

Comment...

... Valeo pilote une informa

Ce sont les DSI des différents sites qui évaluent le niveau de maturité des SI locaux en fonction des priorités du groupe. Celles-ci sont récapitulées dans un référentiel central.

LE PROBLÈME

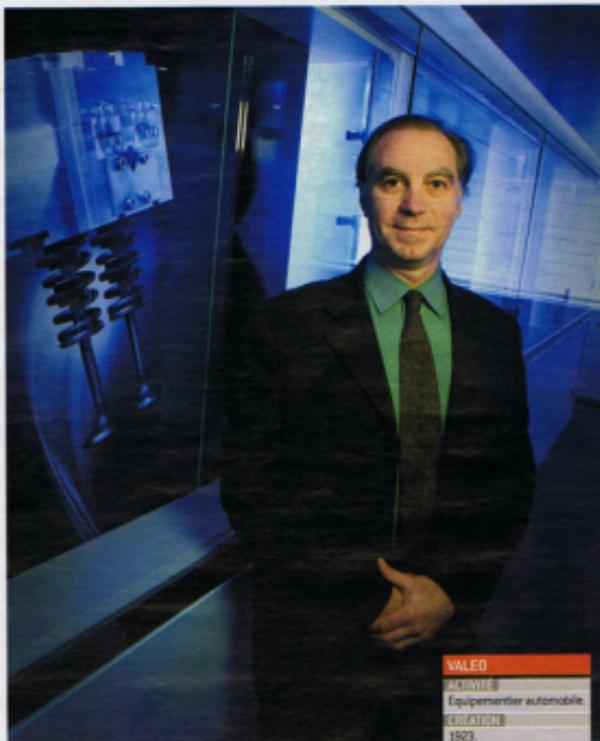
Valeo possède quelque 200 sites éparpillés à travers le monde et organisés par lignes de métier. Chacun d'eux dispose d'une certaine autonomie de moyens et de résultats. Cela se vérifie, y compris au sein des DSI locales qui se doivent néanmoins de mettre en place et d'appliquer la stratégie informatique établie au siège.

LA MÉTHODE

1 Mise en place de l'approche « 5 steps »

Les standards du groupe sont exposés dans des roadmaps. Sept d'entre elles concernent la DSI : pour SAP; la gestion de la logistique, la sécurité... Chacune est divisée en thèmes, eux-mêmes composés de plusieurs leviers d'actions. A chaque levier d'action est attribué un niveau d'avancement, noté de 1 à 5. C'est le cœur de la méthode - 5 steps -.

Au niveau 1, on structure le besoin, au niveau 2, il est traduit en actions à mener. Le niveau 3 est l'établissement de la solution, le niveau 4 la progression et le niveau 5 l'amélioration. Pour une DSI, les leviers d'actions concernent aussi bien les applications et les données, que les rapports avec les fournisseurs et prestataires ou la collaboration avec les métiers. Lors du rachat d'une société - la culture Valeo est transmise efficacement grâce à ses roadmaps qui séquencent les bonnes idées en étapes logiques, apportant un gain industriel -, souligne François Blanc, le DSI groupe.



François Blanc, DSI du groupe Valeo

« La culture Valeo est transmise efficacement grâce à des roadmaps qui séquencent les bonnes idées en étapes logiques »

VALEO
ACTIVITÉ
Équipementier automobile.
FONDATION
1923.
EMPLACEMENT
121 sites de production et 62 centres de R&D répartis 27 pays.
CHIFFRE D'AFFAIRES
Près de 10 Md€
PERSONNEL
51 000 collaborateurs.

2 Les DSI des sites s'évaluent eux-mêmes

En pratique, le responsable d'usine confie la roadmap informatique au DSI du

site. Il peut aussi lui fixer un objectif, du type « être au niveau 4 d'ici à la fin de l'année en sécurité », note François Blanc. Au fur et à mesure de l'avancée des travaux, le DSI d'usine s'approprie la roadmap et la suit. « Sur le fond, la méthode est bénéfique », juge

matique décentralisée

un ex-DSI d'un site de Valeo. Les opérations, dont les DSI locaux, peuvent proposer des améliorations. « On en reçoit environ une par mois », estime François Blanc. « Mieux valait se grouper à plusieurs sites ayant le même problème pour faire passer une évolution », nuance l'ancien DSI de site. Au sein de l'outil, le responsable informatique évalue le niveau où se situe, selon lui, le système d'information pour chacun des leviers d'action. Une moyenne comprise entre 1 et 5 est ensuite calculée à partir des notes affectées à chacun des leviers d'action et ce, pour chacune des sept roadmaps. L'ancien DSI de site se rappelle que, dans sa branche « des comités de pilotage étaient réunis mensuellement pour s'approprier la roadmap et harmoniser nos auto-évaluations ».

3 Comparer dans le temps et entre sites

L'outil centralise la notation de chacun des sites pour toutes les roadmaps. Le management voit ainsi toutes ses usines dans son outil de reporting. Et la manière dont chacune des roadmaps évolue. Il arrive qu'il y ait régression subite dans le niveau d'avancement : cela peut indiquer que la roadmap, jugée peu adaptée, a été remplacée par une nouvelle. Et les DSI sur site peuvent se situer par rapport aux autres : un graphe présente l'avancement pour chacune des roadmaps, ainsi que la moyenne des sites, et le meilleur niveau d'avancement constaté. Certains voient leur retard, d'autres se félicitent d'être bien placés. Tous les trois mois, des « awards » sont décernés. Mais le groupe analyse aussi les risques en identifiant les derniers, « qui correspondent souvent aux entités nouvellement rattachées », nuance François Blanc. Pour l'ancien DSI de site, « nous ne nous obligeons pas les uns les autres, mais on s'attachait au niveau fixé par le groupe ». Si l'ensemble des notes reste faible sur un sujet, ce dernier devient un problème à l'échelle de l'entreprise.

4 Améliorer la pertinence des audits

Avoir une bonne note dans la roadmap n'est pas synonyme d'excellence car cette méthode se base sur l'auto-évaluation. Ainsi, dans le cas d'une roadmap sur la logis-



LA VIS DU CONSULTANT

Jean-Pierre Corniou, directeur général adjoint de SIA conseil, cabinet spécialisé en conseil en management
Ancien directeur d'EDS France et DSI de Renault, ex-président du Cifre.

« Valeo connaît le problème de la diffusion d'objectifs top-down dans une structure multinationale et multiculturelle.

Valeo exploite le modèle de maturité à cinq niveaux, dont le formalisme emprunte utilement les éléments que l'on retrouve dans d'autres outils, comme Cobit ou CMM, ou l'outil de pilotage de la qualité EFQM. »

« Si le formalisme de la méthode est classique, cohérence, stabilité et adaptation à la culture d'entreprise sont sa force.

La méthode crée un langage commun rigoureux – chaque équipe managériale peut s'évaluer. Pour éviter l'accoutumance, Valeo fait évoluer son niveau d'exigence via diverses versions de ses roadmaps. La DSI n'est pas seule face aux autres directions du groupe car elle utilise les mêmes outils. Ce système efficace rend cohérent les SI et les autres politiques sectorielles avec les mêmes outils et les mêmes rythmes. »

Les « roadmaps » de Valeo

L'ORIGINE DE LA MÉTHODE

- L'approche mise en œuvre par Valeo a été conçue en collaboration avec la société française 5 steps, qui partage ses locaux avec M&M Consulting.

LE PÉRIMÈTRE

- Les roadmaps définissent la stratégie opérationnelle de l'équipementier dans tous les domaines de l'entreprise. Il y a une soixantaine de roadmaps, dont sept pour la DSI. Au siège, 300 personnes écrivent les roadmaps, tout en exerçant leur cœur de métier [achat, finance, ressources humaines...]. Environ 1 500 à 2 000 personnes servent de relais dans les 200 sites du groupe.

L'HISTORIQUE CHEZ VALEO

- 1994 : première roadmap réalisée à partir de papier. Problème pour les remontées d'information du terrain.
- 2004 : début d'une méthodologie « 5 steps » complète, avec un outil web.
- 2005 : troisième génération de roadmaps.

L'OUTIL INFORMATIQUE SOUS-JACENT

- Le logiciel utilisé par Valeo a été développé par Cassini Solutions [membre du Groupe M&M Consulting], avec une interface web.

tique, le taux d'incidents est censé descendre au fur et à mesure que l'on se rapproche du niveau 5. On peut représenter la position de chaque usine dans un graphe, avec en abscisse le niveau d'avancement et en ordonnée le taux d'incidents. Les points éloignés du usage de points central semblent anormaux : un site qui aurait peu avancé dans sa roadmap, mais compte peu d'incidents, en oublie-t-il ? Un site proche du niveau 5 avec un fort taux d'incidents a-t-il correctement

déployé sa roadmap ou s'est-on contenté de remplir des cases dans l'outil ? Dans les deux cas, un audit peut alors être commandé. « Cela aide à cibler les audits sur les sites à risque. Le rôle des auditeurs change : ils assistent le site sur tel ou tel livrable, analyse François Blanc. Faire l'audit et voir qu'on est dans le rouge porterie à anticiper un problème industriel. » L'audit évalue la conformité à la roadmap et aboutit à une note sur 100. ■

PIERRE HADJIN