organisation de décrire ses capacités organisationnelles stratégiques sur des RM, puis de déployer ses roadmaps et de les évaluer.

Si c'est celle-là, le roadmapping de management c'est la théorie, le modèle, et 5 steps c'est la déclinaison marketing. C'est à dire que c'est la mise en pratique.

Oui c'est la même chose. C'est le nom commercial.

Voilà, si on veut vendre, il faut dire 5 steps.

Donc une roadmap 5 axes, d'abord c'est illisible, voilà nettoyez vos lunettes ; mais c'est caractérisé par 5 niveaux.

Oui

Non 5 steps c'est générique.

Ca veut dire que la marque est déposée.

Ca n'a rien avoir avec les 5 axes, et ça n'a rien non plus à voir avec les 5 s de la méthodologie industrielle de nettoyage de...

Pourquoi 5 steps ? Parce qu'on considère que le progrès, la progression vers l'excellence doit se mesurer sur 5 niveaux. Pour fixer les idées, le niveau de base correspond à la définition locale de ce qu'il est nécessaire de mettre en place pour pouvoir évaluer une capacité organisationnelle. C'est le niveau d'amorçage en fait, qui permet de recenser, d'identifier, implanter une capacité organisationnelle. Le niveau 3 correspond au niveau standard, c'est à dire celui où la fonction en charge ; vous avez vu qu'hier on a dit que la plupart du temps les capacités organisationnelles étaient supportées par un réseau fonctionnel donc un métier dans l'entreprise, les achats, l'informatique, la qualité, la production, les finances... Donc le niveau 3 c'est le niveau où la capacité organisationnelle est localement apte à fonctionner, c'est à dire que la fonction locale est apte à représenter cette capacité. Donc si on est dans les achats, ça veut dire que l'organisation locale des achats est en place et que la fonction est capable de répondre aux besoins de l'organisation pour laquelle elle travaille. En informatique c'est la même chose, quand il s'agit d'outils, c'est que l'ensemble du dispositif est déployé et que les équipes sont formées. A partir du moment où l'on a dépassé le niveau 3 on rentre dans la phase d'appropriation, d'exploitation, et d'amélioration du dispositif organisationnel. Pour atteindre le niveau 5, dit niveau d'excellence, où l'organisation est capable

d'entretenir et d'améliorer sa capacité organisationnelle. Vous déployez un outil de knowledge management, au niveau 1, vous allez définir quelle structure vous avez besoin de mettre en place, quels outils, quel recensement de compétence ; au niveau 3, vous aurez l'architecture et la plateforme, ainsi que les knowledge leaders qui seront formés, aptes à répondre à l'organisation ; et au niveau 5, vous aurez un système d'auto-entretien et d'amélioration permanente de la qualité de l'information dans le système de knowledge management.

Oui, mais à ce stade pour fixer les idées de tout le monde, la meilleure manière de se représenter les choses c'est de se dire : niveau 1, je recense ; niveau 3 : je suis en mesure de répondre à la demande de l'organisation localement ; et niveau 5, j'améliore.

Je dois être fatigué, mais je vois pas trop la différence.

Je reviens sur le chemin qui amène à décrire une roadmap. On a une stratégie, qu'on veut mettre en avant, on confie aux métiers la définition ou l'identification des leviers qui font qu'on va atteindre cette stratégie de la manière la plus efficace. Donc on détermine par métier, quels sont les leviers les plus efficaces pour atteindre l'objectif, puis on va demander aux leviers d'expliquer et de décrire la manière dont on passe d'un niveau d'inefficacité à un niveau de pertinence par rapport à la stratégie. Donc ça c'est ce qui permet d'identifier chaque roadmap, et de la décrire. Globalement, effectivement, on est proche d'un modèle de maturité. Le modèle de maturité a ceci de restrictif qu'il s'applique la plupart du temps à un processus, à l'apprentissage d'un processus. Quand il s'agit de déployer un outil ou une plateforme technique comme j'ai dit, on pourrait parler de maturité de l'organisation, auquel cas on englobe tout. Globalement, on est dans un stade où d'abord on recense, ensuite on met en place et enfin on outille. Donc il y a qu'à partir du moment où l'on utilise correctement et qu'on a atteint un niveau de maturité ; auquel cas on a le modèle de maturité, mais par rapport au référentiel que tout le monde connaît du CMMi, qui est le modèle de maturité, on a des cas d'emploi qui sont légèrement décalés et qui convient de laisser légèrement décalés sans vouloir tout ramener dans un modèle de maturité.

1 c'est j'identifie, 3 c'est niveau standard, c'est à dire le métier en charge de la capacité organisationnelle est localement apte à la mettre en œuvre ou la capacité est instanciée, utilisable, le savoir-agir est présent localement en revanche il n'est pas déployé. Le niveau 5, c'est 1 niveau où les ressources sont capables d'utiliser cette capacité organisationnelle et de l'améliorer. Et le niveau 4, là aussi pour fixer les idées, car on verra, je sais pas si c'est dans le séminaire ou dans le suivant, on verra qu'il y a des cas où c'est pas le cas, le niveau 4 c'est le moment où le management commence à s'approprier la capacité organisationnelle dans ses modes de management. Panellisation des fournisseurs, au niveau 1 vous allez faire une cartographie de vos achats, cartographies de vos fournisseurs et cartographie de vos ressources locales aptes à faire fonctionner la panellisation. Au niveau 3, la fonction achat est capable de répondre à une injonction par rapport à la panellisation sur une famille d'achat. Donc vous savez placer les fournisseurs, vous savez les cativer, vous savez les... au niveau des achats. Mais aujourd'hui, quand vous êtes au niveau 3, aucune des directions opérationnelles de l'usine, aucun des managers du site ne se fait un enjeu personnel de panneliser ses fournisseurs, ou de répondre à l'injonction des achats. Et au niveau 5, c'est le moment où la culture de panellisation, la capacité qu'on a de gérer son marché fournisseur en utilisant la panellisation est présente dans toutes les équipes et mise en place de manière efficace.

Il peut exister une dépendance entre livrables. Certains livrables, on va y venir, certains livrables, je vais répondre à ta question dans 5 minutes... C'est possible et c'est parfois structurant pour la roadmap.

Qu'est ce qui caractérise ou constitue une RM ?

La première des choses c'est un domaine ou un sujet, la capacité organisationnelle qu'il s'agit de mettre sous contrôle ; en l'occurrence le management du système d'informations. On l'a vu, on a dans la méthode, l'existence de 5 niveaux. Le titre des niveaux, le titre général des niveaux est caractéristique du type de roadmap qu'on utilise. On peut avoir des roadmaps de maturité, des roadmaps de déploiement technique avec

d'autres titres standards. Et dans les sujets qu'on a exploré, justement cet attachement entre un type de roadmap et le nom, et le titre des colonnes.

Oui, en termes de sens par type de roadmap. On a identifié qu'il y avait plusieurs types de roadmaps

Non, non, un type de roadmap c'est, dans les exemples que je donnais tout à l'heure, il y a des roadmaps qui décrivent le déploiement de dispositif technique et ça correspond à un type de roadmap et un type de comportement d'organisation. Il y a des roadmaps qui caractérisent le processus, là on est très proches du CCMi. Il y a des roadmaps qui correspondent aux déploiement de processus qualité, qui sont à mi-chemin entre les processus d'amélioration de l'efficacité et les processus techniques. Donc ce travail d'exploration des types de roadmaps n'est pas terminé, mais chez Valeo on en a identifié 4 : Excellence, efficience, solution, qualité. Excellence c'est la stratégie, c'est une roadmap qui est de haut niveau, dont la signification des niveaux caractérisent le progrès de l'organisation en générale. Valeo, on parlait de déploiement, Valeo a prévu de parcourir un sentier, et chaque niveau, le niveau 3 correspond à l'étape courante pour l'organisation. Néanmoins, une organisation alignée stratégiquement devrait avoir toutes ses roadmaps excellence à 2. Certains peuvent à l'avance, d'autres en retard, mais l'alignement stratégique courant c'est 3 sur les roadmaps excellence. Oui il y une similitude de sens. Le niveau 3, c'est le niveau courant atteignable, l'objectif standard atteignable sans que l'organisation n'ait commencé à travailler sur l'excellence. C'est ce qui rassemble, c'est ce qui aligne les roadmaps entre elles. Maintenant si on veut aller plus fin, on verra qu'en fonction des types de roadmaps, on aura une finesse de définition des niveaux qui sera plus fine.

Le croisement entre un item qui est en fait un sujet d'évaluation

Excellence, efficience, solution, qualité

Donc quand, une fois qu'on a défini un domaine sur lequel on va décrire une roadmap.

On va décliner ce domaine en ce qu'on appelle des items, c'est à dire, un sujet ou un

point d'évaluation. Donc ça peut être la formation du personnel, la qualité des données, la mise en place des processus de management, d'évaluation, l'infrastructure...donc c'est quelque chose de particulier qui caractérise le progrès pour le domaine. Et quand on regarde le croisement entre un niveau et un item, on a ce qu'on appelle un item requirement, en français une exigence, qui dit pour cet item, pour ce niveau, voilà ce que vous devez faire. Donc par exemple, l'item c'est le responsable du système d'information, ce que le manager IS a à faire localement. Par rapport aux exigences minimales, l'exigence de niveau 2 c'est les ressources et l'organisation, sont en place. C'est à dire qu'il a défini son organisation locale et qu'il a staffé son organigramme. A ce stade, il a mis en place les ressources et, sans doute les compétences qui vont lui permettre d'utiliser ses capacités organisationnels mais il n'a pas commencé à la mettre en œuvre. Quand on est au niveau 3, au niveau standard, quand on reste sur cet item, on voit qu'on a mis en place un management par objectif, c'est à dire que l'IS manager est capable de décliner localement quels sont les objectifs et ses équipes se sont appropriées les objectifs qu'ils fixent. Au niveau 4, on voit que on commence à faire adhérer ou à déployer la capacité organisationnelle dans la structure locale, puisque, comme vous pouvez le lire, les objectifs de l'informatique sont alignés sur les objectifs des directions fonctionnelles. Donc on sort du métier, et on se rapproche des objectifs de l'organisation. Et au niveau 5, le point étant que les ressources s'approprient les enjeux de l'informatique : l'informatique a mis en place un système d'information qui permet aux départements d'être autonomes par rapport aux enjeux informatiques.

Non, c'est par roadmap tout court.

Globalement, au niveau 5 les opérationnels sont autonomes par rapport à la capacité organisationnelle, la mettent en œuvre, la pratiquent et donc l'améliorent globalement.

Pour rendre concrets, parce qu'on a parlé hier des aspects opérationnels du roadmapping de management, ce qui fait qu'un système fonctionne, c'est que les opérationnels sont capables de le faire vivre et de se l'approprier. Pour rendre concret, les exigences, on a des livrables. Ces livrables sont soit des assertions, soit des liens avec d'autres roadmaps ; c'est à dire que pour atteindre tel niveau de telle roadmap, on reconnaît qu'il est

nécessaire que telle autre soit à tel niveau. Si on a une roadmap sur la qualité des données, on dira que la roadmap de pilotage ne peut atteindre le niveau 3 qu'à partir du moment où celle sur la qualité des données n'a atteint le niveau 4. On peut avoir aussi des liens avec des standards extérieurs, où l'on va dire, le plan d'adressage est aligné sur la norme présentée ailleurs. Chaque livrable est un objet concret auquel on peut répondre par oui ou non, vrai ou faux ; exploitable localement, donc une mesure locale, concrète et binaire. C'est très important pour la qualité du déploiement et de la mise en œuvre des roadmaps que le livrable ait cette caractéristique d'être un objet local, concret, binaire. N'importe quel toto, de n'importe quel site doit être capable de dire j'y suis, j'y suis pas ; c'est vrai, c'est faux ; c'est fait c'est pas fait. La formulation peut être plus ou moins complexe, plus ou moins fine, mais l'évaluateur local doit être capable de répondre par oui ou non, pas à peu près, peut-être, c'est vrai dans tel cas et pas dans d'autres.

Quels sont les bénéfices de la mise en œuvre d'une telle méthode. C'est que, premier point, on a identifié les capacités organisationnelles stratégiques. La liste des roadmaps fixe pour l'organisation la liste des capacités stratégiques à mettre en œuvre. Ensuite, par ligne, on va clarifier les objectifs de progrès. Un des soucis qu'avait Valeo, c'est qu'ils avaient un questionnaire de 5000 questions pour l'ensemble de ces capacités organisationnelles et que certaines de ses entités avaient de très bonnes notes alors qu'ils avaient une performance médiocre ; et en analysant une des raisons était qu'ils répondaient assez facilement à des exigences de niveau élevé sur certains items, sans avoir bien répondu aux exigences de niveau élémentaire. Ils étaient capables de faire des tableaux de bord, en revanche la qualité des données était médiocre. Donc quand on leur disait, est-ce que vous avez un tableau de bord de suivi ? ils répondaient oui, donc ils considéraient avoir avancé et être à un stade évolué du pilotage. En revanche si on leur demandait, est-ce que vous nettoyez vos données ? est-ce que vous avez une mesure de la qualité de vos données ? ils répondaient non. Dans un cas comme ça, ils étaient à 50% d'avancement avec un roadmapping, la progression par niveau, ils auraient eu 0. Parce que la base quand on fait des tableaux de bord, c'est d'avoir des données nettoyées. Donc on a une vision plus claire, plus explicite, de ces lignes, de ces objets sur lesquels on va s'évaluer. Le deuxième bénéfice, à déployer ce système de roadmap à 5 niveaux, c'est

qu'on a un système d'évaluation universel. Quelque soient les métiers, quelque soient les sujets, la pratique d'évaluation est la même. Et donc la capacité organisationnelle de s'autoévaluer, la capacité organisationnelle de mesurer son progrès par rapport à une capacité organisationnelle est déployée, développée et présente chez tous les cadres de Valeo. Et ça permet de faire des benchmarks, des comparaisons site à site sur un référentiel donné. Et le troisième bénéfice, je l'ai évoqué rapidement hier, c'est que à partir du moment où le déploiement des capacités organisationnelles est clairement compris comme un objectif stratégique de progrès des entités, ça devient un contrat stratégique entre l'entité organisationnelle et la direction de définir à quel rythme et en mettant quel moyen l'entité va atteindre ses objectifs. Et l'entité peut dire, je serai niveau 3 dans un an, parce que compte tenu de mon niveau actuel et des ressources dont je dispose, je peux pas faire mieux. La direction générale peut dire, c'est inadmissible, renforcez vos moyens, équilibrez... mais une fois ce contrat passé, on a une vision claire du progrès et les directions fonctionnelles des directions opérationnelles, donc les directions dans les branches. Dans les staff, vous avez des représentants des métiers et les représentants des métiers implantés dans les directions intermédiaires peuvent soutenir, vérifier, stimuler, aider les entités opérationnelles à progresser plus vite sur leurs roadmaps. Et cette diffusion des standards, ce partage à grande échelle des objectifs stratégiques, de la manière de les mettre en œuvre est une réalité quotidienne chez Valeo. Je vous ai montré hier un certain nombre d'éléments, on y reviendra.

Donc on a trois leviers, trois bénéfices de cette méthode. On a une amélioration de la gouvernance, c'est à dire la capacité de décider et d'équilibrer le pouvoir au sein de l'organisation, ce qui est quelque chose de très nécessaire pour mettre en mouvement une grande organisation. On a une meilleure visibilité de la performance donc le pilotage est amélioré. Et le substrat de tout ça, et ce qui fait que le projet s'appelle Pilote 2.0 et que on a un enjeu majeur à travailler cet aspect des choses, c'est qu'on a une bonne appropriation, les opérationnels comprennent, je dirais : enfin, ce que demandent fonctionnels. Et cette compréhension se transforme en contrat de management entre la direction de la BU et l'entité. Pour que cette appropriation soit réelle on a grosso modo deux grands leviers : la qualité de la rédaction, bien sur il ya la pertinence de la capacité

organisationnelle choisie, ça en principe la direction générale est capable de le faire. Mais les deux grands leviers c'est la qualité de la rédaction de la roadmap et la performance de l'outil qui va faire en sorte que les utilisateurs locaux verront un bénéfice à faire cette évaluation. Soit parce que ça leur donne une vision claire des progrès qu'ils font ou qu'ils ont à faire. Soit parce que ça représente vis-à-vis de leur hiérarchie ou des métiers, une vision claire de l'état dans lequel ils sont, avec la capacité d'activer des demandes de renfort ou de dire : laissez nous tranquille on sait faire. Parce que ça leur permet aussi de se comparer à leurs petits copains, voire de communiquer avec des entités qui travaillent sur le même sujet à un moment donné, nous sommes dans le même état qu'eux. Un des outils qu'on nous demande le plus ou qui semble être le plus utilisé, c'est le tableau de bord des livrables qui permet de savoir entre entités, ceux qui bloquent sur tel ou tel livrable ou ceux qui ont passé tel livrable. Très souvent, on l'a vu, comme on est sur une roadmap en progression par niveau, on a une évaluation binaire des livrables un par un ; certaines roadmaps tamponnent sur un livrable pendant des mois. Ils n'arrivent pas à passer tel livrable et donc ils s'adressent aux autres qu'ils l'ont passé pour savoir comment ils l'ont fait. Bon je vais passer vite parce qu'il faut pas qu'on bouffe trop sur les workshop, mais la genèse de VRM, qui est la déclinaison de 5 steps chez Cassini ou dans l'environnement Valeo, c'est que il y a 3 ans et quelques, presque 4 ans maintenant, il y a eu un premier déploiement spécifique pour le réseau informatique. Ce déploiement a montré son efficacité, la capacité de représenter le progrès sur les capacités organisationnelles pour les sujets informatiques. La direction générale du groupe s'en est emparé, nous a demandé de mettre en place en 6 mois un déploiement global pour les 5 axes et une des, un des enjeux, c'est qu'aujourd'hui on a déployé sur l'informatique et les 5 réseaux qui correspondent aux 5 axes, c'est de généraliser progressivement en s'adaptant à d'autres réseaux comme la finance, comme Sarbanes Oxley, et autres réjouissances de respect des normes ; le commerce, comme la mise en place des meilleures capacités organisationnelles commerciales et ainsi de suite...

Alors tout ceci ne se fait pas sans difficulté, et on doit regarder un peu ce que ça représente chez Valeo ; le premier poids, la première charge, l'élément le plus difficile c'est de rédiger ces 80 roadmaps. Les 80 roadmaps ont été réparties sur 6 réseaux fonctionnels, donc ça en faisait entre 10 et 15 par réseaux fonctionnels. Mais comme on

l'a vu c'est un travail extrêmement exigeant, formellement et fondamentalement. Il faut qu'on ait les standards disponibles, il faut qu'on arrive à exprimer une référence, il faut l'exprimer en langage pro-actif, il faut que ce soit compréhensible par les opérationnels du site. Donc ça ça était un vrai travail. Pour vous fixer les idées, celles sur lesquelles les gens ont été les plus performants, ils ont mis 3 jours à les rédiger, et on peut se dire et oui c'est un standard, quand on est sur son métier, qu'on sait à peu près ce qu'on ait en droit d'exiger des opérationnels, on se dit que ça devrait aller assez vite. En fait, c'est pas vrai. Parce que ils se sont rendu-compte en commençant à rédiger leurs roadmaps qu'en fait ils ne disposaient pas des standards et des moyens d'exprimer une exigence sur le terrain. Le référentiel groupe auquel ils faisaient en permanence référence, n'était pas adapté pour s'appliquer sur le terrain. Je reprends cet exemple souvent, quand on vous dit x% des achats doivent être dans le panel groupe ; Ok, d'accord, vu du siège, moi direction des achats, j'ai fait mon boulot, on a négocié des contrats, etc... Quand on est en usine, en Corée, etc. comment ça se mesure, comment c'est opérationnel, comment les gens se rendent compte qu'ils sont bien alignés. Et ben si l'on a pas mis en place et défini des moyens locaux pour évaluer qu'on est ou pas dans les clous, en fait c'est une injonction, démerde-toi mon gars et ce n'est pas efficace.

Ben il y a les deux, mais à partir du moment où l'on a défini que c'est un enjeu stratégique que de s'aligner sur une pratique et parfois ça remet en cause cette pratique. Il est indispensable que la fonction qui a en charge cette pratique définisse la manière d'atteindre cet objectif. Et si, effectivement, moi j'ai un cas très concret sur les transports. Le marché du transport, aujourd'hui il est peut être structuré, mais il y a 15 ans il était absolument pas structuré. Et en Italie, le transport c'était que des petites boîtes, et la direction des achats, je me souviens très bien avait dit : « limiter le portefeuille à 5 fournisseurs » et les italiens disaient « vous êtes gentils mais c'est pas possible, c'est simplement pas possible ». et c'était la même chose en Turquie, partout... et donc l'exigence d'avoir à décliner jusque sur la mise en œuvre opérationnelle des injonctions stratégiques fait que un certain nombre de ces injonctions sont remises en cause dans leur formulation, voire dans leurs objectifs.

10-15 jours.

Dans les grandes lignes, on a entre deux et trois items par roadmap. En règle générale toujours, tous les niveaux sont renseignés. Mais certaines roadmaps ont le niveau 2 ou 4 non rempli, parce qu'on passe directement de la fonction aux opérationnels ou parce que ce n'est suffisamment consistant pour représenter un niveau d'évaluation. En règle générale tous les niveaux sont représentés, et toujours en règle générale, 5 à 10 livrables par exigence, par case.

Ca fait entre 50 et 80 livrables pour la totalité de la roadmap.

Et donc ça veut dire que le travail de description opérationnelle est important. Alors dans ces livrables, il y a ce qu'on appelle des assertions, une phrase à laquelle il faut répondre par oui ou non et qui permet de caractériser l'atteinte de l'objectif local. C'est pas forcément des choses lourdes... Mais ça fait que pour parcourir sur une capacité organisationnelle, le chemin qui sépare le niveau élémentaire du niveau d'excellence, on doit répondre à 50 à 100 questions pour résumer les choses.

Ca répond au point que soulignait Ibrahima hier sur la dépendance de sentier des capacités organisationnelles.

Alors à l'origine, c'est une décision de direction générale. Le directeur...

Ces 80 roadmaps sont réparties sur, en l'occurrence 6 réseaux fonctionnels. Donc il y a 6 directeurs fonctionnels qui mettent leur tête sur chacun 15 roadmaps. La direction générale valide que les 15 sujets ou les 15 capacités organisationnelles correspondent a priori bien à son objectif ou au sentiment qu'elle a de ce qui est la manière d'atteindre l'excellence par rapport à son plan stratégique.

Donc le processus de décision est le suivant : la direction générale fixe un objectif, confie aux métiers la déclinaison de cet objectif stratégique par capacités organisationnelles. Il y a un débat sur les sujets, les types de roadmap. Après je dirai c'est l'engagement métier

de chacune des directions fonctionnelles de décliner la le sentier sur les cinq niveaux et de définir les livrables.

Concrètement il y a un comité de rédaction au sein de la fonction. Ca c'est sur l'aspect macro. Quand on va dans le détail, il est pratiquement inenvisageable de déployer à l'échelle d'un groupe une roadmap sans l'avoir testé sur des sites représentatifs de ce que le groupe a comme diversité. Donc il y a un processus d'étalonnage et d'évaluation des roadmaps au moment où on va les passer en statut actif. Ce processus d'évaluation par pilote étant fait, ça dure pas très longtemps, ça prend un mois à peu près, sur une dizaine de sites maximum qui utilisent la roadmap et disent je comprends rien, ça m'évalue pas bien... un site reconnu comme expert, excellent sur un domaine se retrouve avec la note de 0,9 parce qu'il a raté un truc, tel livrable est trop dur, on décale le niveau...

Une fois que les roadmaps sont déployées à l'échelle du groupe, l'un des points clés c'est de mettre en place un système de feedback très efficace. Quand je dis très efficace, ça veut dire que le terrain est capable facilement d'exprimer et de capitaliser l'expression de ses critiques par rapport au roadmap. Critiques formelles : je comprends rien, c'est imbitable, la traduction anglaise est mauvaise, qu'est ce que c'est que ce truc... Ou plus fondamentales : je suis niveau 3 et pourtant je n'atteints pas mes objectifs, il y a une incohérence dans votre roadmap. Et ça ça doit être à la fois facile et capitalisable, pour que n'importe qui a accès à la roadmap doit pouvoir savoir les questions et les critiques qui ont été faites. Et vu de la direction fonctionnelle, il faut qu'il soit capable de s'exprimer et de corriger la roadmap de manière rapide et efficace.

Oui alors ils ont cette conscience comme je le disais tout à l'heure, la capacité organisationnelle d'utilisation du roadmapping doit se développer. Ce n'est pas spontané, naturel, grosso modo de notre expérience, ça met un an à se déployer de manière stable.

Chacun sait aussi que le feedback ça marche, qu'il va y avoir une nouvelle version, il y a une appropriation aussi par l'organisation du système de roadmapping et voilà ça ça répond à ta question ? C'est très intéressant, de mon point de vue, passer le stade d'expression, c'est vraiment dans cette aptitude de l'organisation à mettre en place un

système efficace de rédaction, déploiement, test et feedback que le roadmapping va trouver son efficacité.

Ce qu'il faut bien voir c'est que certes, si on compte sur la table les livrables, ça fait un gros paquet et tout le monde se dit comment on peut gérer ça. Il y a deux choses, la première c'est qu'on ne fait jamais que décrire la réalité opérationnelle des membres, c'est à dire que tout ce qu'il y a dans les roadmaps correspond au minimum de ce qu'ils doivent faire...

Pour le résumé, décision stratégique confiée aux directions fonctionnelles la déclinaison en sentiers d'excellence à parcourir, traduction de ces sentiers d'excellence sur les roadmaps, diffusion de ces roadmaps sur le terrain après une phase de test et d'appropriation.

Tu vas le faire sur le réseau pour lequel a priori c'est à la fois le plus complexe et le plus stratégique. Tu peux difficilement imaginer qu'une direction des achats par exemple décide de mettre en œuvre à l'échelle d'un groupe si il n'y a pas un enjeu stratégique partagé.

Donc l'impact c'est la légitimité du management, c'est à dire que l'équilibrage fonctionnel-opérationnel est concrètement traduit. Les directions métier retrouvent de la légitimité auprès du terrain et retrouvent également un moyen de s'exprimer et de voir directement les opérationnels, en leur disant voilà votre sentier d'excellence, sans être obligé de passer par le filtre et la gestion de priorités des directions opérationnelles ou des relais de groupe. La deuxième chose c'est que ça permet à grande échelle, une vraie conduite du changement, pilotage du changement qui n'est pas seulement du haut vers le bas mais aussi transverse. Les entités entre elles échangent et s'auto-évaluent ou s'auto-stimulent pour progresser. Et le troisième point c'est que, comme on le disait en préambule, ça fournit une mesure, un étalonnage sur ce qui est le progrès, c'est un moyen concret de mesurer le progrès.

Une des raisons pour lesquelles le Balanced Scorecard ne s'est pas déployé comme un outil régulier des directions générales ou des directions opérationnelles c'est que sur le quatrième axe qui était l'apprentissage organisationnel, on ne savait pas comment faire. On était capable de faire un audit, en disant voilà sur quoi il faut qu'on développe, ou voilà les indicateurs qu'on va mettre mais concrètement une fois l'outil terminé, on était infoutu de déployer les indicateurs. Et de mon point de vue, cette méthode permet de satisfaire ce quatrième axe de mesure.

Ce que je vous ai présenté juste avant c'est la mise en œuvre chez Valeo et la première version du roadmapping de management. Comme je l'ai déjà dit, on est au taquet aujourd'hui. C'est à dire que la partie déploiement de roadmap et mise en place d'un système d'auto-évaluation a fonctionné et on a de nouvelles exigences des utilisateurs qui sont d'une part, plus de dynamique dans la relation contractuelle entre la direction opérationnelle et la direction fonctionnelle, comment est-ce qu'on gère le temps, comment est-ce qu'on a des tableaux de bord et des moyens d'animation autour du progrès. La notion de progrès est acquise, la notion de roadmap est acquise, la méthode locale d'auto-évaluation est implantée, maintenant on se dit très bien on a cet outil, qu'est-ce qu'on en fait et ce qu'on en fait se décrit sur deux axes principaux qui sont d'une part l'axe management : comment est-ce que j'anime mon processus managérial en utilisant cet outil, et l'autre axe qui est l'axe égocentrique : moi, mon roadmapping, ma vie, mon œuvre, mes livrables, comment je m'organise dans ce réseau et comment je pourrais faire en sorte que cet outil soit mon outil, mes plans d'action, mes livrables, mes tableaux de bord, mes copains, c'est le côté facebook du roadmapping de management. Donc on a présenté un projet à l'ANR, qui nous rassemble et ce projet est, a donc pour objectif de définir cette plateforme. L'organisation projet pour que chacun le sache et parce que c'est des noms qu'on va entendre. L'organisation projet est la suivante : on a deux représentants des clients qui sont Valeo avec Francois Blanc qui est le DSI du groupe et Patrick Peru, qui est le chef de projet. Et le Conseil général du Vaucluse avec Christophe Ruprich Robert, qui est d'une part responsable du pilotage du département et d'autre part acteur dans un observatoire de la performance des collectivités. Ca c'est nos cobayes, ceux qui vont émettre le besoin et ceux auprès de qui on va évaluer les réponses

qu'on a. Au niveau recherche, on a l'ANR, on a l'Ircsyn, avec Alain Bernard, Catherine Da Cunha, Philippe Rauffet, et on a l'entité M-Lab/CGS avec Albert, Sébastien Tran et Doudja Kabeche. A cette équipe va se rajouter Anne-Marie Monomakhoff. On devrait comme ça avoir un panel de challenge de nos solutions et de nos théories assez vaste, avec une rigueur scientifique dans la qualification des problématiques et solutions.

Et l'ambition du projet c'est de devenir une référence de marque. On a clairement l'intention de faire du bruit pour essayer d'implanter la méthode au même niveau que les 6 sigma, CMMI, Cobit... que des méthodes connues et reconnues sur la place. Et de valider la création d'une société qui a pour mission de porter le produit, produit qui sera supporté par une action commerciale autour de la méthode, avec un effet d'écho et d'amplification.

**Discours n°2 – Présentation de la méthode au cours d'un petit-déjeuner commercial
sur le thème de la sécurité informatique**

Juillet 2009

Un processus c'est très conjoncturel alors que l'apprentissage c'est beaucoup plus fondamental. Mais le problème c'est que améliorer ses aptitudes, travailler au fond de son organisation, ça relève de l'entraînement sportif de haut niveau. Et d'une part, on ne s'entraîne pas de la même manière selon ce qu'on a à faire, et on prendra des exemples entre des sites qui ont besoin d'une très grande sécurité et des sites qui ont besoin de moins de sécurité. Donc forcément on va pas les soumettre au même type d'entraînement, et puis d'autre par, par conformation, par historique, on n'a pas forcément, non plus, la même forme physique. Et donc il faut adapter les programmes, et la manière dont on va aligner les gens, toujours dans la même direction, et faire en fait en fonction chacun son rythme et chacun son état, ce qui est difficile. Et un certain nombre de pratiques ont été essayées, des pratiques assez directives, où à force de crier on finissait par faire du bruit, assourdir tout le monde, et finalement être inefficace. Et donc l'idée c'est de passer d'un mode « command and control » où on est très dans l'injonction et on contrôle que cette injonction a été donnée, a été exécutée ; à un mode de coordination et de focalisation, en disant, quelles sont les priorités, faisons adhérer à ces priorités du groupe et coordonnons l'approche sur ces priorités. Et c'est le principe même de la méthode 5 steps, qui essaye d'être une démarche simple, simple dans sa description, simple dans sa mise en œuvre, pour adresser des enjeux complexes, comme l'adaptation du discours et de l'injonction à l'état des entités et à la multitude des priorités auxquelles doit faire face un groupe complexe comme aujourd'hui. Donc on a utilisé 5 steps sur des sujets très divers, dans des environnements extrêmement variés, puisque on est allé de l'industrie automobile avec sa culture de l'évaluation et du progrès permanent très très proche de la culture japonaise, jusqu'à des collectivités territoriales, en passant par des administrations centralisées, pour des sujets qui vont du RH à la production, et de la sécurité informatique

à l'accueil du public. Alors, qu'est ce qui fonde la légitimité ou le côté général de l'approche.

La 1^{ère} chose c'est qu'on a réfléchi à la manière dont on pouvait standardiser la mesure du progrès, faire en sorte que dans l'inconscient des entreprises, le, la progression soit mesurée sur une échelle identique, quelque soit le sujet. Qu'est ce que ça pouvait vouloir dire, quand il s'agit de se réorganiser, de déployer un outil ou de mettre en œuvre un processus, de progresser, et comment on pouvait faire en sorte, que quelque soit l'état d'où l'on part et quelque soit le sujet, on arrive à normaliser. Et ça a été le travail fondateur de cette approche qui consiste à simplifier la logique de progrès et créer une référence commune. Mais une fois qu'on a fait ça, il suffit pas de dire on a uniformisé le progrès et la mesure, il faut aussi mettre en branle l'organisation et assurer un progrès pérenne sur des échelles de temps qui sont souvent longues. On parle pour les projets qui relèvent de notre approche, de 1 à 3, 4 ans. ; on n'est pas sur des opérations coup de poing, où l'on fait un audit, une évaluation, un plan d'actions et trois mois après c'est réglé. Il faut engager quelque chose qui mobilise les troupes sur une longue durée.

Et donc, on a déployé et on va vous expliquer une démarche que Frédéric illustrera à partir de la problématique de la sécurité informatique. La 1^{ère} étape consiste à identifier les capacités clés, cad qu'est que l'entreprise veut savoir faire pour progresser, quels sont les sujets sur lesquels elle doit travailler, se focaliser, pour améliorer durablement son efficacité, et être meilleure face à ses concurrents ou satisfaire les objectifs stratégiques du groupe. Donc on en a de tout type, on a parlé de la production avec la flexibilité de la production, mais on a aussi, par exemple, la mise en place du TCO, le Total Cost of Ownership est quelque chose qui est dans certains secteurs un vrai facteur de différenciation, qui consiste non pas à regarder les coûts d'acquisition mais le coût de possession d'un équipement. Et ça demande une vraie réforme de fond, qui demande plusieurs années à être mise en place. Et puis en informatique, on a la problématique particulière de la sécurité des systèmes d'information, qui est une capacité que les entreprises doivent acquérir, à des degrés divers. Je laisserai les spécialistes développer ce point pour échanger avec vous. Mais on a aussi, l'accueil du public, le déploiement efficace de la RGPP, qui dans les collectivités est un vrai souci parce que c'est complexe.

Une fois qu'on a identifié ces capacités, les aptitudes de l'organisation, il faut rendre les choses concrètes. Parce que un des problèmes que l'on va illustrer, c'est que l'injonction paradoxale qui donne une priorité à un opérationnel dans un langage qu'il ne comprend pas et avec des modes de contrôle qu'il ne contrôle pas, est quelque chose d'inefficace. Et donc, on a cherché une démarche qui permette, à partir de ce sujet qu'on a identifié, de transformer la vision des opérationnels en choses très concrètes et très proches de leur réalité. Et pour ce faire on a constaté que le support le plus adapté c'était la roadmap. Donc la roadmap qui est un support qui est utilisé de longue date et qui permet de faire plusieurs choses : la 1^{ère} chose c'est de reprendre les 5 niveaux de progrès dont je parlais tout à l'heure et de les institutionnaliser, et de les rendre visuels et tout à fait concrets, et ensuite de décliner le sujet sur lequel on travaille, en l'occurrence la sécurité du système d'information sur un certain nombre de leviers d'action. Ces leviers d'action seront directement liés au sujet ou indirectement lié au sujet. On parlera des outils de mesure de la sécurité informatique, mais on parlera aussi de la formation du personnel et de l'évolution de l'organisation pour que les managers soient motivés pour entretenir la sécurité dans les entités. Et au croisement de ces leviers d'action et d'un niveau de progrès, on exprimera une exigence sous la forme de livrables que chaque opérationnel est capable de constater. Et un livrable ça peut être simplement une assertion à laquelle on répond par oui ou par non. Et c'est cette démarche de rédaction des roadmaps qui va fonder l'équilibrage et le dialogue entre les experts et les opérationnels et qui va faire à long terme l'efficacité de la méthode. Puisque les opérationnels qui se verront confier les roadmaps seront en charge de choses qu'ils maîtrisent et qu'ils comprennent.

Une fois qu'on a rédigé cette roadmap, et je ne rentrerai pas dans les détails, Frédéric vous donnera des exemples et puis on pourra répondre à vos questions. Il s'agit de prendre cette roadmap et de mobiliser les unités et de les déployer sur l'ensemble des entités. Et donc chaque aptitude étant décrite par une roadmap : sécurité des systèmes d'information, gestion de la production et amélioration de l'accueil du public. On va, à partir de l'endroit où elles ont été rédigées, sous la conduite d'un comité d'expert ad hoc a défini que c'était ça la bonne façon, en mettant à contribution les opérationnels. Les méthodes dépendent un peu des sociétés. On va déployer ces roadmaps sur les sites sur lesquels elles sont pertinentes. La sécurité des systèmes d'information intéresse tous les

sites. Les achats de production n'intéressent bien sûr que ceux qui font de la production, et l'accueil du public que ceux qui reçoivent du public. Et donc on va avoir un déploiement adapté du système de roadmap qui sera autant d'occasions de mobiliser l'effectif local sur les enjeux qu'on adresse. Donc quand on va déployer la roadmap sur la sécurité des systèmes d'information on va donner aux relais locaux, le responsable sécurité, le DSI voire le management l'occasion d'expliquer très concrètement pourquoi c'est important et comment ça va marcher.

Le déploiement est fait, toutes les entités ont une vision à peu près claire de ce qu'elles ont à faire, dans quel ordre pour être efficaces sur les sujets prioritaires pour l'entreprise. L'enjeu pour le management est d'assurer et d'avoir une bonne vision sur le déploiement, parce que la plupart du temps on parle de plusieurs dizaines ou plusieurs centaines de sites. Ou plusieurs dizaines ou plusieurs centaines d'entités. C'est pas forcément des sites géographiques mais ça peut être des départements ou des étages dans les tours de La Défense. Et c'est pas plus facile que si c'est à Kuala Lumpur. Donc il faut trouver un moyen pour piloter la mise en œuvre et suivre à long terme la façon dont ça va se dérouler. Donc on a pris ici un exemple sur le management du système d'information. Donc c'est bien évidemment un schéma qui illustre le progrès, une roadmap. Pour cette entreprise, on a décidé que les 5 leviers sur lesquels on allait travailler c'était le responsable du système d'information lui-même, les applications et les données, la rentabilité c'est-à-dire la manière dont le système d'information à faire avec les profits et les coûts de l'entreprise, les sous-traitants et la collaboration avec l'organisation. Et puis pour chacun des niveaux, ça pourrait être bien sûr plus détaillé, on va décrire que pour la rentabilité, lorsqu'on est au niveau 3, c'est-à-dire au niveau où globalement la chose est établie mais on est pas encore en train de progresser, ben les coûts sont sous contrôle, qu'au niveau 2 du responsable du système d'information, les ressources et l'organisation sont en place, les recrutements sont lancés, etc. Donc très concrètement on va définir ce que c'est l'efficacité dans le management du SI à partir de choses très simples et faciles à constater. Et un nouveau DSI arrive ou le système est déployé, il prend son service le 1^{er} janvier 2008, il fait son évaluation. Bon évidemment le responsable est nommé, puisque c'est lui qui s'en occupe. Il constate que les dépenses sont bien enregistrées, en revanche, il est pas très sûr sur les législations locales et le processus d'achat, en particulier le

processus d'achat, qui est toujours quelque chose de difficile à mettre sous contrôle, en se considérant très légitime pour acheter des systèmes d'information. Et donc, il arrive, il fait son évaluation et puis au fil du temps, il va mesurer l'état réel de son entité et essayer de progresser sur les différents points. Deux mois après, il a validé, réformé son organisation, de manière à ce qu'elle soit conforme à l'objectif du groupe et que l'ensemble des ressources soit effectivement considéré comme correctement aligné par rapport aux pratiques. Par parenthèse, ces pratiques peuvent être, soit dictées par le groupe, dans le cadre de consignes très centralisées, très strictes, soit définies localement en négociation avec le management. C'est pas, on est pas toujours dans une logique de descente dans ce type de démarche. Et puis au mois de mai, et ben ça y est, il a fait le tour des opérations, il a verrouillé les dernières choses, le processus d'achat est bien en place, tout ça fonctionne. Et puis il progresse, juillet, septembre. Donc là les applications et données, tout le monde a aligné le bazar. Au niveau, budget et coûts c'est toujours difficile. Mais il progresse dans ses évaluations et ses pratiques. Mais on voit que par rapport à une certaine manière de mesurer son progrès, il a toujours un point de blocage : les coûts et les budgets informatiques ne sont pas sous contrôle. Donc il progresse globalement mais il a ce caillou dans la chaussure et ça se voit. Et donc son management le sait, lui il le sait et les gens le savent. Et dans l'organisation, sur ce point là, il est identifié comme ayant un problème, et ainsi de suite. Et profitant du processus budgétaire, il a enfin réussi que l'ensemble des coûts informatiques soit sous contrôle. Lorsque les budgets sont débloqués, il constate qu'effectivement, il a atteint son objectif. Et vous voyez que tout au cours du temps, l'évaluation de sa situation a évolué et a permis aux personnes que ça intéresse de constater où il en était, à partir de choses très simples.

Et ce genre d'approche très concrète, permet de créer des tableaux de bord. Donc on peut avoir des tableaux de bord par zone géographique, si c'est comme ça que se fait le management, ou par activités, en consolidant les roadmaps des différentes entités sur les différents sujets. On peut avoir des évaluations de portefeuille de roadmaps, avec une vision de synthèse, les différentes directions commerciales, où elles en sont ; ou alors une vision détaillée où l'on va aller regarder roadmap par roadmap, où ils en sont, qui est en retard, pourquoi...

Chose plus important, en termes de supervision de l'activité et non pas de management quotidien, on a des outils qui permettent ainsi d'identifier les risques. Cad que si la roadmap est bien faite et que les gens sont sincères dans leur évaluation, au fur et à mesure où on progresse dans la réalisation des roadmaps, normalement on devrait améliorer ses KPI sur les sujets qu'on traite. Et donc on a une zone de cohérence dans laquelle les gens progressent sur leur note et progressent sur les KPI et puis on a, et je laisserai Frédéric illustrer ça avec des exemples concrets, on a des éléphants, cad des gens qui sont très bien notés avec de mauvais KPI, ou avec de bon KPI et une mauvaise note. Et ça ça alerte le management qui a un outil sur une grande masse de site, lui permet de dire, là et là j'ai un problème. Et ça que ce soit la sécurité informatique, la logistique, les RH, et donc là vous avez vu on a identifié les sujets stratégiques, on a trouvé une manière concrète que les opérationnels sachent dans quel ordre quoi faire et puissent constater qu'ils le font bien. On a mis en place un système de déploiement et de pilotage.

Et on en arrive à la partie importante qui va assurer la résistance à long terme et l'amélioration continue des roadmaps elles-mêmes ; c'est la capitalisation. Quand on regarde les acteurs de la roadmap, au fil du temps, on a eu un rédacteur qui s'est vu confié la rédaction de la roadmap pour permettre au groupe de mesurer comment il progresse. On a bien sûr fait intervenir un certain nombre d'experts qui a apporté la contribution à la roadmap, soit des leviers complets, soit sur des points particuliers. Puis il a confié aux entités opérationnelles, la mise en œuvre de la roadmap. Et les entités opérationnelles lui ont fait des remontées. Et ce processus de remontée assure une vie, une respiration et une légitimation de la roadmap. Parce que ce feedback va assurer que le contenu est conforme aux pratiques réelles et que les exigences sont légitimes vues des opérationnels. C'est-à-dire que quand on leur dit pour progresser sur les systèmes d'information, vous devez faire ça, ils lèvent le doigt et ils disent « ça on veut bien le faire parce que c'est vous le chef, mais franchement ça sert à rien, c'est compliqué, moi je fais mieux, etc. ». Et ce système d'amélioration continue fait partie intégrante de ce qui va légitimer à terme les roadmaps. Par parenthèse, vous avez également la possibilité d'expliquer à celui-là que tous les autres l'ont fait et qu'il n'y a pas tellement de raison pour que lui ait plus de mal. Voilà donc j'ai beaucoup parlé de la démarche en général, ça me paraissait important que vous ayez, de vous donner comme ça un panorama global.

Mais le mieux c'est qu'on passe au témoignage d'Aletheios, qui va vous expliquer très concrètement comment dans la sécurité informatique ça se met en œuvre.

Un point et je pense que c'est un sujet sur lequel on reviendra. La roadmap traduit un objectif stratégique de l'entreprise pas un objectif technique de la fonction. Et donc elle a une couverture, en termes de responsabilité et de fonctions qui dépasse la plupart du temps la fonction. Et ça doit être bien compris au moment où on la rédige que l'objectif n'est pas de mettre en place un système de reporting sur la fonction mais de voir si l'organisation effectivement progresse. Quand on parle de l'organisation en général, on sort la plupart du temps de la fonction, sinon c'est pas un enjeu stratégique au sens de l'entreprise. Donc on reviendra sur ce point, parce que c'est un point général.

on ne dira pas où mais il y a aussi des truqueurs de résultats, que les roadmaps ont permis de détecter à la grande surprise, à la TRES grande surprise du management. Et en termes de risques, de gestion de risques, ça a été un déclencheur, notamment, c'est pas le genre de cas qu'on cite sur la place publique mais il y avait vraiment deux sites qui étaient considérés vraiment comme des leaders à tout point de vue, mais qui étaient en fait en train de se vider par le dessous, en faisant apparaître des résultats exceptionnels.

Pour rebondir sur le point de tout à l'heure, il y a un élément que j'aimerais partager avec vous, sur la dimension une roadmap adresse un enjeu d'entreprises et en fait, on va passer progressivement d'un portage très technique à un portage beaucoup dilué ou diffusé sur d'autres acteurs. Si on se met sur le parcours de progrès, en règle générale les trois premiers niveaux sont des niveaux assez techniques, sur lequel la fonction est en charge, que ce soit de l'informatique, des achats, de la logistique, tant qu'on a pas établi les bases sur lesquelles on va progresser. Grosso modo le discours des managers c'est faite d'abord ce que vous avez à faire pour qu'on puisse progresser et ensuite on prendra l'enjeu à notre charge. A partir du niveau 4, ça devient une problématique de business adoption, c'est à dire que les managers doivent s'approprier ce qui dans leur pratiques ou dans leurs activités peut être amélioré en utilisant ce que la fonction a fait. Et le niveau 5, c'est évidemment un niveau auquel l'ensemble des acteurs, tous les opérationnels, de tous les

niveaux doivent être complètement imprégnés du sujet, pour faire de l'amélioration continue. Donc ça c'est, par rapport au progrès, on voit bien qu'on a un changement de portage, et que 60% des enjeux de la roadmap sont couverts par la fonction et seulement 60%. On pourrait dire ça suffit, elle est responsable majoritairement. Sauf que quand on va sur les leviers, tous les leviers ne sont pas des leviers techniques mais il y a des leviers de management, des leviers de politique général, des leviers communication, donc grosso modo, là aussi on se rend compte que 80% des leviers sont des leviers de la fonction et que 20% sont des leviers... et toujours pareil pour fixer les idées, ça fait en sorte que vous avec $6*8=48\%$ de la roadmap qui dépend de la fonction, et tout le reste de manière très diffuse et progressive qui dépend du reste de l'organisation. Et par rapport à votre question sur l'animation, ça permet de cibler les investissements et l'efficacité de ses moyens. Tant qu'on est pas niveau 3, allez faire de la communication ou des actions fortes auprès du personnel ou du management c'est un peu pisser dans un violon parce que c'est pas le moment. On peut faire de la sensibilisation de fond, c'est très important de sensibiliser les nouveaux arrivants, d'avoir une communication globale qui maintienne à bon niveau de connaissance le sujet, mais pas plus. A partir du moment, où on va commencer à rentrer dans la fin du niveau 3 et dans le niveau 4, là à ce moment là c'est très important que les managers soient au courant du sujet, et là vous pouvez les former, vous pouvez les mettre dans des séminaires sur les supply chain, sur la sécurité informatique. Là ils seront en mesure. On pourra leur dire, là on a fait tout ce qu'on pouvait techniquement donc là c'est à vous de jouer. Et on retrouve la dimension efficacité managériale, efficience des moyens engagés qu'apporte cette démarche.

dans d'autres sujets, Valeo avait confié des roadmaps, des pilotes à des coréens, des allemands, des japonais, des tchèques...

Ce qui prévaut dans ces cas-là et dans toute la démarche de rédaction et des tests en pilote c'est le principe de réalité. Souvent les injonctions des fonctions du siège sont assez wishfull thinking, on a un référentiel, tout le monde le comprend et on n'a qu'à s'y référer. En fait, le référentiel il existe pas tant que ça, et il est difficilement compréhensible. Dans la démarche de rédaction, les opérationnels savent très bien le dire. Pas forcément de manière agressive, ils disent « écoutez, tant que vous n'avez pas terminé, tant que vous n'avez tout adressé, comment est-ce qu'on peut travailler quand

même en n'ayant pas par exemple un plan d'adressage IP qui couvre la totalité des besoins, ou sans avoir... vous n'avez pas décrit tous les référentiels, prenons un autre exemple, master data quality. Donc tous les référentiels du groupe devaient être alignés dans l'ensemble des chaînes d'information. Mais la création d'un référentiel ça prend du temps. Donc on avait dans la roadmap, avec les sites pilotes, décrit la manière, tant que le groupe n'avait pas défini le référentiel, on pouvait quand même progresser. La rédaction des roadmaps est souvent l'occasion pour le groupe de se rendre compte que les référentiels ne sont pas au niveau auquel il pense qu'ils sont, avec des retours terrain immédiat et très productifs.

dans la restauration de la cohésion entre le terrain et les experts, Frédéric l'a évoqué tout à l'heure, il y a le fait que la plupart du temps, il existe déjà un référentiel qui a été écrit avec du sang et des larmes par les experts du groupe, avec tout leur cœur professionnel, et il n'est pas question de faire table rase de ce référentiel. Au contraire, on apporte du support sur l'ordonnancement et la communication vis-à-vis du terrain. En disant, donc voilà votre référentiel, il y a plein de choses qu'ils ne comprennent pas mais l'essentiel est là, donc travaillons ensemble à ordonnancer ces exigences dans une démarche de progrès : premier point. Et deuxième point, travaillons ensemble, à rendre ces exigences compréhensibles par les gens du terrain. Je ne vais pas revenir sur les exemples sécurité de Frédéric qui étaient très intéressants. Mais si vous prenez une direction des achats qui dit l'ensemble des achats doit être fait dans le panel groupe. Sur le site de St-Florentin, qu'est ce que vous voulez que l'acheteur qui sait déjà pas comment se sortir de la situation, soit assuré que ses commandes d'équipement individuel soient dans le panel groupe si ce n'est pas directement écrit sur la chaîne informatique. Et le directeur des achats du groupe, en toute bonne foi, avait dit il faut que ce soit dans le panel groupe. Et ses gars ont dit mais on fait ce qu'il faut, ne vous inquiétez pas, on connaît notre marché. Sauf que quand vous allez sur le terrain, c'est pas comme ça que ça va se passer si vous voulez que ça se passe bien. Donc ce chemin qui va d'un référentiel effectivement existant respectable et respecté à un chemin vers le progrès actionnable, fait partie de la démarche, rassure tout le monde et restaure le dialogue. Ça crée de la cohésion autour du sujet, qui est un sujet stratégique. Sur l'accueil du public, au conseil général du Vaucluse,

on a eu le même phénomène, cad que les hôtesse ont enfin pu voir rentrer dans une roadmap stratégique des choses qu'elles disaient à leur chef de service qui n'avait pas les moyens de les écouter.

Discours n°3 – Présentation de la méthode à un prospect

Octobre 2009

Donc quelle est l'origine de la recherche d'une méthode comme 5 steps c'est que, après avoir travaillé sur des problématiques de performance, en améliorant la performance économique et financière, puis en améliorant la performance des produits et de la mise sur le marché des objets créés par l'entreprise, puis sur les processus, avec la dernière grande vague qui était la mise à plat du supply chain management qui avait pour objectif d'améliorer globalement tous les processus de l'entreprise. Une fois qu'on a passé toutes ses étapes, qui sont de plus en plus difficiles à mettre en œuvre et complexes, on s'est rendu compte que les fondamentaux de la performance pour une organisation c'était ses aptitudes et sa capacité d'apprentissage, c'est-à-dire comment son savoir-agir au service de la stratégie, et comment est-ce qu'on met à niveau des ressources par rapport aux enjeux présents ou à venir.

Le problème de ses question d'aptitude et d'apprentissage, c'est que, un peu comme dans un contexte d'entraînement sportif, chaque entité de l'entreprise, chaque individu qui doit apprendre ou qui doit faire quelque chose, a à un moment donné, son état, son histoire, ses capacités, ses moyens. Et que chacune de ses entités, chacun de ses individus, doit suivre un rythme d'entraînement, un rythme de progression et un émise à niveau, qui dans le temps, comme dans la profondeur est très contingente. Et donc le pilotage de cet ensemble ou chacun va à son rythme, et où on peut pas sans tout casser faire des injonctions qui vont mettre tout le monde au garde à vous, ça pose un vrai problème de management.

Alors on a essayé pendant longtemps de crier très fort, de mettre des contrôles, extrêmement précis sur le terrain, mais en fait ça n'est pas efficace, car ça ne correspond pas au pilotage de ce qu'il y a à faire pour que ça s'améliore. Si vous mettez un indicateur, bien sur que cet indicateur va vous donner un état de la fonction de transfert, mais si vous voulez mesurer la montée en capacité de la machine, c'est pas le capteur de sortie qui va vous donner cela. Donc il faut passer d'un mode assez simple en termes de commandes, à un mode plus compliqué, où l'on va focaliser les énergies, donc les

investissements stratégiques de chacune des entités sur les capacités stratégiques, à développer, sur les aptitudes qu'il est nécessaire d'avoir qui peuvent être soit des capacités de vente, soit un système d'information, soit une amélioration du processus, soit une économie, soit la mise en place d'un nouveau processus de fabrication, etc.... et on va coordonner, les investissements et les résultats de l'ensemble des entités pour vérifier qu'on a atteint nos objectifs stratégiques.

Donc on voit que la première des choses à faire c'est de déterminer, les aptitudes stratégiques que l'entreprise doit posséder, dans le cas qui nous concerne, le PPM est un excellent exemple, la capacité de piloter un portefeuille de projet est stratégique dans un contexte de réduction des moyens et d'optimisation du time-to-market, et ensuite il faut animer le progrès, en sachant que chaque entité va aller à son rythme ou adapter sa réponse à ses contingences.

Alors pourquoi on se donne tout ce mal, c'est parce qu'on a des choses compliquées à faire mais qui sont absolument indispensables. L'une des choses les plus compliquées, c'est pour un manager, qui a une cinquantaine d'objectifs, une fois qu'on a passé son rendement économique, comment est-ce que je peux assurer que mon entité sera au rdv que j'ai pris avec mon patron, comment est-ce que je peux m'assurer qu'au jour le jour je concentre mes énergies sur ce qui va faire que je serai au résultat, et quand on a des dizaines de projets qui sont sous son entité, ben à l'époque où on dirigeait un atelier, qu'on avait des produits qui rentraient, des gens à l'intérieur, et des machines, et qu'on avait des décisions à prendre sur l'organisation du travail, et les investissements c'était simple, aujourd'hui, où chacune des entités, contribue dans un processus ouvert, des produits semi-finis qui arrivent, des gens qui sont sortis pour servir dans des projets, etc... ca devient beaucoup plus compliqué. Et donc on a, globalement, des enjeux de plus en plus complexes pour les managers et l'organisation, à déployer sur une multitude d'entités qui sont différentes. Donc pour répondre à tous ces enjeux complexes, et donner une vision au management, valider qu'on décrivait bien la stratégie, assurer qu'on va bien dans la bonne direction, sur des entités qui sont réparties, il fallait de notre point de vue, adopter une méthode globalisante, et simple qui permettrait de répondre et d'offrir la capacité d'adaptation à la fois au contexte de l'entreprise et à chacune de ses entités.

Et la première des choses qu'on a faite c'était de normaliser, la mesure du progrès, on a dit toutes les actions de progrès, tout le progrès sur les aptitudes à acquérir va se faire sur une même échelle, qui sera valable quelque soit le métier, quelque soit l'entité, quelque soit le sujet. Alors c'est un postulat fort, très structurant, et qui est le résultat de ce que je vous disais, c'est-à-dire que ca faisait une quinzaine d'années de mon côté et la même chose, côté François Blanc, qu'on essayait de trouver la systémique qui permet de traduire que l'organisation s'améliore.

Donc on a cinq niveaux. Le premier est tout ce qui est initialisation, structuration du problème, choix des éléments à activer, le deuxième instanciation de ces éléments dans la structure et définition des objectifs, donc c'est tout ce qui permet de mettre en place le minimum requis sur lequel on va construire l'organisation, le niveau 3 et c'est très important, on y reviendra, c'est l'atteinte des objectifs standards, ou plus exactement, la mise au norme des moyens qui vont permettre de créer de la valeur. Et c'est une phase très importante, parce qu'à partir de ce moment là, on va, le métier en charge du sujet ne peut plus avancer sans une contribution active des autres fonctions. Et les niveaux 4 et 5 correspondent au moment où, au niveau 4 les entités opérationnelles créent de la valeur et prennent en charge le dispositif qu'on a mis en place, l'aptitude qu'on a développé. Et le niveau 5, c'est le moment où l'organisation est suffisamment mature par rapport à ce qu'on a développé pour pouvoir l'améliorer en permanence. Il y a un phénomène de régulation au niveau des entités opérationnelles et une amélioration continue de l'utilisation de l'aptitude. On prendra quelques exemples mais cette norme, on l'applique, et maintenant, on a fait 200 roadmaps, dans tous les sujets et dans tous les domaines et on a pas trouvé de sujets qui nous ait mis en défaut par rapport à cette normalisation qui assure un langage commun, et une vision homogène du progrès. La deuxième chose, c'est que cette norme étant posée, il fallait une méthode simple pour traiter l'ensemble du déploiement dans une organisation.

Bien sur, on s'est appliqué à nous même la méthode, des cinq étapes, et la première des étapes, c'est l'étape de structuration, et il s'agit d'identifier les capacités clés que l'organisation doit acquérir. Alors ces capacités, elles sont de nature très différentes. Dans les services publics, on a l'accueil du public, dans l'informatique, ça peut être renforcer la sécurité des systèmes d'information, ou développer le portfolio management ; en contrôle

de gestion, c'est améliorer le pilotage de la performance ; enfin, ça ce sont des aptitudes, qui vont se mettre au service de la stratégie, pour assurer un résultat opérationnel. Petite parenthèse, à ce stade, cette étape de définition des capacités organisationnelles et stratégiques peut être plus ou moins riche et plus ou moins porteuse de valeur sur la définition de la stratégie elle-même. Dans certaines entreprises, relativement mûres, ou dans certaines fonctions relativement mûres, l'identification de la capacité organisationnelle à acquérir est évidente, naturelle, ou suffisamment claire pour que personne n'ait de débat ; donc on va travailler surtout à son expression, sa traduction. Dans d'autres organismes, moins murs, ou dans des fonctions plus complexes, ce stade de la démarche peut faire émerger une mise en cohérence des facteurs stratégiques, c'est-à-dire qu'en prenant les l'entité symbiotique qui assure la direction de organe, pour être tout à fait générique dans les propos. On prend un laboratoire de recherche, ou un laboratoire médical, y a dix mecs qui sont là dans leur coin et qui définissent chacun dans leur coin, ce qu'ils estiment la contribution à un projet commun. Si on leur demande de définir le projet commun, on va très vite rentrer dans une discussion de curés ; il n'en demeure pas moins que organiquement le système fonctionne, et donc la démarche à démontrer sa capacité à faire émerger une expression partagée verbalisée, des capacités organisationnelles, en ce sens, par rapport à la gouvernance, et par rapport à la puissance de la méthode, on voit qu'elle contribue à clarifier la stratégie, indépendamment du reste, et donc de créer un référentiel de décision, et un référentiel de gouvernance qui peut être explicite, et dans ce cas, on n'a qu'à dire on part de là, et si il est implicite, il peut devenir plus explicite.

Une fois qu'on a défini ses aptitudes clés, on va les concrétiser, et la concrétisation des aptitudes est une phase absolument clé dans ce qui va suivre, parce que c'est une phase où on va relier la stratégie, définie par les aptitudes à acquérir, à la mise en œuvre sur le terrain. C'est aussi le moment où on va demander aux experts et aux fonctionnels qui sous-tendent l'amélioration de l'aptitude, qui servent l'amélioration de l'aptitude, de s'exprimer en des termes compréhensibles pour le terrain. Donc pour ça on va utiliser un outil, une formalisation, qui est la roadmap, qu'on voit ici, où on trouve nos 5 niveaux de progrès qui sont chacune des colonnes de la roadmap, qui vont cadencer, organiser l'expression de ce qu'est l'amélioration sur le terrain, et on va trouver en ligne, les

thèmes et les leviers d'action qui sont les éléments organisationnels, sur lesquels on va jouer pour assurer l'acquisition de la compétence. Alors c'est très vaste, ça peut-être des systèmes d'information, ça peut être des règles de gouvernance et de procédure, ça peut être des outils de pilotage et de coordination, ça peut être tout ce qui relève de la formation, ça peut être du règlementaire ; enfin il y a un certain nombre d'éléments comme ça qui vont participer ou freiner, dans ces cas-là il faudra apporter une réponse, à l'amélioration du sujet. Et donc une fois qu'on a défini nos sujets en étape 1, on les décrit dans la roadmap, et au coin de chacun de ces leviers d'action, au croisement des leviers d'action et des niveaux, on va définir, ce qu'on appelle une exigence, exigence qui en langage de grand-mère, décrit ce qui veut dire qu'on est au niveau 2 ou 3 pour tel levier, et qu'on va démontrer, rendre mesurable, par un certain nombre de livrables, de preuves constatables sur le terrain. Expression très concrète de la manière dont le terrain constate qu'il a bien atteint ce niveau de performance. Donc la c'est un exemple, l'amélioration de l'accueil du public. Donc les rédacteurs ont défini que l'expression du progrès sur l'accueil du public étaient : les engagements d'accueil du public sont définis, les documents outils sont diffusés et connus, puis les pratiques sont harmonisées, donc l'accueil du public est conforme à une certaine charte qui a été définie au niveau précédent. La qualité de l'accueil est mesurées et optimisée, donc ça veut dire qu'on travaille sur l'amélioration et le progrès de tout ça, et puis, l'accueil du public est orienté performance, c'est-à-dire que l'on a acquis et déployé les pratiques, on sait mesurer, qu'on est bon, maintenant on va aller chercher de la création de valeur dans la relation avec le public. Ca c'est leur expression, et on voit bien ici que cette expression est propre à l'entité qui l'a rédigé. Deuxième élément important par rapport à ce dont on parlait tout à l'heure... la formalisation, la verbalisation de l'atteinte, de l'expression de la performance est complètement culturelle et fondée sur les pratiques de l'organisation. Dans une organisation très dirigiste, on trouvera beaucoup de livrables d'application des consignes développées en central. Dans des modes plus consensuels, on cherchera à satisfaire localement un objectif de niveau supérieur.

Il y a deux pratiques qui peuvent coexister dans des univers culturels différents. Chez Valeo, on impose le référentiel et on recueille les bonnes pratiques qui n'auraient pas été

dans le référentiel pour l'intégrer dans le référentiel commun, et dans ce cas-là, elles vont s'imposer à tout le monde. Dans d'autres cas, on va faire évoluer le référentiel, ou adapter l'expression du référentiel à la nouvelle entité ; les objectifs restant les mêmes mais l'expression pouvant être adaptée en termes de wording. C'est ce qui passe également quand une entreprise fait de l'intégration horizontale, c'est-à-dire acquiert des fonctions qu'elle n'avait pas. On avait chez Valeo une branche qui fait de la distribution de deuxième monte, et qui n'avait absolument pas, enfin qui n'avait, pour certaines roadmaps, pas du tout les mêmes. Le système 5 steps permettant quand même d'évaluer que premièrement ce sur quoi il s'évalue est une capacité stratégique et que secondement le niveau auquel ils arrivent est en termes de lecture de performance absolument homogène avec l'homologue qui est en production. Donc un directeur général qui regarde toutes ses filiales, à la limite, pour caricaturer, il n'a pas besoin de savoir ce qu'elles font pour savoir si elles sont bonnes. Donc là on voit comment, à partir de cette expression très générale de ce qu'est le progrès dans le domaine de l'accueil du public, on a choisi les leviers d'actions, les locaux, le contrôle, la formation, et on a décrit des exigences et des livrables.

Un point intéressant qui de mon point de vue explique, illustre la difficulté qu'il peut y avoir à confier à une fonction un projet transversal, si la direction générale n'assure pas un relai par les fonctions opérationnelles. Quand on regarde un sujet, mettons l'informatique, on voit que les trois premiers niveaux sont des niveaux où l'implication de la fonction va être essentielle, ça va être la mise en place de tout ce qui assure le bon fonctionnement et la mise aux normes de l'organisation. Et puis dans les deux niveaux suivants, c'est l'utilisation de cette infrastructure mise en place ou de cette pratique acquise pour créer de la valeur. Donc pour schématiser, on va dire que 60% de la performance repose sur la fonction et 40% sur le reste de l'entreprise. Si on regarde les leviers maintenant, dans la plupart des cas, 80% des leviers sont des leviers métiers. Dans la sécurité, il va y avoir l'infrastructure, les outils, le pilotage, le SSO, j'en passe et des meilleures, et puis il y en a 20% qui seront des leviers qui agissent sur le reste de l'entreprise, la culture sécurité, l'intégration des nouveaux entrants, des choses qui ne sont pas directement ou surtout appliquées à la fonction. Donc on voit qu'on a une

roadmap, dont à peu près 60% du progrès dépendent de la fonction et 80% des leviers. Le réflexe naturel est de se dire, ben c'est entre 60% et 80% donc 70% dépend de la fonction, donc c'est le problème de la fonction si ça ne marche pas. Le problème c'est que c'est matriciel. Et que mécaniquement, la fonction ne couvre qu'un peu moins de la moitié de la roadmap. Alors le trompe-l'œil, là où les managers ont des progrès à faire, où les fonctionnels des messages à faire passer. C'est que dans toutes les premières phases, effectivement, objectivement, 80% du boulot est à faire par le réseau. En revanche, il faut pas négliger de faire les 20% restant, parce que sinon quand on déboule, qu'on a mis en place les outils, si les gens ne sont pas formés, si on n'a pas fait le minimum qui va assurer la prise de relai, si le management ne s'est pas impliqué dans la bonne utilisation du truc, on va avoir un projet informatique, bon un projet informatique si c'est à destination de l'informatique c'est très bien, si c'est à destination des utilisateurs c'est pas bien du tout. Et c'est difficile de demander à des managers deux ans avant le moment où ils vont s'en servir, qu'est ce qu'ils vont vraiment faire des outils qu'on met en place. Et maintenir l'attention là-dessus. Et une des vertus de la roadmap c'est de mettre en évidence ce qui doit être fait, indépendamment de ce que doit faire le réseau et de mobiliser au bon moment les opérationnels qui sont ceux qui prennent le relai sur les niveaux 4 et 5. Et c'est eux qui créent de la valeur en fait. Si on devait schématiser les choses, jusqu'ici on dépense, et c'est là qu'on gagne.

Alors, tout ceci étant posé, on a défini et rédigé notre roadmap, on a défini les capacités organisationnelles qu'il fallait acquérir, on a rédigé les roadmaps, on va les déployer. Donc on a défini trois roadmaps, en l'occurrence : renforcer la sécurité des systèmes d'information, piloter et animer un réseau de partenaires, améliorer l'accueil du public. 3 capacités stratégiques qui sont dans des réseaux différents, sur des sujets différents, on va les déployer sur les entités. Donc la sécurité informatique, c'est partout, l'accueil du public c'est seulement aux endroits où l'on accueille du public, et le réseau de partenaires c'est seulement aux endroits où l'on gère des partenaires. On voit que l'évaluation des sites va être fonction de leur profil. Alors on a une entité qui fait ni partenariat, ni accueil du public, donc il sera jugé juste sur la sécurité informatique. Ce déploiement permet à chaque fois qu'on déploie un sujet, d'animer localement, soit le réseau fonctionnel, soit

les opérationnels, soit les deux, ça dépend de la culture d'entreprise autour du sujet qu'on déploie. Et de faire passer une communication, qui est relayée par la roadmap dont l'expression est essentiellement concrète. Donc les opérationnels comprennent, pour une fois, on leur dit pas « vous allez réalisez 80% des achats dans le panel du groupe ». Le mec il commande des pinces ou des EPI, ça ne lui dit pas grand-chose. On ne lui dit pas « vous allez être conforme à la NF15-509 », non, on lui dit, voilà ce que vous allez faire, vous allez clôturer l'usine, vous allez distribuer le paquet sécurité à l'ensemble des nouveaux entrants, vous allez répondre à des quizz, vous savez qui est votre responsable, des choses très concrètes.

Et l'autre point, et ça répond à une question... c'est la mise en œuvre, c'est-à-dire que la roadmap est instanciée, on a défini un livrable, là par exemple c'est la responsabilité des agents est connu, mais on laisse ou pas, une partie de liberté locale, pour adapter la réponse à la contingence locales. Donc dans un site ça va se traduire, par chaque agent dispose d'un fiche de poste exhaustive qui lui a été remise à son arrivée ; une deuxième réponse est un portail d'informations indiquant les responsabilités est disponible sur l'intranet, tout le monde peut accéder aux informations, ou alors un tableau d'affichage indique les responsabilités des agents. Il n'y a pas de bonnes réponses, il y a des réponses localisées qui permettent de satisfaire la responsabilité des agents. Et ça ça donne une souplesse d'instanciation, une bonne adaptation et une bonne implantation sur le terrain et puis aussi la capacité de recueillir les bonnes pratiques. Comme par exemple, le portail d'info, c'est une pratique qui peut-être estimée intéressante, on va voir ce que c'est et on propose éventuellement de la généraliser.

Alors maintenant on rentre dans la phase de pilotage, on a déployé les roadmaps. On a rédigé une roadmap, on l'a déployé sur l'ensemble des sites ou l'ensemble des entités qui sont concernées, maintenant on va mettre en place le pilotage. Comme je le disais tout à l'heure, le pilotage est fondé sur les constats. Donc dans les constats, il peut y avoir des indicateurs, des indicateurs physiques, comme le stock doit être inférieur à un mois et demi de consommation. Mais de toute façon pour les opérationnels c'est no reporting, il y a juste à dire c'est fait, c'est pas fait. Et on va mesure en fonction de la des constats qu'on va faire ou de l'action qui est cours sur le site, ce qu'ils arrivent à faire et ça va progressivement mettre en place une évaluation, évaluation que l'on sait consolider dans

toutes les dimensions de l'organisation, pour fabriquer le progrès local, mais on peut fabriquer aussi des benchmarks ; c'est-à-dire sur un portefeuille de roadmap, ou sur une roadmap, comparer par consolidation des zones ou sur un panel d'entités comparer la performance sur différents thèmes.

Alors l'intérêt, c'est un intérêt de management, l'intérêt c'est que quand on va comparer par exemple, deux régions, ça c'est le profil achat, production, vente, RH, d'une division et puis on met l'autre division à côté. Ca permet de benchmarker le management, en disant vous vous êtes mauvais en achat, vos petits copains ils sont à 4,2 donc inspirez de la manière dont ils ont progressé, c'est pas tolérable qu'on soit à ce niveau là. Et à ce moment là, on peut descendre, c'est-à-dire que si elle est mauvaise en achats, on peut aller voir quelle est l'entité qui plombe les résultats, etc. et ca permet, ça c'est une vision qu'on donnerait aux fonctionnels, et éventuellement à la direction générale. La direction achat n'aurait que ce tableau de bord là.

On n'est pas en train de comparer les achats avec la prod... ou pas. Heu... Parce que quand il s'agit d'allouer des moyens ou des efforts de management, sachant qu'une organisation a défini que son objectif stratégique se faisait sur l'ensemble des capacités, il est clair que ce manager là, dans la relation qu'il a avec son patron, va se voir mettre, s'il ne l'a pas fait tout seul un gros focus sur la gestion des RH et des achats. Parce que c'est bien beau d'être excellent en vente, mais si on a un turn-over de la mort qui tue ça risque de ne pas durer.

Donc la performance stratégique étant vu comme un tout, la révision stratégique étant régulière, donc certaines roadmaps sortent du champ stratégique, soit parce qu'on considère que la capacité est acquise, soit parce qu'on considère qu'elle n'est pas si stratégique que ça, soit parce qu'on considère qu'elle coûte trop cher et qu'on ne saura de toute manière pas se la payer, tout est possible. Mais la on est sur l'évaluation par métier de la performance d'une entité sur des aptitudes stratégique, donc il n'est, entre guillemet, pas tolérable, qu'une entité ou qu'un ensemble d'entités prennent tant de retard sur la dimension RH. La lecture de ça c'est qu'on est en train de pénaliser la performance à venir par une mauvaise gestion des ressources humaines. De la même manière on pourrait

avoir les systèmes d'information et avoir un excellent scoring achat avec un système d'information pourri, on peut se dire le scoring étant fait sur une base pourrie, il est douteux.

Tout ce qui est MDQ, c'est-à-dire tout ce qui est qualité des référentiels, est un bon indicateur de la qualité des indicateurs produits.

C'est tout l'intérêt de la méthode, c'est-à-dire que la méthode, je l'ai posé en préambule, la méthode structure, impose, la le référentiel de progrès et définit pour chacun des niveaux à quoi il correspond. Alors, il y a bien sur, au moment de la rédaction, des arbitrages pour savoir par exemple, ce qui relève du niveau 3 ou du niveau 4. Je vais prendre un exemple concret, vous mettez en place un annuaire fonctionnel dans l'entreprise, c'est une décision pas neutre du management que de considérer que le maintien à niveau de l'annuaire fonctionnel, c'est-à-dire l'existence effective des fonctions et du staffing et du niveau 3, c'est-à-dire qu'on considère que c'est le niveau normal ; et que le niveau 4 ça va être une finesse, par exemple la gestion des work-flows à partir des fonctions, etc. ou du niveau 4 c'est-à-dire ce qu'on considère comme nominal c'est que l'annuaire fonctionnel soit disponible et fonctionne ; et que dans l'état de maturité de l'entreprise ou au vue des enjeux, on va mettre la mise à niveau de l'annuaire fonctionnel au niveau 4. Donc ça c'est effectivement une marge de manœuvre sur un certain nombre de passage de niveaux. En revanche, entre un niveau 3 en achats et un niveau 3 en RH, on sait que fondamentalement, l'ensemble de la fonction achat est opérationnel ou que l'ensemble des capacités RH est opérationnel. Et si on est au niveau 2, c'est qu'on a encore de la difficulté à traduire les capacités et à les mettre en œuvre localement. Par exemple, un exemple concret, vécu, on avait identifié qu'en niveau 2, sur une roadmap achat, il fallait que le directeur des achats soit nommé à partir d'un certain niveau de chiffres d'affaires. Une entité plafonnait parce qu'elle n'avait pas de directeur achat, et donc dans le dialogue et de management de gestion entre cette entité et sa hiérarchie, on a pu introduire un acteur qui était le responsable groupe des achats qui disait ok cette entité n'est pas très grosse mais elle achète beaucoup, elle n'a pas de bons résultats et un acheteur c'est cher. Si vous voulez améliorer vos résultats, il faut bien acheter. Donc si vous voulez, c'est un enjeu stratégique défini par le groupe, donc

recrutez un acheteur ! Tant que l'acheteur n'était pas recruté, on considérait, parce que c'était défini comme ça, que l'entité n'était pas performante, ne pouvait pas être performante. Parce que la traduction de la performance ou les moyens nécessaires pour améliorer la performance c'était qu'il y ait un directeur achat. Alors il y a mille façons après de sortir de ce jeu, en disant, oui mais pas chez nous, pas chez lui... après il y a... Mais ce sont à chaque fois des décisions. Et la méthode assure la cohérence sur la lecture par niveau, et j'ajouterai que si on pousse... Un directeur d'usine Valeo ou un directeur de branche Valeo rencontrant un conseil général utilisant tous les deux 5 steps, ils peuvent discuter et ils savent à quel niveau ils en sont par rapport aux objectifs d'amélioration de performance qu'ils se sont fixés, quand ils disent moi je suis 2,7 et moi je suis 3,2.

Ils ont pas le même chemin de progrès et ils n'ont pas les mêmes objectifs de progrès mais ils ont la même maturité par rapport à la performance. Ou la même contribution par rapport à la performance. Et évidemment, je poussais le bouchon très loin... Mais il faut bien voir, et c'est pour ça que tout à l'heure je disais, les fonctions de transfert, c'est très bien mais ça suffit pas. La performance quand on travaille sur les aptitudes et l'apprentissage, s'adresse à une partie humaine et que les leviers et les ressorts et ce qu'il faut faire pour faire progresser la dimension managériale des entités n'est pas si spécifique que ça. Bien sur, il y a des dimensions culturelles, on fait pas progresser de la même manière des administratifs ou des ... mais il y a quand même des ressorts, des pratiques des méthodes d'approche qui sont...

Donc là c'est un benchmark géographique, mais par rapport, ça va être évident pour vous, mais on voit deux entités qui sont très proches en termes de résultat mais si on les met sur un radar, on se rendra compte que l'une a un problème d'implication du personnel et l'autre un problème d'intégration des partenaires. Donc ça permet de cibler la formation ou les plans d'action, en leur disant, bon ok mon gars, c'est très bien, vous êtes tous les deux, mais toi tu vas te concentrer sur l'implication du personnel et toi tu vas te concentrer sur l'intégration des partenaires.

Autre exploitation, on a une zone de cohérence entre les progrès sur la note 5 steps et les progrès sur un indicateur de performance clé. Et quand on sort de cette zone de cohérence, on a des éléphants et on a des zones de risque avec des gens qui ont un bon indicateur alors qu'ils sont mauvais sur la note 5 steps ou bien la roadmap est mauvaise, ou bien ils truquent. On a des cas concrets. Et puis à l'inverse, on a des gens qui sont très bons en note 5 steps et très mauvais en indicateur, ça ça peut être une dépendance de sentier, c'est-à-dire l'effet retard du capteur, c'est-à-dire qu'on a amélioré les compétences mais le temps que ça se mette en œuvre ben ça va remonter là. On discutait avec les gens du ministère de la recherche, ils ont un indicateur sur les publications. Les publications, entre le moment où l'on met les moyens pour qu'il y ait des publications et le moment où les publications sont citées, il y a un effet retard de quatre ans, donc on peut très bien avoir des gens qui ont effectivement fait ce qu'il fallait. On va juste dans les quatre ans qui suivent vérifier que leur indicateur monte.

Donc ça par exemple, ça permet d'optimiser beaucoup l'efficacité des audits. C'est-à-dire que les audits on va les concentrer là. Tout ce qui est là, on va dire, ben finalement on va laisser les gens progresser, ils sont dans une zone de cohérence.

Donc là par rapport à la roadmap, donc on a vu, on a fait le chemin, le niveau 4, la mise en œuvre du progrès par le pilotage est en cours, et puis, qu'est ce que c'est le niveau 5, ben c'est en fait la capitalisation des pratiques. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on a vu le progrès se mesurer sur des roadmaps qui sont caractérisées par des leviers et l'exigence est démontrée par des preuves, des livrables. Quand on déploie sur le terrain, les rédacteurs qui ont globalement créé les roadmaps et les experts qui ont défini quels étaient les livrables, les indicateurs pertinents, etc. vont être jugés par les entités opérationnelles qui mettent en œuvre la roadmap.

Alors il y en a, il y a pas tout le terrain, mais effectivement au moment où on a rédigé, on a fait venir un directeur de prod d'ici, un directeur qualité de là, on a fait un pilote. Mais toutes les entités opérationnelles vont progressivement faire des feedbacks sur les roadmaps et améliorer leur contenu. Et ce dispositif d'amélioration continue des

roadmaps est très important parce qu'il permet d'améliorer le contenu des roadmaps d'une part à la maturité croissante des entités, et d'autre part, de corriger des défauts structurels qui sont eux-mêmes porteurs de défaillances sur le pilotage. Si vous pilotez sur un mauvais indicateur, ou sur une expression maladroite de ce qu'il y a à faire, vous allez créer des biais dans la lecture que vous allez faire de vos résultats.

Donc pour résumer on a une échelle qui définit la mesure du progrès, on a une mesure qui est le fait qui assure le lien entre la stratégie et la mise en œuvre, et on a un format qui est la roadmap qui assure à la fois la lisibilité directe de l'évaluation et la capacité de consolider.

Discours n°4 – Présentation de la méthode à un prospect

Juillet 2010

En faisant un parallèle avec les réflexions sur le développement durable, et en disant que les méthodes de mon point de vue durables en termes de management doivent, interagir de manière positive avec leur environnement. Et donc, si vous mettez en place une méthode de, par exemple, vous voulez améliorer les pratiques, vous considérez que vous avez une méthode plus efficace que les pratiques adaptées ou utilisées par les gens par le terrain ; vous la diffusez, vous pilotez sa mise en œuvre, il faut accepter que le terrain puisse vous dire « moi je vois pas où c'est plus efficace », « moi j'ai telle idée d'amélioration » ou « venez m'expliquez comment, dans mon cas, votre idée si brillante s'appliquerait ». Ce genre de dialogue est indispensable, de notre point de vue, pour que les choses fonctionnent, parce que si vous voulez mesurer l'efficacité de la mise en œuvre d'une démarche, il faut que la personne qui va la mettre en œuvre, au-delà des effets de résistance au changement et de mauvaise foi qui peuvent parfois arriver, sache effectivement comment elle va le mettre en œuvre. Et cette tension sur le réalisme de l'injonction fait partie des caractéristiques de la méthode. On a travaillé, par exemple, avec des gens qui sont sur la sécurité informatique. Dans la sécurité informatique, vous avez grosso modo, deux postures : vous avez la posture de l'ayatollah et vous avez la posture du pragmatique, qui a plutôt pour objectif que ce soit effectivement sûr, que d'avoir diffusé le texte de la loi et que le texte de la loi. Vous avez des gens qui fonctionnent, dans les deux modes, et il est clair que dans une posture ayatollesque ou mono-canal, la démarche se justifie moins. Bon voilà, c'était, ... alors maintenant, je dois dire, qu'on a tellement de cas d'utilisation, à la fois dans le milieu et dans le sujet, que les critères qui font que ça marche ou que ça marche pas se restreignent énormément, c'est presque éprouvé.

Le point de départ de notre démarche a été de se poser la question : qu'est qui fait au fond la performance des organisations sur le long terme, une fois qu'on a écarté les réflexes premiers sur la rentabilité financière et les indicateurs physiques. Et c'est une réflexion qui n'est pas d'hier, puisque déjà au moment de l'émergence du balanced scorecard on

avait identifié quatre perspectives et on les avait hiérarchisé de cette manière là. C'est à dire que quand on regarde ce qui fait la performance, ben la première des choses, c'est d'avoir une performance économique qui assure la pérennité de l'entreprise et fasse un bon cash, ensuite c'est d'avoir une adaptation à son marché donc d'être capable de mettre sur le marché des produits qui correspondent aux attentes du client parce que c'est une manière la aussi de perdurer. Et puis, on l'a vu aussi dans les méthodes de management, dans les années 80 on s'est préoccupé des problématiques de processus et on est allé très loin dans l'intégration des processus y compris dans la chaîne de valeur complète d'une filière et pas seulement dans une organisation. Et puis une fois qu'on a fait tout ce travail, on se dit comment on peut aller plus loin, et on se heurte toujours à un problème fondamental qui est l'aptitude et l'apprentissage des entités, c'est à dire comment est-ce que l'organisation mobilise ses capacités organisationnelles au service de sa stratégie et comment elle les entretient. Un des sujets qui m'avait été posé à table lors de la conférence que j'avais faite chez Safran c'était, bon vous êtes bien gentil avec votre méthode, mais est-ce que vous êtes capable de nous aider à identifier dans les services des profils dont on ne sait pas que les compétences pourraient nous être utiles dans 5 ans. Et on avait fait l'exercice, c'était assez intéressant de voir comment j'avais abordé le sujet. Mais le sujet était vraiment là. Voilà maintenant on commence à avoir des processus qui fonctionnent, on a une rentabilité économique qui n'est pas mauvaise, etc. mais on a un problème d'aptitude et d'apprentissage. Le problème quand on travaille sur les aptitudes et l'apprentissage c'est que c'est un effort qui doit être continu et qui est localisé, c'est à dire que chaque entité a ses caractéristiques propres systémiques, à la fois l'environnement auquel elle s'adresse, le métier qu'elle fait, l'histoire, son niveau de compétence, son substrat humain et l'ensemble de ses problématiques font que l'entité, l'unité concernée est, et progresse dans ses aptitudes et ses compétences.

Ca c'est forcément chacun à son rythme et en fonction de son état, et j'ajouterai de sa mission. Un sportif ne s'entraînera pas de la même façon s'il doit faire un marathon ou un sprint, même si à la base la musculature de l'athlète est à peu près la même. Et il faut avoir, un système de pilotage, quand on travaille sur les aptitudes et l'apprentissage qui soit adapté à cette particularité de travailler sur le rythme et l'état des entités. Pendant longtemps on a essayé de crier très fort, puis on s'est rendu compte qu'on allait au bout

du système. Le champ de la recherche est particulièrement intéressant sur ce point. On a travaillé avec le labo d'Albert sur l'amélioration des capacités du laboratoire. L'injonction économique ou l'injonction procédurale ne suffit pas forcément à faire avancer les choses et donc on s'est rendu compte qu'il fallait passer d'un mode de type « command and control » où l'on donne une consigne et on contrôle qu'elle soit effectuée, à un mode de focalisation autour des aptitudes à développer et de coordination des efforts, puisqu'il n'est pas question, compte tenu de la multiplicité des sites et des cibles et des sujets sur lesquels on travaille, de les animer tous et d'avoir un contrôleur permanent, sorti de la structure pour chacun des sujets. Et c'est comme ça que on en est arrivé à dire comment est-ce qu'on pourrait adapter le pilotage et mettre en place un dispositif, une méthode, une démarche, une approche, une pratique, pour relever ces enjeux complexes qui sont de coordonner un vaste effort d'amélioration des aptitudes et des compétences au service de la stratégie, la stratégie évoluant, les aptitudes nécessaires évoluent, etc. et donc on s'est dit, comme le sujet est très complexe, il faut essayer d'avoir une approche simple et de faciliter son acquisition et de faire en sorte que la démarche structure quelque chose de complexe et accepte et intègre les diversités : diversité de sujet, diversité de milieux, diversité de pratique, diversité de méthode et diversité de contexte.

Et la première des choses qu'on a faite, et ça c'était issu de notre expérience et d'une certaine approche, c'était de dire, on va standardiser l'échelle de progrès sur lequel on va mesurer l'amélioration des aptitudes d'une entité. Et cette règle sur cinq niveaux va standardiser la lecture du progrès quelque soit le sujet et va devenir un réflexe managérial en disant quand on est au niveau 3 par rapport à une aptitude qu'on doit acquérir ça veut dire qu'on est à un certain stade. Parce qu'on avait observé que grosso modo quelque soit le sujet, en terme d'état, l'acquisition d'une aptitude passe par cinq étapes qu'on peut considérer comme standard. Bien sur en fonction de la difficulté du sujet, l'échelle de temps pour parcourir cette échelle va changer, mais on peut considérer et on a démontré depuis 5 ans maintenant que ça ne pose pas de difficultés du tout, que l'on peut fixer une norme de mesure de l'acquisition des aptitudes sur un sujet et organiser l'acquisition de ces aptitudes suivant cette norme. Donc le premier niveau correspond à l'initialisation, la structuration du problème, la création des pré-requis ; le niveau 3 est un niveau où l'on

considère que l'ensemble des conditions nécessaires à l'expression des aptitudes sont réunies. En termes de système d'information ça veut dire que le support est opérationnel, que les gens sont compétents, que le logiciel est paramétré, déployé, que tout ça fonctionne bien, mais c'est pas pour ça, c'est pas parce que vous avez installé SAP que vous avez une équipe de maintenance et tout ça, que vous allez commencer à améliorer votre supply chain, réduire vos stocks etc. Donc c'est à partir du niveau 3 qu'on peut commencer à créer de la valeur, le niveau 5 étant le niveau où les entités ont acquis suffisamment d'intelligence écologique, par rapport à l'utilisation de l'aptitude, pour pouvoir en améliorer soit en interne, soit vis-à-vis de l'extérieur, l'expression et l'utilisation. Et l'on pourra prendre des exemples, discuter sur des exemples qui vous concernent. Ensuite on s'est dit bon, ça c'était le point de base, c'était un pari, et on peut dire aujourd'hui que c'est réussi, de normaliser la mesure du progrès des entités par rapport à l'acquisition d'une aptitude.

Ensuite on s'est dit, il faut une démarche qui facilite la mise en œuvre de cette norme, et cette démarche doit être là aussi simple, lisible et transposable quelque soit le milieu. Et donc la 1^{ère} étape consiste à identifier les aptitudes sur laquelle on va focaliser les efforts. Et maintenant, on a, alors je sais plus, 200 roadmaps qui ont été rédigées et on en production : améliorer la garantie et la qualité des produits ; en contrôle de gestion : mettre en place un pilotage de la rentabilité, ou en achat : mettre en place du TCO... Des choses très complexes, ou très simples, mais qui correspondent à des aptitudes stratégiques dont l'organisation considère qui faut qu'elle les acquière. On a fait un exercice très intéressant récemment, qui consistait, pour une entreprise qui gère des infrastructures, à acquérir des compétences de courtier, parce que c'était un enjeu stratégique pour elle. Et donc on s'est dit voilà, nonobstant le passé et là d'où l'on vient, notre enjeu stratégique c'est d'acquérir des compétences de courtier : qu'est ce qui faut faire ? Mais en revanche, on avait déjà identifié que c'était indispensable. Donc une fois qu'on a identifié les aptitudes sur lesquelles on va se focaliser, on va concrétiser l'exigence. Et ça c'est quelque chose d'essentiel dans la méthode. Vous disiez est qu'on a identifié... oui, on a identifié dans les points absolument essentiels la concrétisation de l'exigence c'est-à-dire la traduction opérationnelle de ce qu'est l'atteinte ou l'acquisition de l'aptitude fait partie des choses, qui de notre point de vue sont essentiels, que les

entités soient capables de comprendre ce qu'elles ont à faire, par où elles doivent passer et comment ça va se traduire pour acquérir telle ou telle compétence, ou...

Donc, le, une fois que le sujet a été identifié on va le mettre en forme dans une matrice qui s'appelle une roadmap 5 steps. Et on va avoir, on va retrouver ici nos 5 niveaux de progrès et on va avoir à décrire les exigences sur l'ensemble des leviers d'action. Et le levier d'action, donc on a des méthodes pour faciliter ; la aussi je pourrais y revenir... pour faciliter l'identification des leviers d'action. Mais les leviers d'action c'est aussi large que les principes de gouvernance, les systèmes de contrôle de gestion, la rémunération du personnel, la formation, les pratiques internes, les procédures, enfin... c'est tout ce qui va faire en sorte grosso modo que l'organisation acquière ou développe l'aptitude dont on a besoin. Au croisement du levier d'action et d'un niveau de progrès, on va définir une exigence qu'on va traduire sous forme de livrables et on va pour chacun des leviers d'action, et pour chaque exigence, dire d'avoir atteint le niveau 3, donc l'établissement de la pratique, sur tel levier, ça signifie ça, en langage tout à fait, clair d'opérationnel, et voilà comment sur le terrain on va concrétiser cette acquisition.

Pour ce qui est de l'acquisition d'une compétence dans une entité, l'aspect traduire ça va être d'adapter les grands principes à la structure concernée puisqu'on est dans une logique de déploiement. Vous allez avoir, je sais pas combien de centres de recherche. Ces centres de recherches ne vont pas travailler sur les mêmes sujets, vont pas avoir les mêmes référentiels, vont pas avoir les mêmes outils, vont peut-être pas avoir les mêmes cultures projets, les mêmes référentiels projets ; il n'en demeure pas moins que au niveau 1 on va avoir à assurer qu'on a un référentiel projet, qu'on a un système d'information qui supporte, qu'on a des règles de gouvernance qui sont adaptées, etc., et dans le niveau 2, on va dire, dans le cadre de cette entité, l'ensemble de ces champs ayant été définis, voilà ce que vous devez mettre en place.

Donc là, on a une micro-roadmap sur l'optimisation de la production. Ben vous avez sur les outils de prod, ceux qui sont à améliorer sont identifiés, les méthodes d'optimisation sont connues, c'est-à-dire que pour chacun de ces outils de production voilà la méthode d'optimisation ou de sécurisation qu'on va adapter donc c'est là où on rentre dans la traduction, et puis au niveau 3 on va dire, ben celle qu'on avait identifiée, connue et

attachée à chaque machine, on va les mettre en oeuvre. Donc chaque machine a une fiche de suivi d'entretien, 90% des sorties-machines sont conformes aux spécifications. Et donc on va avoir une mesure extrêmement concrète en oui ou non, de ce que traduit l'acquisition de la compétence sur le levier pour l'entité.

Et puis après, on va aborder, une fois.., puisque là on est sur des niveaux, là aussi le deuxième acquis de la méthode c'est que les exigences doivent être réalistes... ca sert à rien de partir dans des incantations aujourd'hui on fait rien et demain on sera à 100% et tant qu'on a pas 100%, on passera pas le niveau, il faut fixer des niveaux acceptables par rapport au standard du groupe. Et dans les mises en œuvre qu'on a faites, un des moments intéressants de la rédaction des roadmaps c'est d'avoir un dialogue mature entre les opérationnels et les fonctionnels sur ce qui est le niveau standard acceptable, sachant qu'on va s'inscrire dans une démarche de progrès.

Faut que ce soit acceptable bien sur, faut que ce soit acceptable. Si la moyenne du groupe est inacceptable, c'est une situation paradoxale. Mais si cette moyenne est inacceptable, on peut mettre un niveau d'ambition standard qui est d'avoir atteint... je vais prendre un exemple, d'avoir atteint un niveau acceptable, mais ce niveau acceptable n'est pas inatteignable. Je vais prendre un exemple chez Valeo. Le..., autour de la problématique de la sécurité des installations de production, ils avaient un certain nombre de livrables, sur par exemple, la protection des intérimaires et des stagiaires, sur l'équipement des machines en termes de capot de protection, etc. et c'était un sujet récurrent depuis de nombreuses années. Et à partir du moment où on a eu déployé la roadmap sécurité des installations, qui standardisait le progrès et qui mettait sous visibilité, on revient sur la transparence qu'au niveau 2, il fallait que les machines soient identifiées et au niveau elles soient protégées. La direction générale, à la fin du semestre toutes les entités du groupe doivent avoir ces deux livrables acquis, démerdez-vous, et donc c'était sous contrôle et il y avait un tableau de bord qui suivait la progression en pourcentage, branche par branche de l'acquisition... et effectivement, par rapport à votre question, au moment où on a déployé les roadmaps, à la grande surprise, en fait on avait 30% des sites, seulement, qui était à niveau par rapport à cet enjeu qui était considéré comme majeur. En revanche, le niveau étant atteignable, en quelques mois, avec une action volontaire, on a

atteint ces objectifs mais ces objectifs étaient atteignables. Quand on a travaillé dans les (...), pour la santé, une des craintes des managers était que les ministres et la direction centrale n'imposaient des standards tellement distants de la réalité du terrain, que personne n'y arrive, que tout le monde se démotive et que la méthode de pilotage finisse par être... donc comme je vous le disais, c'est au moment où on met au point la roadmap que on règle ça et puis comme je vous le disais et on y reviendra tout à l'heure, que c'est un processus auto-régulé, et ben au fil du temps, on fait monter le niveau d'exigence parce qu'on s'est rendu compte qu'on était pas suffisamment exigeant et que tout le monde était déjà au taquet, soit on baisse le niveau d'exigence parce que malgré tout ce standard qu'on considérait comme la norme n'est pas si atteignable que ça dans les entités. Voilà et donc on fait ça sur l'ensemble des leviers, les outils de production, la gestion des flux et des stocks, l'intégration des fournisseurs, etc. et donc on décrit de manière très concrète, comment de l'avis des experts et des opérationnels présents là on peut traduire concrètement l'acquisition de telle ou telle aptitude ou la satisfaction de telle ou telle exigence.

Alors une présentation que j'aime bien faire, parce qu'elle est assez amusante, quand on regarde comment la création de valeur ou le portage s'exécute sur un sujet dans la plupart des cas. La partie métier, la partie fonctionnelle correspond aux trois premiers niveaux et donc couvre 60% de la roadmap, on a environ 60% de la roadmap qui est couvert par un métier, l'informatique, l'organisation, les RH, les méthodes, le bureau d'étude, la logistique, donc c'est la fonction qui porte puisque c'est le moment où il faut créer la méthode, les outils qui vont permettre aux opérationnels de créer de la valeur. Et puis c'est après qu'ils aient fait ça, que tout fonctionne bien ; que les opérationnels ou les opérateurs prennent leur les pratiques mises en œuvre et créent de la valeur avec ; donc on a 60% de la roadmap qui est sous la responsabilité du fonctionnel ou du métier, donc des méthodes. En termes de leviers d'action, quand on regarde bien les leviers d'action, c'est un peu la même chose, c'est à dire que les règles de fonctionnement, les systèmes d'information, les règles de controlling, la formation des gens, etc. ça va à 80 % être du ressort du métier. Si on est sur votre domaine, en R&T, vous allez avoir les plans de formation, l'acquisition de compétences, les méthodes projets, un certain nombre de choses qui vont être portées par une cellule centrale qui va capitaliser et mettre ça à la

disposition des opérationnels. Et puis vous avez 20% des leviers qui sont liés au business, qui sont l'identification ou la gestion du portefeuille, qui sont la connexion avec les enjeux stratégiques-terrain, etc. et puis on a 80% des leviers qui sont du ressort du réseau fonctionnel ou de la fonction support. Et donc là le réflexe c'est de se dire, on est entre 60 et 80% donc on a $\frac{2}{3}$ ou $\frac{3}{4}$ de la roadmap qui dépend du réseau fonctionnel, or en fait c'est matriciel, donc en fait, c'est vrai qu'au début c'est beaucoup porté par le réseau fonctionnel, mais si on regarde bien sur la matrice, mathématiquement on a moins de la moitié du sujet qui est traité quand on le confie à un réseau fonctionnel. Et pour avoir fait énormément de plans de progrès en achat, en informatique et en RH, on voit bien comment malgré tous les efforts du réseau fonctionnel, il y a un moment où le projet capote parce que il y a pas de reprise en main et on a pas mobilisé au bon moment les opérationnels, soit on les a mobilisé trop tôt, on les a épuisés et ils nous ont dit, bon écoutez votre truc vous reviendrez quand il sera prêt, soit on les a mobilisés trop tard ils n'ont pas fait cette partie là qui assure la connexion entre les besoins et le terrain et on ne les pas préparés en leur disant, « attendez en ce moment c'est nous qui bossons mais à partir du niveau 3 on va discuter avec vous de la manière dont on met en œuvre et à partir du niveau 4 c'est vous qui allez bosser, c'est à dire que vous allez bosser sur des choses qu'on a conçu ensemble mais c'est vous qui allez le faire ». Et là en ce moment, on fait une mission autour du décisionnel, où la cellule contrôle de gestion et l'informatique de manière complètement consanguine se sont fait plaisir entre eux à mettre en place une plateforme décisionnelle, et ils ont fait une séance de lancement en disant « allez les gars, c'est bon, c'est parti ! », sauf que compétence et culture du décisionnel dans les entités : zéro, adaptation à leur besoin : zéro, connexion à leur enjeu business : zéro, donc le truc a capoté et ils nous ont appelé, en nous disant « est-ce que vous pouvez venir nous aider à faire en sorte que ça embraye ? ». Donc ça c'est un point quand on cherchait pourquoi cette méthode, ou qu'est-ce qu'elle avait de différent ou qu'est-ce qu'elle apporte vraiment en terme de visibilité par rapport à la DG ou d'efficacité sur le système. Je pense qu'entre autre chose, elle apporte une visibilité claire sur les enjeux de chgt de portage et le moment où il est temps et ce sur quoi il faut mobiliser les opérationnels après que les fonctionnels aient fait leur boulot. Non seulement, en travaillant sur les livrables, on cale bien le niveau de discours et on se

contente pas d'être conforme à la politique achat du groupe. Ouais, ok, on est conforme à la politique achat du groupe donc quand je suis magasinier sur le terrain, ça veut dire quoi, où est-ce que je vois que le P.I que j'achète il est conforme ou pas. Ca c'est un point qui me paraît intéressant et important, en particulier par rapport à votre métier de consultant interne. En fait c'est qqchose, quand on veut faire passer dans l'opérationnel ou dans les pratiques, donc faire adhérer les opérationnels au déploiement du système le réglage sur le moment où on les mets sous tension et la visibilité qu'on leur donne sur ce qui vont avoir à faire est essentiel.

Donc une fois qu'on a fait notre roadmap concrète et qui traduit bien le changement de portage, etc. on peut la déployer sur les entités. C'est dire qu'on peut après avoir décrit chacune des aptitudes : sur le système de sécurité d'information, l'optimisation des outils de production ou l'amélioration de l'accueil du public, pour prendre des sujets très différents, on peut les déployer dans les unités, en disant il y a de l'informatique partout, donc on va mettre la roadmap sécurité informatique partout ; il y a de la production dans certains sites donc on va mettre la roadmap de production dans certains sites ; et il y a de l'accueil du public que dans certains sites, donc on va... et donc on va, comme ça, adapter le déploiement, donc la mise sous tension, la mesure, l'animation des entités, en fonction de leurs enjeux. Et à chaque fois, ce sera l'occasion de faire une explication terrain, en disant voilà pourquoi la sécurité informatique est importante et voilà ce que vous allez avoir à faire, voilà pourquoi l'accueil du public, ou l'amélioration de nos processus de R&T est important et voilà ce que nous avons conçu. Et ce dispositif de pilotage, vous devez le prendre dans cet ordre-là, et on vous aidera, et si vous avez des idées vous nous les donnez et o va améliorer le système. Et donc on déploie les roadmaps, et ce qui est important de laisser dans la rédaction des livrables, il faut laisser la latitude aux entités pour exprimer en fonction de leur culture et de leur pratique comment ils satisfont une exigence. C'est à dire que là vous avez par exemple une exigence qui est : « les agents connaissent leurs responsabilités ». mais chaque entité va trouver des modalités spécifiques pour répondre à cette exigence. Certains vont avoir, les américains en particulier, une fiche de poste exhaustive, avec une job liste avec absolument tout, et c'est ça et ce qu'ils font et voilà !d'autres on va avoir un portail

d'informations qui actualise dans un mode matriciel, plutôt nordique, les responsabilités, et les affectent au fil des mutations. Et puis, le troisième c'est un tableau d'affichage en Asie où on met... et ces trois modalités locales sont des pratiques de satisfaction d'une exigence qui elle est non négociable. Et cette souplesse a deux atouts : d'abord ça permet un bon mapping culturel et aux pratiques locales dans une grande diversité ; et ça permet aussi, forcément un extraordinaire capteur de bonnes pratiques. Si vous demandez aux gens de documenter comment ils ont satisfait l'exigence et si vous animez des groupes de réflexion sur la manière, la bonne manière de satisfaire telle exigence, vous avez un bon capteur de bonnes pratiques.

On a un exemple que j'aime bien citer, parce que je le trouve humaine et intéressant. On a les gars qui chez Valeo avaient fait la spécification de la roadmap sécurité au travail avaient dit que les stagiaires et les intérimaires devaient porter un brassard. Et donc ils déploient, et puis très vite, il y a deux ou trois sites, en Tchéquie, en Amérique du Sud, qui disent chez nous les brassards jamais, parce que c'est connoté politiquement, historiquement, jamais personne ne portera de brassard. Ils ont corrigé l'exigence en disant « les stagiaires et les intérimaires portent une marque distinctive visible », donc il y en a qui mettaient des casquettes, des blousons, des surcotes, ce qu'ils veulent...

Alors une fois qu'on a déployé ces roadmaps, déjà chacun a sa feuille de route en disant voilà ce que j'ai à faire, etc. mais il s'avère que c'est également un outil de pilotage qui permet de faire beaucoup de choses. Donc on a déployé la roadmap, on va reprendre notre roadmap de production, donc on est au mois de juillet, les gars ils ont fait leur premier niveau, ils ont identifié tout, ils ont déjà défini les méthodes d'optimisation et puis sur le reste ils sont en cours. Donc ils bossent mais c'est pas encore acquis. Et par un simple scoring, c'est fait, c'est pas fait, on voit qu'ils ont acquis leur niveau 1 et qu'ils sont à 15% ou à 20% de leur niveau 2. Et donc ils vont avoir, ici on voit qu'en mai ils ont passé leur niveau et par l'acquisition progressive des livrables et des exigences, on va mettre à niveau la note de la roadmap pour le site. Et donc au fil du temps, ben, voilà, on est au mois de novembre ils ont fait leur 3 1ers niveaux, et ca y est ils ont passé le niveau 3 et ils ont peut-être déjà commencé à bosser sur le niveau 4. Et cette méthode va donner

une lecture directe et simple du niveau d'acquisition de l'aptitude pour l'entité. Et on voit très facilement que cette méthode d'évaluation est consolidable dans toutes les directions. Puisque vous pouvez mesurer sur le levier d'action de production où ils en sont, sur l'ensemble du thème production où ils en sont, avec le même système de scoring. Faire des consolidations multi-sites en cumulant, avec l'application de règles de gestion très simples, et ça à l'échelle d'un groupe. Aujourd'hui chez Valeo, ils ont 80 roadmaps, 80 sujets stratégiques qui sont déployés sur leurs sites, sur 200 sites, enfin 180, plus ou moins qui ont le jeu complet. Et en consolidant selon différents axes d'analyses, les portefeuilles de roadmaps, on peut avoir des tableaux de bord, par zone, ici on fait de l'animation par zone ; par sujet, si on fait de l'animation par sujet ; croisés entre les deux, on peut faire des benchmarks, des croisements, etc. et donc on a une mesure du progrès ou de l'alignement stratégique des entités fondée sur nos reportings : c'est juste ce que j'ai fait, ce que j'ai pas fait ; et ça à l'échelle d'un groupe. Ce qui permet d'animer soit les fonctions, soit les managers. Donc on peut avoir, là j'en parlerai tout à l'heure c'est un outil qu'on a mis au point pour faire du pilotage. Donc là on voit, y a un certain nombre, on est sur un sujet de roadmap donné, et il y a la direction industrielle des batteries qui a rien, les quatre autres ont déployé cette roadmap là ; et ils sont en note consolidée à ce stade là. Et puis si on veut descendre dans le détail, on va aller regarder sur les roadmaps si elles sont en retard par rapport à leur plan de marche, où elles sont, etc. donc on a une vision très générale ou très détaillée, de l'avancement des entités par rapport à des enjeux. Donc une autre utilisation qu'on peut en faire c'est identifier les risques entre des indicateurs physiques et une évaluation 5 steps. Si vous voulez, si la roadmap est bien faite et si les sites sont honnêtes dans leur évaluation ; on a une zone de cohérence c'est à dire qu'au fur et à mesure qu'on progresse dans la note, a priori les indicateurs physiques correspondant à l'aptitude acquise vont s'améliorer. Mais comme vous le disiez tout à l'heure, dans certains métiers on a des effets-retards considérables. C'est à dire qu'on peut avoir un an d'effet-retard entre le moment où on acquies l'aptitude et le moment où les résultats sont là, parfois deux. Si on a des portefeuilles de développement, on peut améliorer très très bien son processus de sélection ou d'amélioration de son pipe de et n'avoir d'amélioration que 4 ou 5 ans plus tard. Donc il faut accepter que, alors qu'on a des notes 5 steps plutôt bonnes, les résultats ne sont pas... ceci dit on a ici une zone où on

va aller regarder si c'est bien un effet retard sur la production des résultats ou si c'est pas une surévaluation de la performance de l'organisation au regard des résultats qui... et à l'inverse ici quand on a des très bons KPI et une très mauvaise évaluation sur l'organisation. Ca peut être bon que la roadmap n'est pas performante, ca peut être que il y a une aberration. Mais ça peut être aussi que l'entité est en train de privilégier de manière trop nette les résultats court-terme sur l'entretien de l'aptitude dans l'organisation. Et ça, on a eu ce cas où l'on avait identifié un site qui avait depuis très longtemps était dans les tops 5 ou dans les tops 10 des sites, mais dont on a évalué grâce à ce système qu'il y avait des aberrations organisationnelles qui pouvaient être dangereuses. On a fait un audit et effectivement la boîte était en train de se vider par l'intérieur, c'est-à-dire qu'ils avaient arrêté d'investir dans les processus, les procédures, la R&D, etc. pour tout mettre sur la production, les résultats, etc.

Oui, a priori quand une organisation définit un objectif stratégique ou une aptitude comme stratégie, c'est la plupart du temps lié à l'obtention de résultats opérationnels mesurables par des indicateurs physiques. Alors ces indicateurs physiques ça peut être la réduction du nombre d'impression, ça peut être la consommation en tonner, ca peut être les défauts de livraison, ca peut être le time to market, ca peut être, enfin, ... il y a des choses comme ça, on a vraiment tout type d'indicateur physique, mais la plupart du temps, l'organisation sait associer les progrès dans l'acquisition d'une aptitude à une mesure d'indicateur physique. Ces indicateurs physiques peuvent aussi être liés à des audits, des sondages... quand on travaille par exemple, sur l'amélioration de l'accueil du public, on va avoir un sondage annuel admettons, sur le ressenti des services de la collectivité par le public, et on va regarder si effectivement cet indicateur s'améliore. Donc on a

Dernier point, on a vu, donc on a défini des roadmaps qui décrivent dans le détail, ce que, comment on traduit l'acquisition d'aptitude on l'a déployée sur le terrain. On a mesuré. Le dernier point c'est que quand on regarde les acteurs de la roadmap : on a le rédacteur qui porte la responsabilité de la roadmap, qui est le chef de projet en fait de la roadmap, qui va aussi gérer les feedbacks. Donc ca peut être soit le service organisation, soit un expert délégué on a vraiment de tout. On a des experts qui contribuent en particulier à

l'élaboration de leviers qui ne dépendent pas la plupart du temps à la fonction, c'est à dire qu'on va avoir des RH sur les processus de formation, on va avoir l'informatique ou le contrôle de gestion sur des leviers de pilotage. Et puis on a les entités opérationnelles qui mettent la roadmap en œuvre et qui contribuent à son amélioration. Et donc on a un processus de feedback permanent qui permet d'actualiser la roadmap soit en en précisant, en améliorant la rédaction parce qu'elle n'est pas compréhensible par les sites, soit en introduisant des bonnes pratiques. Pour prendre un exemple, on avait un des sites qui avait mis au point une méthode générale d'adressage IP pour pouvoir avoir un plan standard d'adressage informatique sur les machines du site. Bon ben ce système qui avait été développé pour ce site par ce DSI que ça intéressait, etc. est devenu un standard du groupe parce que finalement tout le monde se prenait la tête à définir un plan standard d'adressage des machines du site et que il y avait pas de meilleure méthode, comme ça on en avait une on l'a diffusée. Et donc, on voit que la méthode permet un enrichissement constant sur la forme mais aussi sur le fond. Pour vous donner une idée, chez Valeo aujourd'hui, alors on a commencé en 2004, et aujourd'hui ils vont faire la 3^{ème} ou 4^{ème} génération de roadmap correspondant soit à des changements d'aptitude, en disant bon ça c'est acquis on en a moins besoin, ou ça c'est moins stratégique, ou on se rend compte en fait qu'il vaut mieux mettre le focus la-dessus plutôt que la-dessus ; soit sur une amélioration du niveau d'exigence.

Deux, trois ans, c'est peu près 6 mois par niveau.

Alors on a des roadmaps un peu plus courtes, mais pour fixer les idées, le parcours du roadmap et pour une entité qui se préoccupe du sujet, en général c'est deux, trois ans.

Un des points dont je n'ai pas parlé c'est les processus d'audit, parce que la plupart du temps, on est en auto-évaluation, donc on déploie les roadmaps et les gens s'évaluent. Et puis cette auto-évaluation est périodiquement ou en fonction d'indicateurs particuliers auditée, par des spécialistes du sujet qui viennent voir, juger de la qualité d'évaluation, et en profitent aussi, et ça ça va être intéressant en termes de repositionnement. Comme l'outil d'audit est l'outil de dialogue avec les opérationnels, les auditeurs au lieu d'arriver avec un référentiel d'audit que les gens ne comprenaient pas et ne connaissaient pas et

qui était mal vécu. Comme ils travaillent maintenant sur le même, même s'ils peuvent avoir des petites pratiques qui sont différentes, qui permettent de gérer la diversité, comme ils travaillent sur le même référentiel que les opérationnels, les audits sont plus efficaces, car ils ne travaillent grosso modo que sur la peau, ils n'ont pas besoin de faire la totalité du référentiel. Ils font la peau pour vérifier si le site est bien aligné sur la peau. Et donc ça les a repositionné plus dans un registre animation/formation que purement sanction. Et en termes d'efficacité, comme on est plus transparent, plus standard, on a un certain nombre d'outils comme les indicateurs de cohérence. En fait l'efficacité des audits de Valeo a été multipliée par 4. Ils ont réduit leur équipe par deux, ils ont réduit le nombre d'audit par deux. Ils ont amélioré la qualité globale.

Voilà ce que je pouvais dire globalement sur la démarche. Je peux soit m'arrêter là, soit aller un peu plus loin en vous présentant une plateforme logicielle pour rendre les choses concrètes : voilà comment ça marche, voilà comment on peut faire, voilà ce qu'on fait.

oui, cad que pour fixer les idées j'ai l'habitude de dire que bon le ... donc vous l'avez compris une roadmap ça mesure un état, et si on regarde bien, en dynamique, comment ça se passe dans l'organisation, le niveau 1 c'est un niveau assez statique, où en fait on va se contenter de faire un état de lieux, un audit, identifier, structurer le problème et regarder comment, quel référentiel on va appliquer, qu'est ce qui se passe etc. Le niveau 2 c'est un niveau, on va dire, comment est-ce qu'on va traduire dans notre entité, ce référentiel qu'on a sélectionné, quel niveau d'exigence on va se mettre. Le niveau 3, ça va être le fait qu'on l'atteigne, et qu'on le mette en place. Le niveau 4 ça va être le niveau où on crée de la valeur, c'est à dire que le référentiel mis en place est effectivement utilisé par les opérationnels et crée de la valeur pour atteindre un certain niveau de performance et le niveau 5 c'est le niveau auquel on entretient ce niveau de performance, nonobstant que la tension du marché, etc. se...

Donc on a les niveaux 1, 3, 5 qui sont plutôt des niveaux de paliers, où en fait on va mesurer qu'on a identifié, puis installé, puis pleinement acquis la capacité. Et les niveaux 2 et 4, sont des niveaux plus dynamiques, où en fait dans un cas on va fixer et mettre en œuvre le niveau d'exigence et pour le niveau 4, embrayer des opérationnels les uns derrière les autres, ou des projets les uns derrière les autres, de manière à ce que

l'ensemble de l'entité acquière cette aptitude. Parce que ici, j'avais coutume d'appeler ce niveau celui de l'adhésion des managers parce que, comme je vous l'expliquais quand on fait de la conduite du changement sur des sujets stratégiques, complexes, il y a un moment où on ne peut pas se passer de l'adhésion des managers opérationnels et de leur investissement dans l'acquisition de l'aptitude. Et ce moment là, et contrairement à ce que tout le monde pourrait rêver est assez tardif. Parce que compte-tenu du fait qu'un manager opérationnel aujourd'hui, en particulier, est soumis à des milliers de pression, d'exécution, de compte-rendu, de pilotage, d'amélioration continue, de management, de gestion sociale des problèmes, etc. il a une gestion des ces priorités extrêmement tendue et grosso modo, il n'accepte de s'investir qu'à partir du moment où l'ensemble des outils à sa disposition sont prêts pour que son action soit efficace. Donc c'est à ce moment là. Et la phase de progrès, c'est la phase où en fait, où on fait vraiment adhérer les opérationnels et on fait en sorte que dans l'entité la pratique s'installe et crée de la valeur. Et puis une fois que c'est fait. On a tous vécu ça, quand on déploie des méthodes qualité, ou quand on déploie des méthodes de travail. Il y a une phase un peu bizarre au milieu, où il faut vraiment que le management pousse pour que ça s'implémente. Et puis il y a un moment où les équipes finalement, se sont réinstallées avec confort, dans la pratique et commence à, et ça ça se fait pas forcément tout seul non plus, et commence à contribuer à l'amélioration de ce système, en disant, mais oui c'est vrai que ça serait bien si... je sais pas si vous avez des pratiques de knowledge management ou de capitalisation d'acquis, il y a un moment où, bon il faut que l'outil soit efficace, corresponde aux besoins, soit facile de, nanana, il y a un moment où il faut vraiment, après cette phase de mise en place de l'outil que le management pousse à fond pour que à l'issue des projets, il y ait un comité de capitalisation. Et puis quand on commence à avoir des acquis, cad qu'on est allé plusieurs fois dans le projet chercher dans la base, les gens commencent à adhérer au système, et le faire naturellement, et demander des améliorations pour que leurs pratiques soient nana, et que par exemple ben ce qui serait bien ça serait qu'on standardise les compte-rendu, parce que c'est plus facile à capitaliser ; ou ce qui serait bien c'est qu'on utilise mindmanager, parce qu'avec mindmanager on a une vision plus périphérique, et plutôt que de se tarter des 15 pages chaque fois, et ben on voit ce qu'il y a à regarder et puis on va rentrer dedans de manière plus efficace.

Rapidement sur la plateforme, je pourrais vous la montrer tout à l'heure. Donc on a une plateforme qui permet de porter les livrables en full web à l'ensemble des acteurs et qui comprend un certain nombre d'outils collaboratifs qu'on enrichit et qui permet aussi la liaison avec des outils collaboratifs externes. Cad que dans tous les livrables on peut soit mettre des fichiers directement portés par le livrable, sur la plateforme, soit des liens. Et ces liens peuvent renvoyer soit à une base de connaissances externe, à un outil, etc. qui sera protégé par ses mots de passe et qui est enrichi dans une dynamique donnée. Soit carrément un référentiel extérieur, quelque chose sur lequel les gens vont trouver la référence dont ils ont besoin. Et cette association entre un livrable ou une exigences et des éléments extérieurs peut être fait aussi bien, au niveau local, cad le responsable local qui va mettre ses liens, ses fichiers, ses preuves, ce qu'il a envie de communiquer, soit en interne, soit vis-à-vis de l'extérieur, qu'au niveau du Template, ce qui permet de maintenir à jour en permanence les éléments de référence auxquels n'importe quel opérationnel peut avoir accès quand il s'agit de travailler sur une exigence. Et une fois encore, soit dans la plateforme, parce que c'est là que c'est le mieux et qu'on aurait pas d'autres outils, soit en faisant un lien vers des plateformes externes, des intranets, des outils google.

Donc ça c'est des visions de résultat consolidé des différentes roadmaps et un color coding qui permet de dire ça c'est un site qui est responsable de cette roadmap, ça c'est un site qui est en fait esclave d'un autre donc son évaluation a été remplie par un autre. La vous avez des différents degrés d'avancement, ça c'est les échéances contractuelles lorsqu'une date contractuelle a été définie entre le management et le site sur l'atteinte du niveau. C'est une manière d'animer assez efficace. En disant ok nous sommes d'accord sur le fait que vous serez niveau 2 au 31 décembre 2010. Donc pas plus de pression que ça, c'est pas anormal que vous soyez niveau 2 alors que tous les autres sont niveau 3,5. Vous vous êtes plus récents, vous avez tel contexte,

Bon on peut avoir des listes de favoris, des tableaux de bord, des widgets qu'on peut intégrer soit dans la plateforme, soit dans les intranets, ce qui permet d'avoir par exemple un benchmark, ou sur son iphone une vision du statut de tel ou tel élément.

En termes de planning, maintenant on commence à avoir pas mal de recul, globalement on est certain de savoir mettre sous pilotage les entités d'une organisation en 6 mois. Cad

qu'entre le moment où on se dit on va y aller et le moment où on a déployé et où on a les premières évaluations, où on a les premiers tableaux de bord, etc. Il faut 6 mois. Alors si on cravache, on peut faire moins. Si on prend le temps de gérer d'autres sujets, on peut être un peu plus long, mais... Il faut grosso modo un mois pour travailler avec la direction générale sur la sélection des aptitudes et les modalités de gouvernance des projets, il faut à peu près deux mois et demi pour rédiger les roadmaps qu'on va mettre en place. Et là aussi on a une méthode très élaborée, très efficace, qui fait qu'en six réunions on est certain de finaliser une roadmap, utilisable sur le terrain. Après, il faut déployer. Donc là il faut compter à peu près un mois entre le moment où on décide de le faire, parce qu'il faut organiser les réunions, les training, caler avec les réseaux fonctionnels la manière dont chacun d'entre eux va faire la promotion de sa roadmap lors du déploiement. Et donc là, on est au bout de 6 mois. Et donc à partir de ce moment-là, l'ensemble des roadmaps sont déployées sur le terrain, et on peut faire une évaluation immédiatement, recueillir les feedbacks sur chacune des roadmaps, animer le processus... et donc là aussi on sait, par expérience, qu'au bout de 9, 10 mois, on commence à attaquer de nouveaux sujets, parce que...

pour la parcourir, ça c'est pour mettre en place le dispositif. C'est-à-dire que si on se dit aujourd'hui ah ben tiens on y va. On sait promettre qu'au premier janvier, on aura évalué tous les sites sur les roadmaps qu'on a décidé de mettre en place. Et en fonction de leur état d'avancement, elles mettront un, deux, trois ans à parcourir la roadmap.

Et chez Valeo par exemple, la décision de déploiement à l'ensemble du groupe a été prise en août, on a mobilisé les équipes de rédaction d'octobre à décembre, on avait 60 roadmaps à faire, et on a déployé janvier, février, et le 15 février c'était bouclé. Sur 200 sites, et là aussi on a fait le training. Je suis pas sûr qu'on ferait ça partout, mais chez Valeo, on a fait le déploiement sur l'ensemble des sites, on a fait une journée de formation, trois sessions de formation en fonction des fuseaux horaires, on avait entre 150 et 200 personnes sur la planète et on les a formés à l'utilisation de l'outil, à la démarche 5 steps, etc. et puis après ils sont partis. On a eu après un peu de support.

Ah oui, oui, de toute façon, ce qui était intéressant chez Valeo c'est qu'ils avaient déjà une méthodologie très élaborée, très documentée, très outillée. En revanche, ils n'arrivaient pas à focaliser et coordonner, à mettre sous contrôle l'ensemble de leur dispositif pour savoir où aider qui, quand, et où en était chacun. Et donc ils ont découpé leur... et en plus tous leurs sujets n'étaient pas couverts par le référentiel, le fameux « Innovation constante », parce qu'il y avait des dimensions RH et systèmes d'info, contrôle et pilotage qui n'étaient pas portés par la méthodologie projet. Et donc on a travaillé, on a découpé, en fait, je vais regarder si j'ai pas les slides pour vous montrer ça concrètement. On a découpé les enjeux du pilotage de la R&D, en fonction des titres de projets, en fonction des enjeux à adresser, etc. et donc ils avaient identifié par exemple, que la gestion du portefeuille des projets industrialisés, ils avaient deux ou trois roadmaps qui étaient sur la gestion de portefeuille, la mise en place du controlling sur les projets et qui avaient des leviers systèmes d'info, organisation interne, formation des équipes, etc. Et pour chacun d'entre eux, ils faisaient référence soit à des normes internes Valeo, soit à des outils. Ils avaient par exemple une évaluation du niveau de pratique et des modalités de déploiement des outils PLM, sachant que chez Valeo, il y a des branches méca, il y a électronique, optique, vision, il y a des branches friction, il y a des branches de projets, de nature et de technologies complètement différentes avec des outils de simulation et de développement aussi complètement différents. Et donc la roadmap était quand même la même. Même sur la branche, ça a été une surprise, sur la branche distribution, produit, deuxième monte, une branche complètement différente, en fait, bien sûr, il y avait des roadmaps différentes en particulier sur la logistique et la production. Mais on avait à peu près 80% des roadmaps qui étaient communes, entre les branches de production et la branche de distribution.

...

donc ils avaient estimé que sur leur référentiel, il y avait 18 roadmaps à écrire. Toutes les roadmaps d'ailleurs n'étaient pas dans tous les centres de recherche. Ils ont déployé et évalué leurs sites par rapport à ça. Et ils avaient, chez Valeo, dans les goodies, un peu intéressant, ils avaient identifié par semestre un livrable groupe, donc c'était deux livrables par semestre. Donc en constant innovation, il y avait deux livrables par semestre que tout le groupe devait avoir. Ce qui permet de faire avancer un peu, sur des sujets clés.

Discours n°5 – Présentation de la méthode au conseil scientifique de l'école cliente
Décembre 2010

Je vais essayer de vous expliquer, de vous faire partager de l'expérience, de la méthode et voir comment dans le projet stratégique dans lequel vous êtes engagé, ça peut vous apporter une aide pour conduire ce changement extrêmement ambitieux, extrêmement complexe que vous avez défini.

D'abord quelques mots personnels. Personnellement, j'ai plusieurs liens avec l'ÉCOLE, d'abord mon père a fait Agro, il est ingénieur général des eaux et forêts, il a dirigé l'école technique des eaux et forêts où j'ai passé mon enfance, je connais assez bien cet univers, j'ai vécu à la campagne, et je sais à quel point ce que vous enseignez est complexe, local et important. A titre personnel, donc j'ai 50 ans, je suis ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon, j'ai fait ma carrière pour un tiers à des postes de direction générale, un tiers dans des cabinets de conseil internationaux, et pour un tiers en tant qu'entrepreneur dans différents sujets que je pourrais développer si ça vous intéresse. Je suis ancien auditeur de l'IHEDN et l'IHEST, parce que les problématiques de gouvernance et de performance des organisations au sens large est un sujet qui me passionne et sur lequel je travaille depuis longtemps, et je dispense des cours dans des grandes écoles françaises, Ecole de commerce ou école d'ingénieur. Et j'ai créé, il y a 10 ans maintenant MNM Consulting, donc qui est mon entreprise, pour aider les organisations publiques et privées à piloter, conduire des programmes d'excellence en associant des ressources internes sans lesquelles on ne sait pas travailler, des pratiques d'ingénieur, extrêmement structurantes mais qui transforment sans imposer un modèle et une certaine conviction dans la manière d'engager des actions et ces trois composantes font ce qui est un peu particulier dans notre cabinet, une autre particularité qui est liée à la première c'est que depuis 2004, on est centre de recherche agréé par le ministère de la recherche, français et on a des contrats de recherche avec des laboratoires pour travailler sur ces problématiques de performance des organisations. J'ai la chance d'avoir dirigé plusieurs thèses, de faire des publications

régulières et de participer à des conseils scientifiques et conseils d'administration d'organismes de recherche pour les aider à progresser dans la mesure de mes moyens. Ca c'est pour placer la perspective parce que je suis venu accompagné d'Emilie Canet qui est consultante dans notre organisation et qui entre autre a fait l'ENS Cachan. La l'objet, lorsque j'a rencontré Mme Issolah à l'IHEST, elle m'a expliqué dans quel défi vous étiez, quel était votre enjeu, qui consiste à passer d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche qui diffuse du savoir, qui est qui est seul pour dispenser à un grand nombre des connaissances, héberger des recherches, travailler sur des sujets, et devenir par la volonté du gouvernement et l'évolution naturelle des choses, parce que votre école n'est pas la seule à être confrontée à ce genre de mouvement, devenir un animateur d'un pôle d'excellence, et l'on retrouve le terme d'excellence, pour la filière agro en Algérie, avec un mandat, une confiance, donnés par votre gouvernement pour utiliser toutes les ressources, les connaissances, les compétences, les hommes et les femmes de l'école pour tirer vers le haut l'ensemble de la filière. C'est évidemment, ne serait-ce qu'en le prononçant comme ça, un changement stratégique majeur, vous allez rentrer, vous êtes déjà dans un changement d'environnement et de paradigme, vous allez passer d'un one-to-many, c'est à dire je sais je diffuse ; à une animation many-to-many, c'est-à-dire il y a beaucoup d'acteurs et l'ensemble de ces acteurs qui forment une filière doit progresser. Et le but, la dynamique, ne va pas venir de l'extérieur, vous allez en être un des éléments clés, pas le seul, mais un des éléments. Et c'est ce changement, en fait, cette nouvelle ambition, qu'il faut que collectivement vous adressiez. Vous avez une nouvelle ambition, sans dénaturer ce que vous êtes, il n'est pas question de cesser d'être un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, c'est ce qui légitime votre position, c'est ce qui fait votre raison d'être, votre expertise, mais au-delà de cette compétence active, de ces savoirs qui font partie de votre corps et de votre vie de tous les jours vous avez une nouvelle ambition, qui est celle d'animer un réseau, une filière, des entreprises, un système économique, de faire monter en compétence des agriculteurs, des étudiants, votre système économique et de doter l'Algérie d'une filière performante, d'une filière d'excellence qui puisse se mesurer avec d'autres pays. Votre pays est en négociation pour entrer dans l'OMC, entrer dans l'OMC ça veut dire aller jouer avec et contre les autres pour gagner, sinon on rentre pas dans une cour pour perdre. Et donc ça veut dire que par

rapport à cette nouvelle ambition, vous allez devoir adopter une nouvelle stratégie. Le fait de changer de mission impose à toute organisation, ce n'est pas lié à une école de changer de stratégie. Vraisemblablement de changer d'organisation parce que l'organisation n'est jamais que la traduction systémique de ce qu'on a à faire, donc quand vous changez de stratégie, quand vous voulez changer d'activité, vous allez changer vraisemblablement une partie de votre organisation. Toujours pareil, sans perdre votre âme, de toucher par-dessus les murs. Et puis vous allez tisser de nouvelles relations avec le tissu économique par exemple, ou avec l'international, avec le réseau de chercheurs internationaux, vous allez sans doute avec des relations qui seront différentes en nature, et pour cela, le gouvernement qui vous fait confiance et qui vous a confié cette mission, va vous donner des moyens, et ces moyens, il faut savoir les utiliser, il faut savoir les mettre en œuvre. Si vous construisez des systèmes extrêmement sophistiqués pour avoir des laboratoires d'excellence, il faut donc avoir des chercheurs d'excellence, ça vous en avez, bien sûr avoir des professeurs excellents, ça je pense que vous en avez, et il faut aussi avoir une infrastructure de maintenance, contractualiser les résultats de ces labos avec les industriels pour que de plus en plus il y ait un écho entre ce qui ait fait dans ces laboratoires et la progression économique. Et donc que vous valorisiez les moyens qui vous sont donnés à l'aide d'un certain nombre de travaux. Mais aussi en interne, que vous appreniez des choses, que vous ne saviez pas faire hier, comme par exemple, l'entretien et le maintien à niveau de ces équipements d'excellence. Il y a une obsolescence, un nécessaire renouvellement, des compétences techniques et logistiques autour de ces laboratoires qui ne faisaient pas partie de vos préoccupations. Et donc on voit bien, tous ces enjeux amènent à changer, à peu près partout, et comme l'expliquait Mme Issolah, partout en même temps, parce que tout est lié, et ce changement une fois qu'on l'a compris il est naturel de se poser la question comment.

Et cette problématique n'est pas une problématique spécifique à votre école, n'est pas une problématique spécifique aux grandes écoles à l'international, c'est une problématique qui est spécifique à un changement universel : la mondialisation, la refondation des relations entre les entreprises et l'enseignement supérieur, le changement de niveau et de culture des citoyens, et tous ces changements là font des changements complexes que vous devez affronter comme les autres. Alors quand on parle de changer une organisation

et une stratégie, je voudrais poser sur la table un certain nombre de points que je constate partout, auxquels vous devez être confrontés et qui sont parfaitement naturels, normal et qui font partie de ce que les dirigeants ont à gérer quand il s'agit de changer.

La première des choses c'est qu'on a une perte de repère, la plupart du temps, on a l'habitude de ce qu'on fait, on sait améliorer, on a fait de mieux en mieux ce qu'on faisait hier, mais demain vous allez faire autre chose, et cet autre chose vous ne l'avez pas encore appris, il faut recréer des repères et recréer des repères on peut essayer de le faire tout seul. Mais si on est plusieurs à être vigilants et à définir les repères, on est plus efficace. Quand vous allez en reconnaissance sur un territoire que vous ne connaissez pas, si vous êtes tout seul, vous allez passer beaucoup de temps à le découvrir, à le cartographier, si vous êtes plusieurs, que vous vous organisez vous allez profiter des uns et de l'expérience des autres. Et donc la reconstruction, et donc la refondation de repères est un travail qui va faire partie de votre quotidien et que vous allez parcourir. Les nouveaux repères de l'ÉCOLE vont être construits collectivement et il n'est pas anormal que vous soyez tous mal à l'aise par rapport au fait que vous perdiez vos repères. Donc les pratiques que vous allez acquérir doivent intégrer ça, vous devez être capable de discuter sur cette perte de repères et la construction de nouveaux repères. On pourra y revenir tout à l'heure, mais quand on parle, par exemple, d'employabilité ou de relations avec les industriels, repérer ce qui est utile pour un industriel, définir un référentiel qui va permettre de dire on est au bon niveau, il faut pas s'imaginer que ça va venir de l'extérieur. Vous êtes ceux qui savent, et vous pouvez aller à l'extérieur enrichir vos connaissances mais dans le terrain c'est vous qui savez. Ceci dit, vous savez mais vous savez aussi que vous ne savez pas, car c'est la première fois que vous le faites. Donc vous allez progressivement découvrir les meilleurs repères que vous pouvez vous poser pour dialoguer avec les industriels sur le problème de l'employabilité. Et ces repères ben vous allez les déplacer quand vous aurez progressé, vous allez vous rendre compte qu'il y en a des meilleurs, qui permettent d'être plus fins, plus efficaces. Peut-être même que celui que vous avez choisi n'était même pas bon, que de toute façon il n'y avait personne de vous pour le définir, donc vous avez appris, et vous passez.

La deuxième chose qui est déplaisant dans les périodes de changement où l'on travaille à la fois sur l'organisation et sur la stratégie c'est la remise en cause, une remise en cause

de processus tout le monde en a fait, modifier le procédé pour améliorer son rendement c'est finalement pas très rare. Mais remettre toute la façon de travailler, voire la relation avec les autres redéfinir les limites, les frontières, c'est quelque chose d'inconfortable. Ce qu'il faut vous dire pour vous rassurer c'est que c'est inconfortable pour tout le monde, c'est à dire celui qui est de l'autre côté de la frontière aussi. Donc plus vite vous travaillez sur la zone de confort, qui sera normalement celle où l'entreprise est la meilleure, plus vite vous allez aboutir à quelque chose. Quand vous allez travailler sur la refonte des filières, sauf à ce que vous soyez exemplaires, vous allez quand même avoir des difficultés à remettre à plat, tous vos cursus, à travailler sur la remise en cause des programmes, ça va être compliqué pour tout le monde. Donc là aussi vous avez intérêt à développer des pratiques d'intermédiation pour gérer cette question de la remise en cause et dire il y a des choses qu'on ne remet pas en cause, il y a des choses qu'on remet en cause, et on va gérer ensemble la zone d'inconfort.

La troisième chose qui est universelle, c'est la peur de l'inconnu, je vais pas faire des heures la dessus, mais quelque chose qu'on ne connaît pas, est quelque chose dont on a peur. Mais quelle est la réponse ? C'est d'apprendre, c'est-à-dire que quand on détecte quelque chose qui est inconnu dans ce qu'on a à faire, on a deux attitudes : soit on dit je ne le ferai pas, soit on dit, je vais le faire. Et pendant un temps, il y avait suffisamment de place autour des organisations pour que dans certains cas, elles puissent dire je ne vais pas le faire, je n'apprends pas. Aujourd'hui, il faut bien reconnaître que la transparence du monde, la vitesse des actions fait qu'il est assez difficile et assez irresponsable de considérer qu'on n'a pas à apprendre quelque chose dont on a considéré qu'on en avait besoin. Alors réapprendre quand on a 40, 50, 60 ans, et que ça fait des années qu'on apprend, et que c'est pas forcément très agréable, mais ça peut aussi être vu comme stimulant, comme un nouveau défi et un nouveau domaine à explorer. Mais sachez que tous ces éléments là que je cite sont des éléments présents dans toutes les réorganisations qui touchent à la fois à la stratégie et à l'organisation. On a longtemps travaillé dans les années 80 à 2000 sur l'amélioration des process. L'amélioration des process, c'est la plupart du temps assez facile parce qu'on améliore localement une opération. Là vous l'avez bien compris, on est pas dans l'amélioration de l'efficacité sur la formation des cours, on est vraiment sur une refonte de l'objectif.

Quatrième point que vous allez rencontrer, c'est qu'on dépend tout le temps des autres, quand on travaille sur une filière, dans une filière il y a une chaîne de travail avec les acteurs, et tous les jours, cette chaîne de valeur est remise en cause, les acteurs changent de mission, certaines missions à forte valeur ajoutée sont captées par l'acteur précédent, d'autres sont transmises. Je travaille depuis cinq ans dans l'automobile, je peux vous dire que dans l'automobile il n'y a pas un mois où il n'y a pas un changement ou un équipementier prend ce que faisait un constructeur, et aujourd'hui les grands constructeurs, ils ne savent plus faire une tôle, un pare-brise, un essuie-glace, etc. Tout ça est passé chez les équipementiers de rang 1. Les équipementiers de rang 1 sont devenus des intégrateurs de fonctionnalité qui sont produits par des équipementiers de rang 2, et ainsi de suite. Donc cette chaîne de valeur change tout le temps, mais c'est pas pour autant que l'automobile n'existe plus, simplement il faut s'adapter, il faut changer et il faut accepter de dépendre de l'autre, parce que l'autre ce n'est pas un ennemi, il amène de la valeur à transformer et puis pour jouer votre rôle.

Cinquième point et on va progressivement arriver sur les aspects méthodiques. On est sur un changement organisationnel et stratégique et je l'ai dit il y a énormément de choses qui vont être abordées : la pédagogie, l'organisation entre vous, l'intégration de nouvelles compétences, de nouveaux outils et de nouveaux équipements, le travail à l'international, le changement de posture, de nouvelles règles de gouvernance parce que vous ne pourrez pas survivre au maintien des anciennes parce qu'elles ne sont plus adaptées, donc tout ça ça fait beaucoup. Et donc il y a un vrai risque de dispersion, et ce risque de dispersion, il est d'autant plus grand que tout le monde se disperse sur le même sujet. Et ce risque de dispersion a deux risques majeurs, le premier ce que tout le monde se disperse sur la nouveauté et qu'on crée un bruit dans lequel on n'y arrivera pas, le deuxième c'est qu'on se détourne et plutôt que de rester sur son cœur de métier, on aille faire des choses nouvelles partout. Donc par rapport à cette dispersion, il faut beaucoup d'organisation, et donc on va revenir, il faut beaucoup d'organisation, beaucoup de concentration, beaucoup de lucidité et beaucoup de formalisme. Il faudra dans les travaux que vous allez engagés, verbaliser, formaliser et écrire, choisir, décider. Parce que cette description concrète des choses va vous garantir contre la dispersion, l'intellectualité, la recherche sans objet, e donc vous allez structurer, verbaliser, organiser et créer des groupes de travail, vous faire

confiance en disant que finalement travailler par exemple à ce qui doit être décrit dans un référentiel de compétences, ce qui doit le structurer, vous avez peut-être pas besoin d'être 40. C'est un sujet sur lequel vous devez travailler, vous allez le définir comme tel, mais voilà on a un vrai enjeu qui est de définir la structure par un référentiel de compétences, on va aller voir à l'extérieur ce qui se fait, on va aller voir si le système d'informations permet de le faire. On va voir si on est capable nous-même de remplir ou de, est-ce qu'on a chacun chez nous, donc... On va travailler sur le référentiel de compétences, et donc sur le référentiel de compétences plutôt que tout le monde réfléchisse à la manière de la structurer, vous allez collectivement définir un groupe qui va travailler sur ce sujet rapidement, et qui au bout de 3, 4 mois reviendra en disant voilà la structure de notre référentiel de compétences, et maintenant chacun des départements doit travailler là-dessus. Et donc remplir ce référentiel de compétences dans chacun de nos domaines de compétences.

Ceci posé, la personne qui a travaillé 3 ou 4 mois, représentant le collectif, a sans doute raté un certain nombre de choses, n'a pas passé cinq ans, n'a pas fait une thèse sur les référentiels de compétence, elle a produit le meilleur de ce que votre organisation était capable de faire dans un délai contraint par votre propre rythme de changement, donc vous allez tester, et puis peut-être qu'au bout de 3, 4 mois, quand chacun des départements aura fait l'exercice, on se rendra compte qu'il y avait des choses qui n'allait pas, et on améliorera, on ne s'était pas trompé, on arrête mais on va améliorer, on va enrichir ce référentiel de compétences pour introduire des problématiques, on se dit et ben tiens notre référentiel de compétences marche pour les sciences de la vie, en revanche pour les sciences dures, il faut rajouter ceci, il faut rajouter cela. Et ça c'est des démarches itératives de progrès continu qui sont issus de l'industrie, mais qu'en agronomie vous avez l'habitude de mettre en œuvre ou dans le test de nouvelles technologies, de nouvelles techniques de culture.

Et le dernier point, et là je pense que Mme Issolah appuiera mon propos, c'est que tout cet ensemble ne se fait pas dans un contexte intemporel, vous avez des objectifs, le gouvernement attend de vous qu'en 2012 se soit plié, donc ça veut dire que vous allez travailler avec une gestion du temps, que vous allez partager, et cette gestion du temps va se faire dans ce contexte : les gens ne bougeront plus parce qu'ils ont peur, vous allez

vous disperser et pas être très efficaces, vous allez dépendre des autres, et tout ça fait partie inhérente d'un changement du type de celui que vous vivez, vous devez l'accepter et vous outiller pour minimiser les conséquences de ça. La gestion du temps est au bout du compte, la chose essentielle qui doit engager chacun d'entre vous. Comprendre que chaque chose qui vous est donnée doit être faite dans un délai qui contraint l'ensemble et, est au bout du compte l'acte de management le plus fort. L'engagement contractuel que vous prenez avec l'ensemble de votre, de réaliser pour telle et telle période, tel progrès, vous engage et engage la réussite de l'autre. Donc voilà les points que je voulais illustrer, parce que c'est des choses que je rencontre partout, ils sont naturels, déplaisants, mais que vous allez vivre, donc je préfère vous en parler, de manière que vous soyez à l'aise avec ces souffrances à venir. L'intérêt c'est qu'on le fait ensemble, donc si on a appris à parler, si on a appris à coopérer et à travailler ensemble, on peut gérer et résoudre ensemble les problèmes et quand je parlais de la gestion du temps, si quelqu'un est en retard, sachant que de sa réussite dépend la votre, il vaut mieux aller l'aider pour qu'il rattrape son retard, plutôt que de rester sur sa chaise d'arbitre et dire coco t'es pas à l'heure.

Alors un autre point que je voulais souligner, après avoir dressé un tableau réaliste de ce qu'est un changement stratégique, c'est vous rassurer sur le fait que la réponse ne viendra pas d'ailleurs. Parce que votre problème n'est pas le problème des autres, l'agronomie est une science localisée, localisée géographiquement, localisée économiquement, localisée par les espèces et les plantes, donc tout ça c'est des choses que vous allez apprendre auprès des gens qui ont une situation proche de la vôtre. Mais au final, c'est vous qui allez trouver la meilleure chose.

La deuxième chose, c'est que quelque soit les coopérations, quelque soit la proximité culturelle, l'Algérie n'est pas la France, l'Algérie n'est pas les USA, et pour prendre un exemple très concret, sur l'employabilité ou sur les pôles de compétitivité, en France vous avez une structure étatique énorme qui gère l'aménagement du territoire, l'encadrement pédagogique, la montée en compétences des PME, le développement économique, etc. A ma connaissance, en Algérie vous n'avez pas ce système et ça peut être une très grande chance. Parce que ça fait des résistances en moins, une histoire en moins. Quand les gens de la DRIRE, direction régionale de l'industrie et de la recherche,

se sont vus retirés un certain nombre de prérogatives pour les passer aux pôles de compétitivité, je peux vous dire qu'ils n'étaient pas contents, ils ont fait pas mal de résistance. Vous allez comprendre que si la mise en place des pôles de compétitivité avait pu se passer de leur présence, il est possible qu'on ait gagné du temps. Ca fait partie de votre équation, c'est-à-dire que quand on parle d'employabilité des étudiants, votre tissu économique, vos entreprises ne sont, sans doute, pas aujourd'hui habitués à raisonner comme ça. Ils n'ont pas des interlocuteurs qui les forment comme ça, ils n'ont pas d'agence ou de filières ou de représentants de filière qui raisonnent comme ça, donc vous allez devoir prendre en charge ça, cet enjeu avec eux ; en les faisant monter en compétence, en les aidant à constituer des réflexes ou des structures pour traiter ça. Peut-être par exemple que vous allez créer un observatoire des retours d'expérience des stages. Vous envoyez vos étudiants des stages, a priori, ils ne font pas de photocopies, ils voient quels sont les gens qui viennent d'être embauchés, ils discutent avec le DRH, ils ont fait des choses, ils ont écouté leur patron qui leur a dit, j'arrive pas à faire ceci, j'ai un problème, peut-être qu'à la fin du stage, en plus du rapport de stage, il y a un travail à faire sur son employabilité personnelle, qu'est-ce qui est utile, pas utile, qu'est ce qui a marché, qu'est ce qui a servi, et dans son environnement, qu'est ce qu'il y a à lire, il est vraisemblable que lui n'a pas la maturité pour aller chercher cette information. Donc peut-être que dans les compétences que vous devez développer, la recherche d'informations post-stage et la mutualisation au sein de l'école dans le cadre de la recherche et de l'employabilité est une pratique que vous allez devoir développer. Quand je dis ça, qui est une idée qui me passe par la tête, derrière, il y a de l'organisation, du système d'information, il y a de la gouvernance, il y a des pratiques de capitalisation, il y a un référentiel de description. Toutes ces choses là, elles ne sont pas sur étagère et vous allez devoir les construire, mais si vous déterminez ensemble que le retour d'expérience sur les stages est une source importante et pertinente d'informations sur l'employabilité, vous devez doter l'ÉCOLE de ces compétences pour les traiter. Et vous allez, vous définir, en fonction de la richesse ou du potentiel de cette capacité à acquérir, vous allez définir les moyens que vous allez mettre en œuvre et le temps que vous vous donnez. Et c'est normal. Donc vous ne trouverez pas sur étagère, la réponse à vos problèmes. Vous allez trouver des connaissances, vous allez relocaliser pour améliorer votre traitement.

Vous allez trouver des organisations, une organisation si on veut la comprendre, il faut regarder toutes ses parties prenantes et l'organisation des parties prenantes. Et il est très vraisemblable que l'organisation d'une grande école aux Etats-Unis, en Allemagne, en France ou en Algérie, est suffisamment différente pour qu'on ne puisse pas dire à ben leur organisation départementale me va bien alors je la mets, leur programme me va bien, alors je le mets là, et voilà j'ai résolu mon problème, parce que chez eux ça fonctionne. Et le rôle la mission c'est bien de réfléchir à tout, de se dire, qu'est ce qu'on peut prendre, se poser des questions, regarder ce qu'on peut faire et se placer en acteur du changement.

Alors une fois qu'on a dit tout ça, qu'est ce que ça veut dire. Ca veut dire concrètement qu'il va falloir définir un protocole, et ça part du haut mais ça doit descendre tout en bas, tout ce qu'on va dire là peut être compris par l'ensemble des acteurs, et plus d'acteurs le comprennent, plus on est efficace. La première des choses, c'est qu'il faut partager la vision stratégique. Et pour partager les choses, il faut en parler, il faut questionner, apporter des réponses, formuler, il faut revenir dessus, accepter de ne pas avoir compris, ou comprendre tardivement et revenir dessus. Parce que finalement c'est ça qui va être le moteur de l'objectif. Comme généralement, une vision stratégique est difficilement atteignable, c'est-à-dire qu'il ne faut pas confondre la cible et la première étape de la trajectoire. Il faut formuler des objectifs intermédiaires qui soient concrets, qui se traduisent par quelque chose qu'on va pouvoir aller constater sur le terrain. Et que n'importe quel étudiant ou n'importe quel visiteur est capable de constater, qui soit ambitieux, si c'est pour tirer les objectifs au rétroviseur ça n'a aucun intérêt. Et qui soit réaliste. Réaliste ça en veut pas dire timoré, réaliste ça veut dire on peut y arriver. Alors concret, c'est constatable et compréhensible. Si vous dites à un maître de conf ce que je veux c'est que tes enseignements à deux ans soit conforme aux directives du ministère, qu'est ce que vous voulez qu'il comprenne, il va pas apprendre quelles sont les directives du ministère à deux ans, il a vraisemblablement pas la maturité pour traduire ses directives dans sa pratique, donc il y a un travail à faire par le management d'appropriation-traduction pour rendre concret, en disant tes cours doivent respecter telles normes, ils doivent aborder tel et tel aspect. C'est extrêmement exigeant, c'est un travail qui a l'air d'être un travail de détail mais qui est certainement celui qui travaille sur le sens, celui qui porte le plus de responsabilité dans la légitimité de ce que l'on va

déclarer, donc c'est un travail de votre niveau. La traduction concrète de la stratégie en objectifs réalistes est un travail sur lequel on va vous aider à travailler, mais qui est clairement de votre niveau. Quand on a fait ça c'est beaucoup plus facile de mobiliser l'ensemble des compétences. Parce que si les objectifs sont concrets, la manière d'y arriver, le rythme, l'organisation, peut-être extrêmement varié, y compris dans une même organisation, pour revenir sur une expérience qui est spectaculaire du fait de sa mesure.

On accompagne le groupe Valeo depuis 5 ans sur son excellence. Donc le groupe Valeo c'est 60000 personnes, 130 usines, 32 pays, bref c'est énorme. Et sur des sujets comme la sécurité dans le travail, la mise en place des organisations de production, et l'autonomie la plus grande est laissée aux unités opérationnelles parce que c'est là que, en fonction de leur expérience, leur ancienneté, etc., parce que c'est là qu'elles savent comment faire pour atteindre un objectif. Ceci posé, l'engagement sur le délai et sur le livrable c'est ça qui fonde. Pour vous donner un exemple, l'évaluation de la performance, au Japon, vous avez 25 personnes sur une question, en France ou en Allemagne, vous avez un responsable pour toute une usine. Peu importe. En revanche, les auditeurs sont là pour vérifier que dans un cas comme dans l'autre, ça marche bien. Donc derrière une traduction concrète des objectifs stratégiques en réalisation concrète, il est facile de mobiliser les compétences pour résoudre un problème.

Le 4^{ème} point, et je le dis comme ça, il faut refonder les pratiques et les organisations, et il faut les refonder non pas par rapport à des intérêts personnels ou quelque chose, il faut les refonder par rapport aux objectifs qu'on veut atteindre. Prenons l'exemple que j'ai cité tout à l'heure : si vous estimez que les stages sont une bonne manière de progresser sur l'employabilité des études, vous allez refonder vos pratiques et votre organisation autour de la gestion des stages. Vraisemblablement hier vous aviez un bureau des stages qui vérifiait que tous les étudiants partaient en stage, vous vérifiiez que vous aviez bien le rapport, que le rapport passe en jury, hop, terminé. Là, il va falloir choisir dans les entreprises celles qui méritent d'être suivies, il va falloir désigner parmi vous un certain nombre de gens qui vont monter en compétence sur ces diagnostics d'employabilité, il va falloir mettre en place des commissions qui vont, derrière ces retours d'expérience, dire ah ben oui là effectivement, ces connaissances qu'on leur donne ne servent plus à rien parce que plus personne ne s'en sert, en revanche, on n'a pas de prof, qui savent faire

ceci, ou on n'a pas d'automaticiens, ça pose un problème, qu'est-ce qu'on fait. Donc vous allez derrière mettre en place, dans votre organisation, une commission des programmes qui va dire, bon ben voilà retour d'expérience des stages, voilà les problèmes principaux qui ont été identifiés, qu'est-ce qu'on fait ? et cette refondation elle ne part pas d'une logique structurelle. Bon quand je parle avec les administrations, j'adore ça, parce que dès qu'on commence à parler changement, ils disent ah oui mais nous c'est un problème de structure. Structure, j'en sais rien, on va d'abord voir ce que vous avez à faire et voir les problèmes de gouvernance et d'organisation que vous avez et on va après voir s'il faut mettre une structure, on verra après. Ben comment vous voulez qu'on travaille ? Ben il faut le temps, on va remonter progressivement du fond vers les processus, et on va voir si ce processus, on sait pas le faire passer dans les raisons que vous avez données. Lorsque vous allez faire tout ça, vous allez vous rendre compte qu'il manque des compétences. C'est pas une défaillance, ces compétences vous n'en avez pas besoin hier. C'est pas anormal que vous ne les ayez pas. En revanche, en réfléchissant, vous allez vous rendre compte que vous allez en avoir besoin demain. Vous serez très coupables de ne pas les acquérir. Donc dans la phase qui s'ouvre, et quelque soit la qualité de votre organisation, vous allez arriver sur des lacunes et il va falloir combler ces lacunes et c'est normal. Quand on met en place la polyvalence par exemple dans les organisations, il y a plein de compétences à acquérir. Ça a l'air simple la polyvalence, mais c'est beaucoup plus compliqué que ça. Le type qui est sorti et qui a pas envie de rentrer, comment on le gère, le manager du type qui est sorti, comment lui il accepte, ou il retient les ressources. Tout ça l'organisation n'en n'a aucune idée, il faut qu'elle l'apprenne. Faire des programmes flexibles, modulariser des cursus, ça s'apprend. Et ça s'apprend et puis après ça s'organise. Une fois que vous l'avez appris, vous dites et ben chez nous on fait comment. Et le dernier point, vous voyez la dernière fois j'ai terminé sur le temps, et la je vais terminer sur l'ordre. C'est que il faut respecter l'ordre des choses. Et quand on est intelligent c'est très frustrant, parce qu'on dit mon cerveau va combler les trous que je laisse derrière moi. Le problème c'est que ces trous ils ne se combleront jamais, vous avez peut-être l'impression que vous les comblez, mais en fait, pas du tout. Et c'est l'intérêt de la démarche, revenons sur l'exemple des stages. Vous pouvez dire : Mono il est intelligent, il a vachement raison, tiens on va faire un retour d'expérience sur les

stages. Et puis vous n'analysez pas suffisamment le problème, vous oubliez de travailler sur le référentiel. Donc vous allez mettre en place, qui comme vous n'avez jamais rien fait, va sans doute bien marcher. Vous aurez l'impression que ça marche bien. Donc sur le premier retour d'expérience des stages, vous allez faire un sondage, ou le tour des départements, en disant, donnez moi tous vos stages de l'année dernière et faites moi un retour, par rapport à l'employabilité, contactez les entreprises. Donc vous allez contacter les entreprises que vous connaissez bien, avec qui vous avez l'habitude de discuter, donc vous avez pas d'effort à faire, et vous allez obtenir des résultats qui seront sans doute intéressants. Mais est-ce que pour autant votre organisation aura progressé ? Sans doute pas, parce que vous n'avez pas mis en place les bases, vous êtes tous profs, donc vous savez que si on n'a pas les bases, on peut être bruyant mais pas bon. Donc le respect de l'ordre des choses, accepter d'apprendre, refondre les pratiques en repartant de zéro, ne pas aller trop vite aux résultats sont des choses et évaluer en permanence que les bases ne se perdent pas sont des choses qui fondent la réussite des réorganisations stratégiques. Et les entreprises qui sont dans des environnements extrêmement concurrentiels savent que le progrès et la survie se jouent la-dessus. Tout ce que les japonais nous ont appris en matière de qualité totale, est fondée sur les bases, on range, on dit, on parle, on questionne les questions, que des choses très très basiques. Donc même si parfois il y aura une frustration parce qu'on voudra aller plus vite, parce qu'il faut accepter que les choses se fassent dans l'ordre et un autre point important, c'est que tous vos départements ne sont pas dans le même niveau de maturité ou de simplicité et donc vous allez avoir certains départements qui vont mettre 4, 5 mois à commencer là où d'autres le feront en 4, 5 jours ou 4, 5 semaines. Mais c'est normal, il faut les aider, mais ça arrive partout. Il faut juste se donner les moyens de, et on va revenir sur ce que je peux vous apporter, il faut juste se donner les moyens d'être plus efficace, d'éviter de perdre du temps, d'être plus visible et de mesurer les choses. Ca c'est vraiment ça qui fonde une démarche de progrès. Alors on en arrive à la seconde partie de mon exposé, et j'ai beaucoup parlé, donc vous avez peut-être des questions, avant que je rentre sur la méthodo.

5 steps c'est le logo que vous voyez là, c'est une méthode qu'on a développé en 2004, avec le groupe Valeo et qui est le fruit de grosso modo 20 ans de recherche et de développement. Et c'est une méthode qui visait à rendre maîtrisable, simple, échangeable, c'est-à-dire que les gens puissent discuter autour, des changements stratégiques complexes. Et on s'est vraiment attachés à faire en sorte que tout soit simple. Parce que le changement lui-même est tellement compliqué, que si la méthode est compliquée on s'en sortirait pas. La méthode ne serait pas efficace. Et donc la première des choses, c'est que on s'est rendu compte, et depuis dix ans, on n'a jamais été démenti, qu'on pouvait définir une échelle unique et simple pour mesurer le progrès. Alors cette échelle sur cinq niveaux correspond au processus générique d'appropriation d'une compétence, d'une aptitude, d'un savoir-faire, par une organisation. Et l'ordre des choses, dont je parlais tout à l'heure est toujours le même. La première des choses, c'est qu'il faut structurer le problème, il faut savoir ce qu'on doit savoir : définir les fondamentaux, la problématisation, démarche relativement fréquente dans le domaine. Et ce travail est absolument indispensable et doit être défini collectivement, parce qu'on verra tout à l'heure, qu'il y a beaucoup d'enjeux sur lesquels on doit travailler. La deuxième étape consiste à traduire localement ces enjeux, c'est-à-dire qu'on a défini qu'il fallait qu'on ait un référentiel de compétences, la deuxième étape ça va être de mettre en place le référentiel de compétences, c'est à dire dans chaque département, à partir de ce qui a été défini en amont, d'aboutir à la mise en forme du référentiel. On a dit qu'il fallait par exemple identifier les profils susceptibles de contribuer à la refonte des programmes, et ben département par département on va dire qui. On va les former, on va les mettre à niveau. Donc ça c'est la deuxième étape qui va consister à dire localement la problématisation s'applique comme ça. Et la troisième étape, ça va consister à le mettre en place. Faire en sorte que ça fonctionne. Et vous le voyez, on est sur des représentations d'état. C'est pas un suivi de projet. Alors évidemment la première fois qu'on le fait, ça a l'air mais c'est une mesure de l'état de l'organisation, donc c'est toujours. La problématisation faut toujours d'assurer qu'elle est bonne, la mise en place de votre organisation, c'est-à-dire ça y est les gens sont effectivement formés, ils ont suivi la commission des stages, etc. Ça va être fait la première année, peut-être que la deuxième ou la troisième, il faudra voir si on a pensé à remplacer celui qui est parti, est ce que

l'autre a été bien formé, etc. Quand on va dans les organisations, et qu'on regarde sur de l'efficacité à long terme, on se rend compte que l'érosion. Et donc il faut attirer l'attention des managers sur le fait que ce travail d'entretien de leurs machines est indispensable. Alors on pourrait se dire on a fini, c'est ce que disent les technocrates, mais ça y est c'est en place. Sauf que si on l'a mis en place c'est pour créer de la valeur, et donc derrière, on a défini deux étapes. La première c'est celle où les managers continuent de pousser, c'est à dire que ça se fait pas tout seul, on est obligé d'avoir un acte de management pour que le système fonctionne. Donc par exemple, sur la gestion des tâches, c'est pas encore mis, rentré sur la culture, il y a certains profs qui le font pas bien ou qui n'ont pas compris, il y a certains secteurs d'activité sur lesquels on n'a pas identifié les entreprises, ou alors on a pas noué les contacts, donc ça se rode, donc il faut que le manage, donc c'est pas un problème d'organisation puisque le gars compétent est là, c'est juste un problème d'engagement, de progrès, améliorer. Et puis le dernier niveau, c'est le niveau où non seulement on sait tirer profit du dispositif d'animation des retours de stage pour améliorer et en plus il s'auto-améliore, c'est-à-dire par exemple, on a formé les industriels de la filière à structurer leur demande de stage ou à participer au conseil scientifique pour soit améliorer le stage soit pour formuler le stage de manière vraiment efficace par rapport aux étudiants. Ou ce système de retour de stage est utilisé par exemple pour programmer les projets de l'année, qui vont déboucher sur les stages de l'année d'après. Donc on est, on a dépassé le stade de la mise en place pour rentrer dans une vraie amélioration du fonctionnement. Et cette échelle qui est une échelle qui va servir quelque soit le métier, quelque soit le secteur, quelque soit le sujet à mesurer l'état d'une organisation par rapport à un enjeu stratégique.

Et grosso modo si demain vous rencontrez un gars de la production de Valeo qui est chargé de mettre en place le Kanban, que vous avez mis ça en place chez vous, qu'il vous dise moi je suis niveau 2,7 sur mon Kanban, vous savez où il en est, techniquement ce qu'il a à faire vous ne savez pas, mais la maturité de son organisation, les problèmes qu'ils rencontrent sont les mêmes que vous, c'est-à-dire qu'il peine à pérenniser son organisation. Donc ça cette échelle, comme dit un de mes copains c'est difficile de faire simple, en fait on la peaufiné et on l'a éprouvé, ça fait dix ans maintenant que ça tourne, c'est le résultat... Et le contrat de management qui va être passé entre les unités et leur

patron, c'est un contrat d'engagement de délai sur le passage des niveaux. C'est-à-dire je serai niveau 3 en juin. Après le travail commence.

Alors le deuxième élément clé de la méthode pour que ce soit simple et facile à communiquer à tous les niveaux, c'est qu'on a retenu un format qui est un format qui est celui de la roadmap. Alors la roadmap, c'est simple, c'est une matrice. La en haut, vous retrouvez nos cinq niveaux de progrès, et puis vous avez des lignes. Et puis on va définir ce qu'on met dans ces lignes. Alors la première chose, c'est que vous avez défini un sujet. Par exemple, on peut choisir l'employabilité des étudiants, ou j'ai travaillé sur la mise en place de la transversalité, ou bien, plus concrètement, sur la culture décisionnelle de l'organisation. Et ce sujet vous allez le décrire à l'aide de la méthode, en thèmes et en leviers, c'est-à-dire qu'est ce que l'organisation va activer pour servir cet objectif stratégique. Vous allez avoir du système d'information, vous allez avoir des règles d'organisation, vous allez avoir de la mesure, vous allez avoir une formation, de la montée en compétences des équipes, vous allez avoir de la gestion réglementaire. Peut-être que vous avez intérêt dans certains des sujets, de prendre en compte les organes de réglementation qui vont faire en sorte que l'expression gouvernementale se fasse sur votre référentiel. Parce que vous avez beaucoup investi pour le définir et que tant qu'à faire, autant que cet investissement ne soit pas perdu. Donc c'est des choses comme ça. Et ces thèmes vous allez les définir ensemble de manière très large. On voit bien, quand on parlait des stages, c'est pas juste de regarder, de suivre le dossier de stage pour voir. Non beaucoup plus largement, c'est d'aller voir en termes de compétence interne, en termes de système d'information, en termes de formation. Et puis au croisement de ces leviers d'action et des niveaux, vous allez, VOUS allez définir des exigences, qui doivent être concrètes, réalistes, atteignables, il s'agit pas de mettre là-dedans le rêve que vous faites pour le jour où vous aurez tous les référentiels et où... Non, demain matin, si j'avais fait les deux premières étapes, qu'est ce que je pourrais... Aujourd'hui ce sur quoi on a le plus à se bagarrer avec le travail sur ces exigences, c'est qu'ils voudraient mettre leur rêve dedans. Comme si par exemple, ils avaient eu le temps de faire deux référentiels idéal, la structure générique de tout. On va mettre ici tous les cours sont conformes à la structure définie par le conseil scientifique. Mais la structure n'existe pas, et vous n'êtes pas capables de la sortir demain matin, donc ne mettez pas ça. Trouvez quelque chose qui

corresponde à votre mode de gouvernance, et qui soit une traduction efficace de l'objectif que vous vous fixez. Donc vous allez démontrer des capacités organisationnelles sur la gestion des stages, vous avez été très efficace, vous avez modifié votre fonctionnement, et dans la limite des moyens qui vous étaient donnés. Et ça toutes les organisations peuvent le faire. Il faut juste pas avoir peur de se dire on va essayer. Donc aujourd'hui, par rapport à règles et organisation, par exemple, vous allez définir que nous sommes capables, à dire d'expert, de définir dans le corpus ce qui est des fondamentaux et qui ne sera jamais modularisé de ce qui est lié au marché du travail et qu'on accepte de prendre en compte. Et donc chaque labo va utiliser un référentiel éventuellement interne pour dire : « ben voilà sur les cours on a ça qui bouge pas et ça qui bouge ». Quand vous allez le mettre sur la table, vos collègues vont sans doute vous dire : « tu rigoles, ça c'est pas du fondamental, où ça il faut le mettre en commun ». Donc vous allez négocier. Mais voilà, ce qui est important c'est que cette exigence elle soit concrète, atteignable et réaliste et pour être sur de ça, vous allez le traduire par des faits, qu'on appelle des livrables, des preuves, quelque chose que n'importe quelle personne peut aller constater, parce que c'est un fait, une méthode, un effort, tout ça c'est pas des faits. Et là n'importe quelle personne, extérieure, un visiteur arrive et peut dire, « ah vous avez fait ça, montrez le moi ! ». comment vous avez fait, ce que vous avez fait. Donc toutes les exigences de votre plan d'action stratégique vont être traduites en preuves concrètes, constatables, opposables, *accountables*, pour reprendre la terminologie du développement durable. On peut s'appuyer dessus pour discuter, et cette vision par les faits est extrêmement importante en termes de conduite du changement et de pérennité de votre travail, parce qu'elle ne s'adresse ni aux méthodes, ni aux personnes, mais à la réalité des choses. Donc définir les faits qui traduisent que vous êtes performants est un travail que tout le monde peut faire, il y a toujours des débats.

Définir si un fait traduit bien qu'on est performant, est quelque chose sur lequel les opérationnels amènent beaucoup de valeur à la direction. Parce que la direction se fait parfois des fausses idées sur ce qui est la réalité. Par exemple, réduction du nombre de fournisseurs. Les directions elles aiment bien ça. Beaucoup d'opérationnels disent par rapport à l'objectif que vous fixez c'est pas bon. Après on peut discuter, c'est eux qui vont dire : « nous c'est pas ça que l'on veut faire. Ce qu'on veut faire c'est sélection des

fournisseurs locaux avec des contrats sur trois ans ». On discute et puis on dit : « ok c'est d'accord, les fournisseurs principaux sont contractualisés sur trois ans, les réductions sur le prix sont de 10% ». Et on va vérifier que c'est contractualisé sur trois ans et que les prix sont bons. Ou alors on va dire : « les modules professionnalisants sont soumis au conseil scientifique tous les ans ». Donc ça c'est des choses très concrètes.

Et ce qu'il faut bien voir, c'est que par rapport à l'évaluation qu'on pouvait faire nous même de notre intervention, chaque réalisation est en soi, intrinsèquement une mesure du progrès. Si vous avez bien travaillé, quand vous réalisez ce que vous avez défini qu'il était important de faire, en soi, vous savez que vous avez progressé. Et tout le monde peut le constater.

Et cette approche a plusieurs vertus. Une des vertus les plus importantes, c'est que ça reconstitue le dialogue entre la stratégie et l'exécution par les gens du terrain. Par exemple, on a travaillé avec un conseil général sur l'amélioration de l'accueil du public. L'amélioration de l'accueil du public, c'est un concept un peu flou pour les hôtesses d'accueil. Elles ont conscience qu'elles en font partie... Quand on a rédigé la roadmap, on est rentré dans le détail, on a dit « le public n'a pas la lumière dans la figure, les banques d'accueil sont à une hauteur qui permet de bien accueillir, etc ». On est rentrés dans le détail, qu'est ce que c'est qu'un endroit où on accueille bien le public, c'est un endroit où ceci, où cela. Et les hôtesses ont spontanément dit : « enfin, on comprend en quoi notre métier de tous les jours sont liés à la stratégie ».

Et on a, de l'autre côté, une reconnaissance par la direction de ces tâches ingrates, comme des composantes essentielles de la réussite de la stratégie. Donc quand on va travailler sur la roadmap, la façon dont vous allez exprimer les choses va donner un sens à un certain nombre d'opérations pas forcément gratifiantes qui sont réalisées par vos équipes. Faire de la capitalisation, ça veut dire beaucoup, faire du retour d'expérience, le mettre en forme, partager, etc. c'est un travail qui n'est pas très gratifiant. Et c'est bien rare qu'il soit clairement stipulé à quoi ça sert. Si une partie de cette capitalisation rentre dans le système d'évaluation, les gens qui la font vont mieux comprendre...

Donc ça vous voyez, c'est vraiment les éléments simplificateurs et structurants de l'approche, toute la valeur étant dans ce que vous mettez à l'intérieur, on arrive pas avec un système que vous allez brancher et ça va vous sortir votre plan. C'est à vous de définir

ce qu'est la performance atteignable par votre organisation, compte-tenu de votre milieu, compte-tenu de votre culture, compte-tenu de ce que vous savez. En revanche, là où on va vous aider, on va raccourcir le temps nécessaire à la prise de conscience et à la réaction. La c'est un exemple, par exemple, à Centrale Nantes. Le sujet qui avait été donné par le directeur du département c'était l'amélioration du taux de participation aux conférences par les élèves. C'est-à-dire que l'école fait un effort énorme pour faire venir des speakers pour parler de leur expérience, et dans l'amphi si on retire les profs et les gens de l'administration, il y a six personnes. Une fois j'étais là avec le directeur logistique de McDonald's, le directeur logistique Europe, c'est quand même un mec qui a des choses intéressantes à raconter, il y avait six étudiants. Et on a commencé à travailler sur ce qu'il fallait faire pour améliorer ça. Parce qu'il suffit pas de crier très fort,... et donc on a travaillé avec un certain nombre de thèmes, il y a la communication : le problème de la communication, c'est que la communication est faite au dernier moment, les étudiants n'ont pas ça dans leur agenda, ce n'est pas articulé avec leurs connaissances, la capitalisation n'est pas faite, c'est-à-dire que les mêmes erreurs se reproduisent de conférence en conférence. Ils mettent les conférences le jeudi soir, alors que le jeudi soir les étudiants ont décidé d'aller faire la fête, ils informent par tel canal, alors qu'ils savent que ce canal n'est pas utilisé. Et donc on a travaillé avec eux pour améliorer progressivement et on a enrichi. Donc par exemple la communication parce que tous les étudiants m'ont dit « moi des invitations à des conférences j'en ai trois par semaine mais il y en a qu'une par trimestre qui m'intéresse ». On a donc travaillé sur l'instruction par les étudiants des sujets qui les intéressent, pour qu'ils soient informés de ces conférences là et seulement celles-là. Pour le fait qu'il y ait une anticipation, qu'on vérifie, qu'on fasse des sondages, pour vérifier que les étudiants étaient bien informés et dans un délai suffisant. Donc on est rentrés dans le détail, et on a amélioré le processus. Voyez, on est sur des choses extrêmement concrètes. Et ces choses extrêmement concrètes, pourquoi le directeur a accepté de les intégrer dans la stratégie. C'est l'image de l'Ecole, parce que quand le directeur de la logistique de McDonald's va à Nantes, prend une demi-journée pour aller à Nantes faire une conférence et qu'il y a 6 étudiants, il le fait une fois et c'est tout. C'est la pédagogie ou la validation des connaissances, le développement de l'employabilité des étudiants qui est mis en cause. Puisque c'est des professionnels qui

viennent là, donc a priori, derrière, autour d'un verre on discute, et les étudiants posent des questions et progressent par rapport aux métiers, voire se font recrutés. Moi quand je donne des cours à Centrale, j'en recrute un par an. C'est un enjeu stratégique, et pourtant on voit bien que sa réussite s'ancre dans le détail. Mais c'est ce détail qui fait qu'on va réussir. Le diable habite dans le détail !

tous les cranes d'acier qui sont dans cette pièce, sont absolument capables de concevoir des stratégies, de faire de la recherche à haut niveau, etc. et il risque de trébucher sur la mise en place de leur changement parce que les mails sont pas partis, parce que voilà... Et ça c'est général, il faut bien que vous compreniez que ce sujet qui me passionne, on le trouve partout, et mon travail, ma conviction c'est de ramener des managers stratégés à considérer que d'exprimer concrètement ce qu'il y a à faire est essentiel. Alors, on va comme ça, identifier un certain nombre de roadmaps qui vont être la traduction de la mise en œuvre de votre stratégie. Donc il y aura l'employabilité des étudiants, l'excellence de la recherche, la recherche et incubation, l'animation du contexte économique... et d'autres. Et puis ces roadmaps qui vont être construites ensemble, sur l'ensemble des leviers, ça va être déployé sur l'ensemble des différents labo ou des différents départements de l'ÉCOLE, où chacun à son rythme aura pour mandat de définir la manière de faire, de signer un contrat avec la direction sur le délai nécessaire pour lui pour atteindre, et aussi, des échanges entre vous sur « comment t'as fait pour telle exigence, là je bloque, là j'ai tel problème, le système d'information, toi c'est facile, moi ça marche pas comme ça » donc un travail de capitalisation et de mobilisation de vos collaborateurs, parce que un autre point, je me répète, mais faut pas l'oublier, ces roadmaps étant écrites de manière extrêmement concrètes, vous pouvez l'afficher partout, tout le monde comprend. On est sur un enjeu stratégique, mais on a des choses concrètes. Et on peut dire, on peut communiquer simplement sur le fait qu'on avance. Votre département, votre labo est impliqué dans l'amélioration de la performance stratégique de l'ÉCOLE là-dessus. Et on est là ! et là encore ça dépendra de votre mode de communication interne, de ce que vous voulez afficher, pas afficher. Mais quand c'est très concret, c'est plus facile d'animer les gens là-dessus que sur des concepts généraux. Donc une échelle, un format, et une mesure. C'est avec cette structure extrêmement simple qu'on arrive à mettre en place des transformations stratégiques complètes. Donc

ça j'en ai parlé tout à l'heure, c'est un exemple de la modularisation, de l'adaptation de la réponse de chacun des départements sur un livrable. La en l'occurrence, le livrable c'est que les responsabilités des agents doit être connue, et donc en fonction des départements, en fonction des entités, il y a eu différente réponse : il y a une réponse qui était chaque agent dispose d'une fiche de poste exhaustive qu'on lui remet à son arrivée, une autre réponse c'est un portail d'informations indiquant les responsabilités est disponible sur l'intranet, grande transparence, ça permet en plus de montrer les interactions entre les différents acteurs. Et puis un troisième aspect, un tableau d'affichage indique les responsabilités. Voilà, trois exemples de réponse adaptées, où le management local a dit : « moi pour que la responsabilité des agents soit connue, j'adopte telle pratique ». Alors tout n'est pas toujours négociable. La conformité à une norme, le respect d'un référentiel qui va structurer le système d'information dans l'entreprise, etc. là c'est imposé. Mais lorsque c'est possible, le plus efficace, c'est que chaque organisation adapte sa manière de répondre, à condition qu'elle le fasse. Alors quelques exemples d'application. J'ai commencé par un laboratoire de recherche, comme c'est le M-Lab à Paris-Dauphine, qui est un laboratoire avec lequel on est partenaires. Et ils ont un objectif stratégique c'est de devenir un laboratoire de référence sur l'innovation en management. Et ils sont tous d'accord avec ça, et ils trouvaient qu'ils patinaient un peu. Et donc on les a aidé, à se dire, bon ça veut dire quoi en fait, concrètement, parce que devenir une équipe de référence sur l'innovation en management, et on a défini avec eux cinq roadmaps stratégiques : gérer et animer un réseau, améliorer la capacité à inventer, développer l'expertise sur l'innovation en management, assurer la gestion des ressources du système et améliorer la capacité à communiquer. C'était leur traduction concrète de ce qui conditionnait dans leur cas le fait de devenir une équipe de référence. Et derrière chacune de ces roadmaps, on est descendu sur les leviers et les apprentissages... et ils se sont rendus compte que un certain nombre de fondamentaux leur manquait. Par exemple, les référentiels sur lesquels ils devaient évaluer leur action, ils étaient partis bille en tête sur quelques actions, mais ils ne savaient pas l'évaluer par rapport à un référentiel international. Et donc on a travaillé avec eux à l'apprentissage et à l'évaluation de ces éléments. Et ça leur a permis également de se rendre compte que leur ambition de devenir un laboratoire d'excellence ne pouvait se faire en moins de cinq ans. Mais que en progressant de manière, euh, ils allaient devenir

au bout de cinq ans, une vraie référence. Ca leur a permis également de définir les moyens dont ils devaient se doter : en système d'information, en organisation, en compétences, pour tenir la charge... quand on veut jouer à l'échelle mondiale, il faut avoir une capacité, ne serait-ce que pour animer un réseau... on a commencé à codifier le nombre de personnes et comment animer, et ça prend combien de temps tout ça... Ca prend beaucoup plus de temps qu'ils n'en avaient de disponible pour le faire. Ou bien ils ont moins de gens, ou bien ils s'organisent différemment pour trouver du temps pour le faire... Il n'y a pas une réponse, ça va dépendre du temps dont on dispose, peut-être ils vont faire l'un et l'autre... et très concrètement on a travaillé sur cette dimension de mise en œuvre.

Donc je vais aller vite. Donc le travail avec le Conseil général du Vaucluse, je vous en parlais, c'est le travail sur l'accueil du public.

Un autre exemple intéressant, c'était l'ADEME, c'est l'agence nationale pour la maîtrise de l'énergie, et c'est en fait, il y a deux directions dans l'ADEME : il y a la direction territoriale qui s'occupe de l'action et la direction qui regroupe les experts. Et donc ils avaient une problématique, c'est que ces groupes d'experts, qui étaient grosso modo structurés comme un super centre de recherche, sur des domaines, etc. Ils n'arrivaient pas à faire face à des missions de plus en plus grandes, et ils avaient perdus leurs repères, et ils ne savaient plus qui ils étaient, pour qui ils étaient, quels étaient leur rôle. Et ce qui a été très spectaculaire, c'est qu'ils étaient assez réticents au démarrage parce qu'ils avaient une vision d'expert, en disant la méthode et la connaissance du métier on l'a. Et en l'espace d'une réunion, ils ont basculé en se rendant compte que ils ne pourraient pas en travaillant sur l'amélioration de leurs compétences résoudre le problème auquel ils étaient confrontés. Ils avaient des problèmes systémiques sur la gestion des aides et sur la gestion des dossiers des aides du Grenelle de l'environnement. Donc ils avaient des problèmes organisationnels, par exemple dans la valorisation des cadres. Individuellement, ils étaient tous en train de faire des efforts monstrueux pour essayer de valoriser leur expertise qui n'étaient pas reconnue à l'extérieur. Et l'ADEME n'avait jamais mis en place un système collectif de valorisation de l'expertise. Et donc on a travaillé avec eux sur un système assez proche de celui sur lequel on va travailler : développer l'excellence de la recherche.

Donc concrètement comment ça se déroule, donc d'abord on a une démarche qui est simple et très structurée, on va travailler de manière simple et organisée avec 4 étapes : première étape, c'est des ateliers de rédaction, en général, 4 ou 5 réunions. Ensuite, on fait ce qu'on appelle un pilote, c'est-à-dire qu'on teste en situation réelle la roadmap et on la remet en cause, on la réinterroge. On prendra un département, on ira la mettre en œuvre et on verra : « voyez ce que vous avez à faire, si on vous l'exprime comme ça, est-ce que c'est suffisamment clair pour vous, est-ce que vous êtes capable de définir, ... ». On rentrera vraiment dans la mise en œuvre de la roadmap. Et ensuite, une fois qu'on a validé sur le terrain cette roadmap, on la déploie. Et puis ce déploiement donne à chaque département ce qu'il a à faire, et derrière on améliore. On améliore en particulier les roadmaps, c'est un processus qui ne s'arrête pas. Chez Valeo, depuis 2004, ils en sont à leur quatrième génération de roadmaps et en permanence le terrain dit « je ne comprends pas, il faudrait faire ça, moi j'ai une bonne pratique, donnez la à tout le monde, votre truc marche pas, ... ». Et donc c'est une démarche qui est constamment collaborative. et en termes de planning, ce qu'on peut, ce à quoi on peut s'engager vis-à-vis de vous c'est que dans les trois premiers mois de l'année, on valide les roadmaps, ensuite il faut à peu près un mois et demi, un mois pour que les pilotes se fassent dans les laboratoires et qu'on ait une bonne exploitation des retours. On déploie, on fait en octobre, un retour d'expérience sur l'ensemble du dispositif, et puis on valide derrière si ça justifie qu'on étende, ou qu'on revoit les roadmaps, parce que vous avez progressé en maturité, et que celle qu'on avait fait en première approche sont devenues trop simples.

**Discours n°6 – Discours du responsable du développement commercial à un
prospect
Août 2011**

Je souhaite vous présenter nos outils en matière d'organisation et d'animation de réseaux. Bon j'espère vous intéresser sur ce sujet et vous convaincre.

J'ai deux façons de faire, j'ai une présentation PPT et puis j'ai fait une copie papier, donc je vous laisserais ça.

J'ai un petit plan que je vous propose, alors on pourra accélérer ou freiner, en fonction de ce qui vous intéresse. Je vais vous présenter rapidement le cabinet, qui nous sommes, mais je ne veux pas m'éterniser là-dessus car je sais que c'est facilement ennuyeux. On va tomber tout de suite sur la description de nos méthodes et de nos outils, etc. et puis après ça on discutera.

Donc le cabinet s'appelle MNM Consulting, MNM Consulting c'est, MNM c'est Méthodes Nouvelles de Management donc c'est un cabinet qui a une petite dizaine d'années, une quinzaine de personnes, donc on est 20 aujourd'hui, donc on a été fondé en 2002. Je vais sûrement vous parler de Valeo. Parce que je vous explique le contexte, on a fabriqué la méthodologie que je vais vous présenter chez Valeo, pour les besoins de Valeo, dans un contexte où Valeo avait 220 usines réparties dans le monde, et voulait absolument assurer que tout le monde travaillait sur les méthodes, sur les standards, en matière de qualité, de production, même d'informatique, enfin tous les domaines, qu'on appelait là-bas les réseaux, les réseaux fonctionnels. Et donc l'idée c'était d'arriver à gouverner intelligemment ces réseaux pour être certains que tout le monde était bien en connexion les uns avec les autres, et fonctionnait selon les normes et les règles qui avaient été établies au niveau du siège. Donc on aura sûrement l'occasion de reparler de l'exercice qu'on a fait avec Valeo. et ce qu'on a fait c'est qu'on a fabriqué cette chose, cette méthodo, et puis vous allez le voir, c'est un outillage aussi derrière, pour Valeo. Et comme on a eu beaucoup de succès avec eux, et qu'on continue de travailler avec eux d'ailleurs, depuis 7/8 ans, on vend ça à d'autres entreprises.

Alors, bon, voilà ici ce que fait le cabinet, c'est un petit peu rapide, donc on parle de stratégie, de performance opérationnelle, donc l'idée c'est de définir une stratégie pour un réseau déterminé et puis de vérifier que la performance opérationnelle se déploie bien, le déploiement et le suivi des progrès, etc. Et puis, bien entendu, des services, parce qu'on a un outillage pour ça, et puis on offre des services dans tous les domaines, on va vous aider à rédiger, alors vous allez voir, des roadmaps, on va vous accompagner dans une mise en œuvre, on va animer peut-être les équipes, enfin tout ce que vous souhaitez qu'on fasse. Puisque c'est notre métier.

Juste un petit survol de tous les clients chez lesquels on a travaillé depuis ces 8 années. Moi j'ai rejoint le cabinet il y a un an et demi. J'ai travaillé avant chez Valeo, j'ai fabriqué ça avec ces gens-là, que j'ai rejoint depuis. Alors je n'ai pas l'histoire de toutes ces missions là, par contre les missions qu'on a en cours actuellement, et qui ont démarré, qui ne sont pas terminées, et on retrouve des clients pour lesquels on avait déjà travaillé. Donc la Société Générale, les laboratoires Servier, la Région de Rennes, la Région 84, 84 je sais plus ce que c'est, c'est le Vaucluse je crois, le Conseil Général... bon bref, on est à la fois dans l'industrie et dans le service public. Donc vous allez voir que notre système fonctionne. En fait c'est pas tellement lié à la nature du travail, mais c'est plutôt lié à la répartition des équipes qui sont éloignées...

Alors, voilà, donc sauf si vous avez des questions... donc voilà, quel est le contexte idéal dans lequel on a besoin de cet outillage, alors le contexte type c'est on est un organisme fédérateur, fédérateur ça veut dire que peut-être on a une direction générale, une direction opérationnelle, on a un réseau à qui on veut communiquer des directives et ce réseau est constitué d'équipes qui sont éloignées, sur la planète ou en France, alors l'exemple, c'est un groupe ayant des sites répartis dans le Monde. Donc c'est typiquement l'exemple de Valeo, à l'origine, mais ça peut aussi être quelque chose de plus particulier, comme un réseau de franchisés, par exemple, des magasins, donc on discute avec des marques actuellement. Et puis la plupart du temps, c'est un réseau fonctionnel, les RH, la qualité, EHS, etc.

Cet exemple il est représenté ici, on est réparti sur la planète, on est un groupe, des régions, des branches, ou une organisation au-dessus, et puis on veut s'assurer que les

gens sur le terrain ont bien reçu, entendu, compris, discutent bien avec nous, et se rapprochent de nous dans un système d'animation.

Alors, quand on est dans un tel contexte, et qu'on a pas l'outillage nécessaire, alors on se retrouve avec ce type de difficultés. La direction souhaite aligner les pratiques, mais elle mal outillée pour les communiquer et pour mesurer leur adoption. Alors on fait des systèmes de reporting, mais c'est un petit peu lointain, on leur donne des objectifs à 6 mois, à ceci, à cela, mais c'est pas assez rapide et pas assez interactif. Alors les opérationnels qui sont pas très bien informés, alors eux, ils comprennent pas très bien, ils acceptent plus ou moins bien, et même des fois, ils acceptent de travers, ou même ils résistent, on aime pas trop le changement, en général.

Alors comment faire ? c'est là que nous, on a inventé notre outil. Donc la méthodologie de notre outillage ça s'appelle 5 steps et ça a été construit pour résoudre ces difficultés. Donc en central ça permet d'animer les équipes qui sont éloignées, de communiquer les directives, de suivre les mises en œuvre, de contrôler. Et puis au niveau opérationnel, c'est un outil qui est assez apprécié parce que ça permet d'être informé en temps réel, où on en est, ce qu'on cherche à faire, de mieux comprendre, de communiquer aussi, de critiquer aussi parfois et puis l'appliquer correctement et d'être accompagnés pendant le changement, on est pas tout seul là-bas avec une directive qu'on comprend pas trop bien.

Alors qu'est ce que c'est. 5 steps, essayons de le définir. 5 steps c'est une feuille de route, on va dire au terrain voilà ce qu'il faudrait ce que vous fassiez, ça se décompose généralement en modèle de maturité à 5 niveaux. Donc on voudrait que vous fassiez ça et puis voilà, et puis on va vérifier que vous avez bien franchi les 5 niveaux qui permettent d'atteindre ça. Bon il y a des petits exemples qu'on verra. Par exemple, si on veut s'occuper, c'est un exemple, d'un recrutement correct dans un groupe, dans une entreprise, on va dire, ben faut recruter les gens, avec je sais pas quoi, avec les diplômes correspondants, l'expertise correspondante, ça ça va être fait bien entendu. Par contre si on explique aux gens qu'on niveau 1, quand on s'occupe de recrutement, il faut qu'on soigne exactement la description du job, qu'on va vouloir confier à cette personne, après quand on va l'avoir embauché, on va s'occuper de son intégration dans l'équipe, on va annoncer son arrivée à tout le monde, s'occuper de son intégration, puis on va s'occuper de sa formation, etc. Donc voilà toutes ces étapes, sont des étapes parmi les 5 en question,

qui permettent d'avoir un système de recrutement idéal tel que le souhaiterait le groupe. On peut mettre des choses comme ça. Mais c'est un exemple, on peut faire ça dans tous les domaines. Vous travaillez dans la qualité, non ?

-oui exactement

Donc on a fait ça chez Valeo. Moi je suis pas un grand spécialiste de la qualité, mais on a fait des trucs absolument...

Alors donc c'est un système d'autoévaluation et d'animation. C'est pas simplement du reporting, c'est aussi un truc d'animation. Donc ça permet de communiquer, de mesurer, de suivre, et ça permet aussi aux unités qui le souhaitent de se benchmarker les unes par rapport aux autres. Bon voilà, rentrons un peu dans le...

Donc il s'agit d'une matrice, à 5 niveaux, donc on a un tableau, donc on va aligner les 5 niveaux. Puis on va définir des sujets, donc je parlais de recrutement, mais ça peut être je sais pas quoi, la qualité, et puis dans la qualité, quelle étape... et puis ici, c'est un petit peu un jeu de poupées russes, soit on a des grands thèmes, des sous-thèmes, et des fois même des points de détail si on veut aller jusque là, ça dépend à qui s'adresse le sujet. Donc voilà la question c'est que pour chaque thème, on a les cinq étapes et à l'intersection d'un niveau d'étape pour un thème ou un sous-thème, on a une exigence, c'est vous devriez faire ceci, vous devriez faire cela, intégrer les gens par exemple, faire une note de service pour que tout le monde soit au courant, et donc l'exigence est décrite avec une phrase, et si vous pensez avoir atteint cette exigence, vérifiez bien que vous avez réalisé ceci, cela, la note de service, le job description.

Alors exemple, ici, on veut déployer des nouvelles procédures, donc voilà cinq étapes types. D'abord il faut informer le terrain, qu'il soit pas surpris par la chose, on va former les acteurs, c'est pas tout le monde qui va jouer à ça mais certains, et puis on va appliquer la procédure. Donc généralement 3 c'est on a réussi à appliquer la procédure. Mais quand on applique une procédure, ça c'est le principe de notre méthode, on l'applique une fois, deux fois, est-ce qu'elle va pas se dégrader. Et donc là on exige d'avoir un système de mesure qui permet de vérifier qu'on est toujours à niveau. Alors on ne confond pas avec des KPI, parce qu'on est un petit peu anti-KPI, mais quand on veut faire des alignements avec des KPI ça se fait généralement ici. Pour vérifier, que si vous avez fait ça plus ça plus ça, normalement, vous devriez avoir vos KPI. Si il n'y a pas concordance, alors il y

deux cas, soit les gens sont sur le terrain s'estiment un petit peu trop, ce qui peut arriver, ou pas assez. Soit le calibrage des questions ici n'est pas correct. Il faut recalibrer les choses. Donc ici on est dans un thème, les thèmes expriment, ... les thèmes de l'excellence si vous voulez. Alors généralement, on y va jamais totalement, c'est juste pour montrer la direction.

-Mais ces 5 niveaux vont rester les mêmes quelque soit la thématique, c'est l'information, l'application, la vérification...

Alors on va définir, c'est la difficulté de la méthode et son côté pratique, on va définir un certain nombre de phrases pour dire ici qu'est ce que c'est le niveau 1, par exemple, le niveau 1 c'est tout ce qu'il faut faire en matière de préparation, de prise de conscience, etc. Le niveau 2 alors je sais pas, vous embauchez un nouveau directeur d'usine qui a déjà fait une carrière dans d'autres domaines etc. mais il est pas de culture L'Oréal encore. Donc il fait les choses, il est expert, il fait les choses bien mais à sa manière à lui. Alors là la première étape dans mon exemple, c'est on va démontrer que cette personne a bien pris conscience qu'elle était dans un groupe, qu'il y avait des choses à faire, que la manière de faire était bonne mais que... Le niveau 2, après cette prise de conscience, on va vérifier qu'il a bien fait des plans pour se mettre en ligne. Donc là on exige pas qu'il ait fait telle chose à telle date etc., mais on va regarder qu'il a bien des plans pour s'aligner sur les différents thèmes où il était pas aligné. Et le niveau 3, on va vérifier qu'il y ait bien arrivé. Le niveau 4, on va lui demander t'es bien aligné mais est-ce que tu as bien un système de suivi pour vérifier que ça dérive pas, et puis le 5 on a des gens qui sont hyper, qui participent aux travaux d'amélioration de ceci, de cela, pour le groupe.... Ils sont reconnus par leurs pairs. Donc voilà les thèmes qu'on va trouver en 5. Et donc vous voyez c'est tout simple et donc quand on suit ça, pour la question d'une nouvelle procédure on va trouver ce genre de phrase. Et puis derrière on va mettre les livrables, qu'est-ce qui va démontrer que le terrain est bien informé. Alors le terrain est informé si, je sais pas, s'il y a un affichage, s'il y a une note de service, des choses comme ça... et donc on va mettre tous les livrables.

Alors là je vais vous présenter quelques exemples, alors ça va être rapide, c'est l'exemple qui fonctionne dans les entreprises. Alors je ne connais pas toujours les motivations. Alors normes d'organisations pour des sites éloignés, on a des sites éloignés, et on veut

que l'organisation dans les grandes lignes, alors là on est à un niveau assez macro, soit bien comprise, l'organisation, la manière de faire soit bien comprise et acceptée par tout le monde. Alors on a défini un certain nombre de postes clés et on va vérifier qu'ils sont tous pourvus. On a bien un contrôleur financier, on a bien un gars qui s'occupe de la qualité, de façon officielle. Parce que des fois ils peuvent cumuler les deux jobs, mais c'est pas grave de façon officielle ils s'occupent de ci ou de ça. Un plan de norme au groupe, donc c'est ce que je vous expliquais tout à l'heure, donc il y a des normes donc est-ce qu'on a bien les gens en poste, est-ce qu'on a bien voulu les aligner sur les normes de qualité de ceci, de cela. Et là l'organisation est conforme aux attentes. Et là bien sûr, la performance est mesurée, pour les thèmes donnés. Généralement, on est en 4, dans un système de mesure qui permet d'assurer. Puis la suite c'est s'améliorer, gérer ses savoirs, ses savoir-faire....

Donc quand on est dans un truc comme ça, on va s'occuper des ressources humaines, de la qualité, de la sécurité, du contrôle budgétaire, etc.. etc. C'est pas limitatif. Donc un exemple, donc on va avoir un grand tableau mais si on prend juste cet exemple là, contrôle budgétaire : les contrôleurs financiers sont désignés, sont recrutés, ils sont opérationnels. Ils sont peut-être pas encore arrivés, mais on a décidé de faire ça comme ça. Et donc comment on démontre ça, et ben une note de service : informer tous les salariés, donc une petite coche : ça c'est fait. Et puis ici, il y a quelque chose qui n'est pas encore fait, et donc vous allez voir, il y a un code de couleurs, et vous allez voir, on n'est pas encore dans le vert... il reste encore des choses, et donc on peut pas prétendre au niveau 1. Bon alors après, les standards sont connus, les ceci, les cela et tous les livrables. Alors sécurité informatique, on a fait un gros travail dans ces domaines là. Alors sauvegarde des données, donc je sais pas si vous êtes familier avec ça, alors mise à niveau des pré-requis, dans ces trucs, il y a plein de choses à préparer, définition des procédures, mise en place des protocoles, on les maîtrise du côté du management, donc globalement, et on les maîtrise du côté des équipes... donc vous voyez que les cinq niveaux sont un petit peu différent dans ce cas là, mais tous les thèmes qu'on va traiter vont se cadrer sur cette chose là.

Bon alors on va pas trop rentrer dans les détails, je crois que j'ai un autre exemple développement durable. Voilà, il y a une organisation développement durable qui est en

place, il y a un patron du développement durable qui a été nommé. Donc ça ressemble un petit peu au premier cas. La DG s'implique, les personnes de la DG incarnent, etc. et on progresse comme on veut, en fait,

Et puis on va, je vous parlais de magasins de franchisés, donc je sais pas si vous prenez, alors on a travaillé avec Intersport y a pas longtemps. Donc eux ils souhaitaient que tous les magasins fassent des choses correctement sur le plan des achats, de ceci, de cela. De la même façon on a des possibilités. Il s'agit vraiment d'un réseau, encore une fois.

Donc voilà, c'est aussi bête et aussi simple que ça. Et par contre on a un logiciel qui permet de soutenir ça. Et donc il a quand même des qualités extraordinaires ce logiciel là, extraordinaires, euh, intéressantes.

Donc si on reprend le thème, on a là haut un gars qu'on a appelé le manager, le directeur fonctionnel ou la personne qui est en charge d'animer son réseau. Et puis il a des différents sites, différents établissements sur le terrain. Et donc il va faire sa petite roadmap, on appelle ça, le petit truc qu'on a vu tout à l'heure, son tableau, et grâce à internet, car on est en cloud computing, on est en Saas, donc ça veut dire qu'il n'y a rien à installer, si vous voulez. On peut aussi l'installer chez vous si vous voulez, mais a priori il n'y a rien à installer. Il suffit d'acheter les licences pour pouvoir installer le sujet et il n'y a rien d'autre à lancer sur le plan technique. Et donc voilà, il a envoyé ses petites roadmaps. Et les autres disent, cliquent simplement

-//c'est vert, c'est pas... oui oui

c'est vert, c'est pas vert. C'est de l'auto-évaluation extrêmement rapide, qui peut se faire n'importe quand, puisque c'est sur Saas, on peut le faire le samedi, le dimanche, la nuit si on veut. Et le manager a en permanence ses tableaux qui fonctionnent minute après minute. Donc voilà, alors il peut suivre ces choses, il peut donc animer ces gens-là. Ça donne un petit peu cette forme là, c'est à dire qu'ici par exemple, on va avoir tous les sites qu'il a en charge. Alors ici, on a le Canada, la je sais pas quoi, les bords de Loire, et donc un peu tout. Et donc il a la performance de chacun de ses sites. Alors voilà, il y a un code de couleur pour savoir qu'on a franchi le un, le deux, etc. et donc il voit ceux qui sont en retard, en avance, ils les voient comme ça. Et il peut aussi instantanément les trier pour savoir qui est le premier de la classe, qui est le dernier. Il peut faire des consolidations, à un niveau de pays, par exemple.

-par pays, par zone, etc.

Oui donc là il a 250 trucs, et donc par zone, par pays, il consolide et il a ses résultats. Et vous voyez que deux trucs là : il y a la note de niveau, on appelle ça, et le taux de couverture. La note de niveau c'est, enfin, on peut jouer avec ses règles, mais nous on considère que la règle de niveau c'est on est au niveau 1, parce que tous les éléments sont dans le niveau 1. C'est à dire que si il y en a un qui n'a pas passé le niveau 1, on est pas au niveau 1. Et on ne peut rentrer dans le niveau 2, que si on a fini le niveau 1. Donc voilà, on est obligé de progresser pas à pas. Donc ça c'est pour éviter les premiers de classe qui veulent aller tout de suite à la fin et qui prétendent qu'ils ont tout fait bien, etc. mais la vérité, c'est que s'ils ont pas tout bien préparé avant, il y aura des défauts de qualité, de pérennité, etc.

Donc ça c'est une manière de noter, mais on peut aussi essayer de se rendre compte du travail accompli. Par exemple si des gens ont franchi des étapes du 3 et du 4, avant d'avoir fini le 2, ça peut être intéressant de le savoir quand même. Et donc là c'est le taux de couverture qui est un pourcentage par rapport à l'ensemble. On va bien voir que si quelqu'un a pas passé le niveau 1, mais a 80% de l'ensemble, donc on a quelque chose qui permet de bien englober ça.

Donc on a ces résultats bruts à tout moment, hein, donc détail, consolidation. Et donc voilà dès demain, sur demande, on peut faire tout. On a vraiment les chiffres basiques

-après on peut les mettre en forme.

Et donc on peut les mettre en forme comme on veut, et jouer avec ça en permanence.

Donc voilà. Alors le truc c'est aussi simple que ça. Alors maintenant la question c'est si on intéressé par mettre un système comme ça en place, pour manager un réseau. Ce qu'il faut comprendre c'est que dans ce genre d'exercice, ce qui ne marche jamais, c'est quelque chose qui tombe d'en haut, d'une tour d'ivoire, qui tombe du ciel, etc. parce que là, l'adhésion est beaucoup plus difficile. Donc l'idée c'est essayer de rédiger ces roadmaps, vous avez vu que ce sont des phrases, etc., de rédiger des roadmaps, de discuter sur quel livrable prouver ça, avec des gens de terrain, alors évidemment, il y a le manager qui sait où il veut aller, mais l'idée c'est quand même d'entraîner les gens avec... Alors on va choisir, sur le terrain deux ou trois types qui sont reconnus par leurs pairs ou grands spécialistes, et peut-être même le dernier de la classe pour le... Bon c'est

vraiment un système d'animation, ils vont travailler là-dessus et là on a des approches particulières pour essayer de bien sélectionner les thèmes qui sont intéressants, de les structurer en sous-thèmes équilibrés, parce que si on a du détail avec quelque chose d'extrêmement large, ça colle pas non plus. Donc il faut le calibrer et puis bien bien répartir la tâche sur les cinq niveaux.

Alors donc on a une méthode pour faire ça. Et notre idée c'est de trouver avec le manager en question les quelques gars qui vont travailler là-dessus, de rédiger tout ça, donc là il y a aussi des manières de rédiger, c'est assez simple, enfin on peut les aider pour la première fois. Et puis après ça de lancer un essai, alors on appelle ça un proof of concept ou un pilote ou je sais pas trop quoi, avec quelques sites, ou peut-être avec tous mais pour une période déterminée. De façon à faire un retour d'expérience, corriger tout ce qui il y a... parce que c'est difficile d'avoir tout le truc parfait au début : ce qui n'a pas été compris, ce qui ne va pas bien, etc. et puis à ce moment là, le lancer sur le terrain, et animer.

Alors le lancer sur le terrain et animer les équipes : nous ce qu'on recommande mais chacun voit ça à sa façon c'est de faire, de diffuser un résultat cycliquement assez rapide, c'est-à-dire tous les mois par exemple. Tous les mois on dit « ben voilà, voilà le résultat, tout le monde peut le voir. Les fameux tableaux tout le monde peut les voir, le premier de la classe, le dernier de la classe, etc. Et tout le monde se voit avancer, ou pas avancer. Alors on a ça d'une part, et puis d'autre part, on a aussi, on appelle ça les feedback, on a la possibilité de discuter avec le terrain. Parce que malgré tout le soin qu'on a apporté à la rédaction, parfois c'est pas compris, et c'est pour ça qu'on avance pas. Et donc les gens disent ben je comprends pas ce que tu me dis de faire à ce niveau là, et puis chez nous ça correspond pas, dans tel pays ça n'existe pas. Enfin, vous voyez tout ce genre d'approche qui peut être différente, en fonction du contexte du site. Ce qui permet en permanence de corriger les choses et de le faire vivre avec les gens, plutôt que depuis notre tour d'ivoire comme malheureusement cela se fait dans les grands groupes, parce qu'on ne peut pas être sur place tout le temps. Donc ça remplace la présence sur place.

→ ouais, ouais, je comprends bien

Ca n'enlève généralement pas les audits, mais ça va les simplifier quand même. Souvent, ce qu'on voit dans un groupe c'est qu'il y a des normes, des standards, des

recommandations. Et puis tout le monde doit jouer le jeu, mais comme on est pas sur, on va envoyer des auditeurs pour vérifier régulièrement sauf que ça demande du temps, ça demande beaucoup d'énergie et puis c'est pas spécialement dirigé, parce qu'on sait pas trop bien, euh, on fait un tirage au sort, quoi y a pas de voilà... grâce à ça, on peut déjà préparer sa campagne pour aller voir si ce qui sont si bien situésx sur la map sont vraiment corrects, ceux qui sont en retard, pourquoi, etc. Et puis on a une interface avec un système de préparation de plans d'audit qui se continue après, avec un suivi des recommandations de l'audit. C'est-à-dire que l'auditeur fait son plan, tiens je vais aller voir sur tel sujet qui me paraît un peu bizarre, ou sur plutôt tel autre sujet, etc. Il va sur le terrain, et là il fait des recommandations, il faudrait que vous fassiez ceci, il faudrait que vous fassiez cela, etc. et donc il écrit ses recommandations, et ces recommandations, il les met dans un système PDCA, je sais pas si vous connaissez cette méthode, qui va permettre aux gens du terrain, un autre système de suivi, qui n'est pas celui-là, qui dit, check, c'est contrôlé, etc. et puis c'est acté. Et puis l'auditeur peut suivre, en fait, en plus de ce truc là, ses recommandations... et ça simplifie.

Alors là encore, c'est chez Valeo qu'on a inventé tout ça, parce qu'au départ chez Valeo, on avait bien une culture générale, on appelait ça les 5 axes, avec un tas de questions, qui étaient les 5 axes, et Valeo 5000 ça s'appelait, il y avait 1000 questions par axe, c'était pas simple. C'était un truc énorme, et il y avait des auditeurs qui mettaient deux ans pour faire le tour du terrain. Donc là ça va plus vite, etc.

Alors, donc, euh, une mission si ça vous intéresse, comment on va travailler avec vous, si vous êtes intéressés pour lancer un truc comme ça. Donc maintenant une mission type, qui peut bien entendu, se coller avec ce que vous voulez faire, le contexte, etc. mais globalement, on va travailler sur 5 étapes, on est encore en 5 d'ailleurs, haha. On va faire ce qu'on appelle le lancement, on va travailler sur la rédaction de ces roadmaps, et on va faire une petite simulation. Une retour d'expériences, et puis là on va lancer le lancement. Alors après, on pourra aller plus loin si vous souhaitez qu'on vous accompagne pendant un certain temps, ou je sais pas quoi. Mais globalement le truc ici est terminé. Et donc on a calibré à peu près tout ça.

Onc au niveau du lancement, voilà ce qu'on fait : prise de connaissance du dossier : avec qui on va travailler, les acteurs, entretiens individuels de motivation peut-être... Voilà,

encore un truc très important pour s'assurer de l'adhésion des gens, on va aller les voir un par un les trois ou quatre qui vont jouer le jeu, alors qu'est ce que vous attendez de ça, comment vous voyez les choses, etc. Et puis en fonction de tout ça, on va organiser la mission, le planning. Alors là les livrables, on va faire des réunions de lancement, on va nommer les acteurs, on va reformuler les attentes qu'on aura découvertes, on va faire l'inventaire des moyens nécessaires, il faut peut-être des téléphones, des conf-call, des choses comme ça, il faut se déplacer ou pas. Le planning et puis les agenda, on prend les rdv avec tout le monde. Bon alors on a une charge ici, parce que ce qu'on souhaite c'est qu'on est un sponsor au niveau de la direction, quelqu'un qui donne du poids à cette démarche, parce que nous on est des consultants. Une équipe centrale qui va suivre, parce qu'après, une équipe, une personne qui va suivre. Parce qu'après nous on va s'en aller, mais il faut que ça continue, donc ils vont en même temps apprendre. Des sites pilotes pour les deux, trois premiers et puis l'ensemble des sites. Donc à chaque fois on a estimé une charge, un temps... Donc la rédaction des roadmaps, on forme les gens à la rédaction des roadmaps, parce qu'il y a une manière de faire, pour que ce soit compréhensible, et on a de l'expérience là-dessus. On fait des ateliers de rédaction, on travaille sur la hiérarchie de consolidation. Oui, parce que c'est pas toujours évident, alors, peut-être que chez vous ça l'est, mais la plupart du temps, on trouve des groupes qui savent bien qu'ils sont par exemple organisés en 5 régions : les Etats-Unis, et, .. je sais pas quoi, bref 5 régions. Et qui connaissent bien l'une de ses régions, généralement l'Europe, pour les entreprises françaises : tous les sites, les gens qui sont responsables, etc. Les Etats-Unis, ben ils savent qu'il y a quelques sites aux Etats-Unis et puis ils savent pas exactement quoi, parce que les Etats-Unis, généralement, ont voulu prendre les choses en main et ont dit ben nous c'est nous, ça passe comme ça, on va vous donner les résultats, vous inquiétez pas, on sait ce qu'il faut faire. Et il y a un espèce de coupure là. Donc il faut travailler là-dessus, pour savoir si tout le monde est connu, s'il y a des choses à découvrir. Parce que si tout le monde n'est pas connu, on va faire une organisation de consolidation, qui va permettre de découvrir ce qui nous manque. En donnant des résultats par région, etc. on va pouvoir après aller interroger les régions. Et puis vérifier qu'il y a des sites, qu'il y en a pas, qu'il y a des responsables, qu'il manque des gens... Et progressivement, mettre en place, bâtir l'organisation fine. Ce qui n'est pas toujours le cas, c'est étonnant,

hein ? je sais pas si vous c'est le cas, vous m'expliquerez peut-être votre business. Mais c'est pas toujours le cas. Et donc dans ce cas là, on a tout un travail sur la hiérarchie de consolidation. Puis intégration technique, donc intégration technique, c'est juste donner des droits d'accès, etc. Et puis les rôles, parce qu'il y a des rôles de manager, de gens intermédiaires, qui peuvent voir les résultats ou pas, etc. Et puis, une réunion de présentation à tous les gens qui vont être les pilotes, les formateurs, etc.

Donc les livrables c'est les rédacteurs sont formés, les roadmaps sont rédigées, l'organisation de consolidation est en place, les pilotes sont informés et la plateforme de test est chargée et prête à fonctionner. Une plateforme de test chez nous, elle n'est pas à installer chez vous.

Donc simulation, on va lancer les pilotes, on va faire de l'auto-évaluation accélérée, en demandant aux gens, par exemple de faire ça chaque semaine, et puis on va vérifier qu'ils font ça chaque semaine, même s'ils sont éloignés avec un conf-call pour voir les difficultés, les ceci, les cela, leur donner des idées. On va analyser leur résultat, faire leur correction en temps réel, nécessaires, et puis on va assister tout le monde, on va supporter et assister.

Puis démarrage du pilote, conf-call hebdo, si on choisit l'hebdo, mais il faut quand même aller vite là, sinon on s'use et ça va pas. Donc pendant 6 semaines par exemple ou 8 semaines max. Ajustement du modèle, rapport hebdo, corrections nécessaires et puis hotline. Donc nous on assure un petit service. C'est pas très compliqué, si quelqu'un a un problème, il nous téléphone. Donc évidemment si on couvre la planète, il va falloir un peu charger le poste, mais si c'est pas le cas pour le pilote...

Donc voilà, retour d'expérience, donc on pose les crayons, on réunit les gens qui ont travaillé sur ce pilote, l'équipe centrale, etc. et là on réfléchit, qu'est ce qui a bien marché, qu'est ce qui n'a pas marché, qu'est ce qui faudrait faire, donc compilation des rapports hebdo, tout ce qu'on a vu pendant la phase. Des plans d'action correctifs en fonction de ça. Les leçons à tirer pour le déploiement. Au moment du déploiement, on va faire ceci, c'est à dire qu'il y a deux trucs différents. On va corriger les textes, les roadmaps etc. mais en plus il y a des leçons à tirer pour le déploiement, des erreurs de communication par exemple, des trucs comme ça. On va préparer le déploiement, les acteurs, les rôles, les moyens, l'accompagnement et puis le lancement. Le lancement du

kick-off meeting, il faut que ce soit un truc très officiel, ça y est on part, tout le monde est au courant. Donc là il y a un truc, une grand-messe à faire.. Bon donc le dossier de rex, et peut-être le business case, pour savoir... ah oui, parce que ça dépend, ça peut être quelque chose à qui on demande de rapporter des gains chiffrables, pas toujours, mais donc business case si il faut, plans de lancement, suivis, supports de déploiement, préparation du kick-off, réunion de lancement, présentation avant le kick-off à l'équipe dirigeante, et puis voilà, on lance.

Et puis on fait le kick-off, alors le kick-off c'est tout bête, c'est une réunion, alors le kick-off si c'est vraiment une organisation internationale, comme on a eu quelque fois à gérer, là on fait un truc : on fait un kick-off qui dure deux heures, et puis tout un matériel pour prendre les questions des gens en chat, y répondre oralement avec deux personnes qui suivent le chat et animer tout le truc.

Bon voilà, le plan et puis ici globalement ce que ça peut donner. Donc voilà, deux-trois mois, alors on peut aller plus vite pour faire quelque chose de simplifié, hein. On peut s'étaler dans le temps. Mais globalement c'est assez raisonnable de faire ça. On a une trentaine de jours de consultants de travail et un peu de travail des équipes. Voilà.

Alors, voilà ça c'est comment on fonctionne sur ce truc. Donc on travaille dans des réunions de brainstorming, où on réunit les fameux acteurs, reconnus par leurs pairs, on donne les grandes lignes, les grandes directions, qu'est ce qu'on veut faire, et puis après ça on réfléchit ! a quoi il faut penser, qu'est ce qu'il faut mettre dans notre roadmap. Alors en fait c'est pas toujours évident. Ce qu'il faut mettre, les choses qui marchent déjà bien c'est pas la peine, ça sert à rien, si elles fonctionnent. On n'a pas de risques que ça dérive etc. Par contre, si on a des gros soucis avec ça, et qu'on pense que ça va pas bien marcher alors il faut surtout le traiter. Et donc on va discuter des choses importantes, pas importantes, on va essayer de les calibrer, pour voir si dans le jeu de poupées russes, ce sont des thèmes ou des sous-thèmes, de façon à avoir quelque chose d'homogène. Donc voilà tout le jeu. Alors on travaille avec des post-it, des gens qui sont habitués à faire ce truc là. On a des cas-types, des cas d'école, qu'on déploie quand il n'y a pas de cas... ou sinon on fait un cas spécifique. Bon voilà on regroupe ces post-it, bon bref, voilà le genre de réunion que ça fait. Et on travaille vraiment en groupe dans des sessions de

brainstorming. Alors nous on prend tout le travail d'écriture, mais les gens sont là, participent,

→ pour apporter la matière

voilà pour apporter la matière.

Alors, parlons des choses qui fâchent, le logiciel lui-même, on a une tarification, alors on a plusieurs versions. La version standard pour démarrer, on va dire, il y a tout ce qui faut pour faire tout. Mais on a une version un plus évoluée, professionnelle, dans laquelle on va faire des interfaces avec des systèmes existants, dans laquelle on va pouvoir avoir des administrations, des droits, traiter des feedbacks, un truc un peu plus compliqué, qu'on met généralement pas la première fois. On commence par un truc assez simple. Alors après je vous ai parlé d'audit, si on veut lancer l'audit, on va lancer l'audit avec une série de programmes additionnels et être obligé d'avoir la truc complète. Et puis on a une version premium, on l'a appelé, dans laquelle il y a tout, y compris, l'interface avec des systèmes de business intelligence, que pourrait avoir l'entreprise, de fabrication de rapport de type entreprise, d'injection dans des systèmes de reporting, de prise en compte de chiffres de reporting. Bon bref, tout un système qui permet de faire des interfaces avec les grands systèmes de BI, j'allais dire de la planète informatique. Et donc des prix mensuels qui vont varier en fonction du nombre. Donc on va arriver à dix euros si on a un certain nombre de personnes qui vont jouer avec, c'est pas le nombre de sites, c'est le nombre de personnes. Par exemple, sur un site, on peut avoir quatre ou cinq personnes qui travaillent avec. Alors par exemple, chez Valeo, on a 3500 joueurs si vous voulez, sur ce truc là. Et on a près d'une soixantaine de roadmaps, soixantaine parce qu'au début on en a fait cinq ou six, et puis petit à petit, plus on avance, et plus on a besoin de descendre un peu dans le détail, parce que les gens ont leur propres équipes. Et donc voilà ça fonctionne, et c'est eux qui ont eu envie de décliner tout seuls. Alors voilà après on regarde qui sont les joueurs et puis de toute façon ça ce sont les prix standards, après on discute, c'est comme les profils des consultants, voici nos tarifications qui sont standards des cabinets de consulting en management. Voilà, on a publié notre méthode, sur un petit bouquin, qui est publié à l'AFNOR. Donc ça c'est pour faire bien, pour terminer l'entretien. Donc voilà.

L'INNOVATION MANAGERIALE DE L'INVENTION A LA DIFFUSION
Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas
de la méthode 5 steps

Au sein de la littérature sur l'innovation, certains auteurs se sont intéressés à une forme particulière : l'innovation managériale. Nous nous centrons sur une période critique de la vie des innovations managériales entre invention et diffusion. Il s'agit de comprendre les processus en œuvre entre le moment où l'innovation est inventée au sein d'une organisation et celui où elle est considérée comme validée et établie dans un périmètre académique et professionnel plus large.

En nous appuyant sur une étude de cas et une démarche d'observation participante, nous proposons une analyse exploratoire de cette période qui permet de mettre en évidence ses caractéristiques sur différents aspects : l'évolution de l'innovation tant dans son contenu que sur sa rhétorique, la dynamique d'évolution et le régime de conception.

Mots clés : innovation managériale, établissement, consultants, conception, discours, diffusion des innovations.

MANAGEMENT INNOVATION FROM INVENTION TO DIFFUSION
Analysis of the establishment process of management innovation illustrated from
the case of 5 steps method

Management innovation is a specific genre within the literature on innovation. We will focus on a critical phase on managerial innovations lifecycle, sprawling between invention and diffusion. We aim at understanding the processes at work between the moment an innovation is invented within an organization and the moment it is considered established and validated by numerous organizations.

Relying on a case study and a participative observation approach, we will put forward an exploratory analysis of this phase allowing to highlight its characteristics in various lights: evolution of content and rhetoric, evolution dynamics and design system.

Keywords: management innovation, establishment, consultants, design, discourse, diffusion of innovations.