



# ***LE RENOUVEAU DE LA PLANIFICATION PAR LES PROGRAMMES D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE***

Marion Soulerot, Enseignant-chercheur, IRMAPE, ESC Pau, [marion.soulerot@esc-pau.fr](mailto:marion.soulerot@esc-pau.fr)

## **Résumé**

Ayant émergé dans un contexte d'inadaptation du modèle classique de planification aux nouvelles réalités économiques, les programmes d'amélioration de la performance sont encore peu étudiés en sciences de gestion. Cet article vise à démontrer comment ces programmes ont permis de régénérer les pratiques de planification.

Mots clés : planification, programme, contrôle organisationnel

## **Abstract**

*Appeared in a context of maladjustment of the classic model of planning in the new economic realities, performance improvement programs are yet little studied in management sciences. This article aims at demonstrating how these programs regenerate planning practices.*

*Key words: planning, program, organisational control*

## **Introduction**

Accélération des rythmes d'innovation, dérégulation de plusieurs secteurs, intensification et internationalisation de la concurrence mais aussi instabilité des marchés financiers sont autant d'éléments qui rendent difficile tout exercice de prévision. Le plan élaboré aujourd'hui peut, en effet, rapidement devenir caduque. Pour autant, les entreprises ne peuvent se permettre d'avancer dans un tel environnement sans tenter de l'appriivoiser ou du moins d'en limiter les incertitudes. Paradoxalement, plus l'environnement est turbulent, plus il est nécessaire de l'anticiper pour assurer sa survie (Nöel *et Al.*, 1995).

Dès lors, comment les entreprises s'y prennent-elles ? La planification stratégique tellement décriée depuis les années 1990 est-elle effectivement tombée en désuétude ? Une étude réalisée en 2006 par le cabinet Parson Consulting<sup>1</sup> semble montrer le contraire. Les résultats de cette enquête révèlent que 72% des entreprises de l'échantillon disposent d'un processus formel de planification stratégique. Plus encore, deux entreprises sur trois combinent ce processus avec un processus formel de planification opérationnelle. Martinet (2001) affirme même que « la planification n'est pas morte, [qu'] elle a changé ». En admettant ce constat, effectivement partagé par d'autres auteurs (Brews et Purohit, 2007 ; Desreumaux, 1993 ;

---

<sup>1</sup> Enquête menée conjointement par le cabinet Parson Consulting et la société Cartesis entre novembre et décembre 2006 auprès de 100 responsables financiers d'entreprises françaises. Les résultats de cette étude sont disponibles sur le site de la société Parson Consulting : <http://www.parsonconsulting.com>

Joffre *et Al.*, 2006), une question demeure : comment a-t-elle changé ? Quels sont les nouveaux dispositifs de planification et surtout comment contribuent-ils à la renouveler ?

La réponse est peut-être à chercher du côté des pratiques. « Optimax »<sup>2</sup> de Suez, Programme « 3C »<sup>3</sup> de Carrefour ou encore Thomson-Productivité<sup>4</sup> : nombreux sont les grands groupes français à s'être lancés dans des programmes visant l'amélioration de leur performance opérationnelle depuis le milieu des années 1990<sup>5</sup>. Certains, tel le groupe EADS, annoncent même au début de l'année 2003, leur deuxième initiative de ce type. Ces programmes, généralement triennaux, sont souvent très attendus par la communauté financière et parfois scénarisés par les dirigeants qui y voient un outil de communication moins risqué que le plan stratégique. Mais si ces programmes constituent une nouvelle forme de planification, alors, qu'apportent-ils de nouveau ? C'est la question à laquelle nous tentons de répondre à travers notre recherche.

## 1 Plutôt qu'un déclin, une évolution

Dans cette section, nous présenterons tour à tour les arguments des détracteurs de la planification et de ses défenseurs. Pour les premiers, l'objectif est de comprendre pourquoi la planification est aujourd'hui présentée comme un modèle dépassé et sclérosant (1.1). Pour les seconds, il s'agit d'identifier quelle forme prend aujourd'hui la planification. (1.2).

### 1.1 Le modèle sclérosant de la planification

Au regard des travaux qui ont alimentés la controverse sur la planification stratégique, celle-ci soulève un certain nombre de paradoxes sur lesquels il nous semble important de revenir (1.1.1). De plus, dans un ouvrage fondateur dans la discipline du contrôle, Anthony (1988) pose les premières bases d'un cadre conceptuel qui inscrit la planification dans le processus élargi du contrôle organisationnel. Aux difficultés et paradoxes intrinsèques à la planification s'ajoutent alors les défaillances du contrôle de gestion à s'imposer comme la véritable interface entre la stratégie et l'exécution (1.1.2).

---

<sup>2</sup> Le programme Optimax du groupe Suez a été lancé en septembre 2002 dans l'objectif de réaliser un programme important de cession d'actifs, d'accroître la rentabilité des activités, de mettre en place une nouvelle organisation et de ralentir le rythme des investissements pour réduire l'exposition aux risques.

<sup>3</sup> Le programme « 3C » (chiffre, coûts, cash) a été lancé en début d'année 2002.

<sup>4</sup> Thomson-Productivité est un programme d'amélioration de la productivité lancé en 1998 dont l'échéance est fixée à 2001.

<sup>5</sup> Un questionnaire envoyé auprès de 250 contrôleurs de gestion et directeurs financiers représentant l'ensemble des entreprises du CAC 40 en décembre 2003 nous a permis d'identifier 13 entreprises ayant lancé des programmes d'amélioration de la performance sur la période 1995-2003.

### *1.1.1 Paradoxes et controverses autour de la planification stratégique*

Comment la planification stratégique contribue-t-elle à l'élaboration et à la déclinaison de la stratégie ? Comment permet-elle d'appréhender le changement ? Les réponses à ces deux questions occupent une place centrale dans les travaux relatifs à la planification stratégique.

Pour certains, la stratégie existe en dehors de l'activité de planification et une organisation peut avoir une stratégie formalisée sans pour autant la planifier (Mintzberg, 1994 ; Webb et Pettigrew, 1989). Campbell et Alexander (1997) déplorent même une certaine confusion entre l'activité de planification stratégique et l'élaboration de la stratégie. Selon ces auteurs, « de nombreux processus de planification stratégique confondent stratégie et planification. Les plans existent pour faire face aux besoins immédiats de l'organisation. Ils opèrent selon un calendrier prédéfini et nécessitent une documentation structurée. La planification est une activité précieuse et injustement raillée, mais il s'agit d'un processus différent de l'élaboration de la stratégie. Les processus de planification ne sont pas faits pour faciliter le processus ingrat consistant à définir des scénarios et les façonner en stratégies gagnantes. Un processus de planification bien structuré est ainsi vraisemblablement mal assorti avec l'élaboration de la stratégie. » (Campbell et Alexander, 1997, p. 48). Desreumaux (1993) souligne d'ailleurs à cet égard que la formation de la stratégie n'est pas aisée à appréhender. Dans son ouvrage de 1994, Mintzberg ironise même sur le « détail manquant » de la planification à savoir « la formation de la stratégie » (Mintzberg, 1994, p. 74). Pour Simons (1995), cette confusion des rôles entre formulation et implémentation est à l'origine de nombreuses failles dans la planification stratégique. En effet, bien que souvent attribuée à un manque d'implication des cadres dirigeants, l'auteur souligne que « la vraie raison de la faillite réside dans une incompréhension fondamentale de la relation entre planification stratégique et contrôle. La planification stratégique a été définie comme un moyen de formuler la stratégie (Anthony, 1988, pp 30-34). Les planificateurs ont fait des efforts notoires pour inciter les cadres dirigeants à un usage interactif des systèmes de planification à long terme mais les managers ont unanimement refusé de prêter suffisamment d'attention à la planification pour en faire un système interactif. Pourquoi ? Parce que la planification stratégique est un système pour implémenter la stratégie et non pour la formuler. (Mintzberg, 1994, 239, 333). Les nouvelles stratégies émergent rarement, si ce n'est jamais, à travers la planification formelle. » (Simons, 1995, p. 115).

Une seconde voie est également proposée par plusieurs auteurs au premier rang desquels Mintzberg qui dès 1977 développe la notion de « stratégie rétroactive » (Mintzberg, 1977, p. 30). La question n'est plus alors de définir l'antériorité ou non de la stratégie par rapport à la planification mais de déterminer dans quelle mesure la stratégie est formalisée. Des recherches ultérieures feront progressivement évoluer les « stratégies rétroactives » vers des « stratégies émergentes » (Mintzberg, 1978 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Burgelman, 1994) par opposition aux stratégies planifiées.

Des questionnements subsistent néanmoins : comment la planification organise-t-elle l'action ? Comment résout-elle la dialectique entre la « pensée » et « l'agir » ? Sur ce point, Prahalad et Hamel (1994) considèrent que les années 1990 ont été marquées par une prépondérance des préoccupations d'implémentation : « La stratégie dont certains managers semblaient être responsables, était facile ; l'implémentation était la partie la plus difficile. » (Prahalad et Hamel, 1994, p. 5). Pour Bresser et Bishop (1983), la difficulté d'exécution de la

stratégie est double : d'une part, plus la planification est étendue en terme d'activité et plus grand est le risque de mauvaises interprétations des intentions, et d'autre part, plus les activités sont planifiées et plus le risque est grand que la planification soit inadaptée aux variations de l'environnement. Du reste, cette capacité d'adaptation de la planification aux changements externes est assez largement controversée dans la littérature.

En effet, l'une des principales difficultés de la planification réside dans le paradoxe entre la formalisation des objectifs et leur possible adaptation aux variations de l'environnement.

Pour Lorange et Vancil (1976), la planification stratégique a pour fonction de « faciliter l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement » (Lorange et Vancil, 1976, p. 78). Les détracteurs de la planification répondent que le système introduit une rigidité telle qu'il ne permet d'envisager le changement qu'à court terme et de façon incrémentale (Mintzberg, 1994 ; Quinn, 1980). Sur ce point, deux éléments semblent se combiner : le formalisme du processus et son aspect tendanciel.

Concernant le formalisme excessif reproché à la planification, Dutton et Duncan (1987) démontrent notamment, que la formalisation extrême conduit au maintien de certains questionnements stratégiques alors même que les problématiques ont évolué. Joffre *et Al.* (2006) ajoutent qu'une « propension à la centration exclusive sur le processus de planification conduit bien souvent à un pointillisme exacerbé, à une quantification excessive et à une trop grande confiance envers les outils d'analyse. ». Les auteurs précisent que « cela se traduit souvent par des prévisions inexactes et par des plans stratégiques imposants. Le caractère peu décentralisé et faiblement mobilisateur de la démarche est également souligné. La planification apparaît comme une méthodologie technique et formaliste qui ne parvient véritablement ni à développer, ni à déployer des stratégies pertinentes, en raison de sa faible prise en compte de la réalité humaine des entreprises (Mazière, 2001). » (Joffre *et Al.*, 2006, p. 94). Les résultats de l'étude *Parson Consulting* semblent en effet aller dans ce sens puisqu'ils font ressortir qu'une entreprise cotée sur cinq et un grand groupe sur quatre ne sont pas dotés de processus de planification. Les analystes commentent que « cette situation reflète les difficultés qu'ont certaines entreprises à développer et partager une vision à moyen et long terme dans un cadre formel. ». Shera mata (2000, pp. 400-401) présente également la planification stratégique dans sa version la plus rigide comme un frein à l'innovation radicale. Tous ces travaux préconisent donc un assouplissement qui la rendrait cette fois compatible avec de profonds changements.

Quant au caractère essentiellement tendanciel de la planification, il repose sur le principe des plans « glissants ». Ce principe même laisse augurer d'une faible capacité de ce système à appréhender et instaurer des ruptures. Pour Hamel (1996), la planification serait même devenue un rituel guidé par les agendas et qui reposerait sur l'idée que « le futur ressemblera plus ou moins au passé » (Hamel, 1996, p. 70). Elle aurait facilement tendance à « dégénérer » en une extrapolation à long terme des exercices passés (Lorange, 1998 ; Mintzberg 1994). Il existe donc un paradoxe évident entre le but recherché à travers l'outil de planification stratégique et ses caractéristiques intrinsèques. Joffre *et Al.* (2006) déplorent que « l'idée à peine voilée, portée par la planification selon laquelle l'environnement est connaissable et maîtrisable, prépare finalement bien mal l'organisation à affronter l'inattendu. » (Joffre *et Al.*, 2006).

### 1.1.2 De la stratégie à l'action : les failles du contrôle organisationnel

La planification s'inscrit dans le processus général du contrôle organisationnel. A ce titre, outre ses paradoxes intrinsèques développées dans le paragraphe précédent, elle pâtit des failles inhérentes au contrôle organisationnel.

Sur ce point, Bouquin (1986) précise que « le modèle normatif complet de contrôle (finalisation, pilotage, postévaluation) serait l'exception. On rencontrerait plus couramment des processus de contrôle tronqués, dépourvus de finalisation claire ou de postévaluation réelle, en raison d'un consensus entre les acteurs, ou des processus aux phases incomplètes, inversées ou ritualisées : choix politiques purs ou décisions irréfléchies camouflés sous des arguments économiques forgés pour la cause, comptes rendus incomplets ou sans sanctions, actions qui précèdent la réflexion et se trouvent justifiées *a posteriori*. » (Bouquin, 1986, p. 62). Ainsi, le modèle classique de contrôle souffrirait aujourd'hui de plusieurs maux parmi lesquels l'absence de lien entre les différents dispositifs qui le composent. Plusieurs travaux semblent en effet le confirmer.

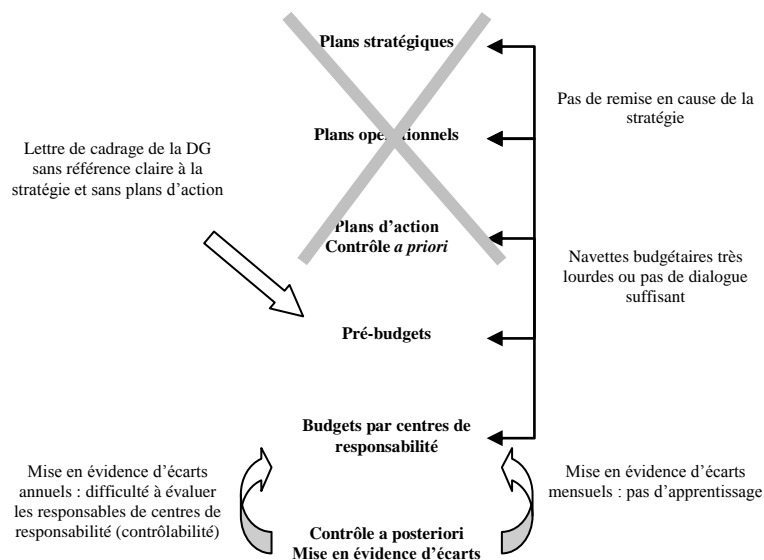
Burlaud *et Al.* (2004) mentionnent que l'une des principales critiques émises à l'encontre du contrôle de gestion repose sur son « incapacité à décliner correctement les options retenues dans le cadre de la planification stratégique, compte tenu des difficultés liées à l'imprévisibilité de l'environnement » (Burlaud *et Al.*, 2004, p. 55). La turbulence de l'environnement serait donc à l'origine d'une rupture dans le modèle classique de la planification stratégique (Burlaud *et Al.*, 2004). En effet, l'objectif de la planification stratégique ne serait plus alors de « quantifier dans les moindres détails, et sur cinq ou dix ans, tous les aspects des stratégies envisagées » mais de « favoriser les remises en cause permanentes, de faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, d'accélérer la saisie des nouvelles opportunités. » (Burlaud *et Al.*, 2004, p. 52). De la même façon, Whittington (2008) affirme que la planification fondée sur l'analyse stratégique est devenue trop bureaucratique, trop dépendante de l'analyse et trop détachée de l'action pour être efficace dans l'environnement dynamique que nous connaissons ces dernières années.

Outre la planification stratégique, le processus budgétaire fait également l'objet de nombreuses critiques, certains allant jusqu'à vouloir le supprimer (Hope et Fraser, 2003). La multiplicité des rôles assignés au budget semble notamment être à l'origine de nombreuses contradictions de la formalisation budgétaire (Burlaud *et Al.*, 2004 ; Sponem, 2004). Censé représenter à la fois la traduction financière des objectifs stratégiques et des plans d'action, le budget apparaît défaillant sur ces deux dimensions.

Tout d'abord, Mintzberg (1994) conteste la capacité du processus budgétaire à intégrer les axes stratégiques tels qu'ils sont censés avoir été définis auparavant. Il considère en effet « qu'il existe une troisième cascade, celle des budgets, qui sort des objectifs de façon routinière, tout à fait indépendante des stratégies (en laissant de côté le problème venant du fait que les budgets, comme les objectifs, sont souvent négociés d'une façon ascendante). Pourtant les budgets sont supposés refléter également les changements de stratégies, sans doute sur une base ad hoc – car c'est la façon dont les stratégies elles-mêmes changent. En fait, la relation entre les budgets routiniers et les stratégies ad hoc semble ne pas avoir été traitée de façon substantielle. » (Mintzberg, 1994, p. 77). Dans l'étude menée par *Parson Consulting*, 72% des entreprises de l'échantillon ne précisent pas d'objectifs stratégiques annuels comme base de construction de leur budget, confortant ainsi les propos de Mintzberg.

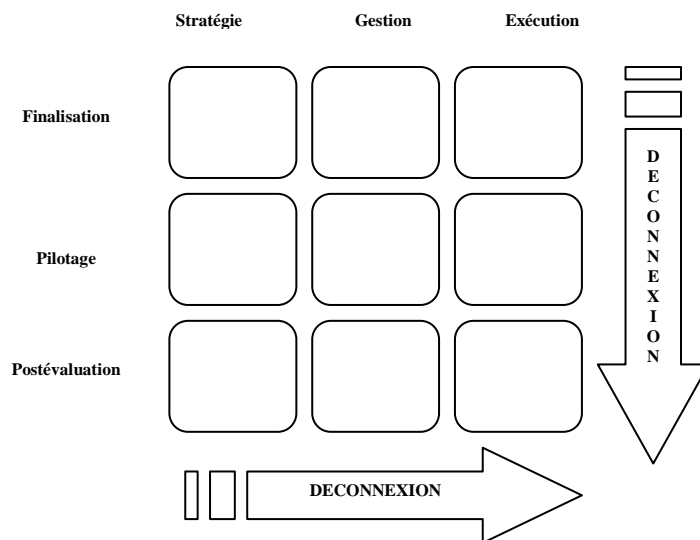
Défaillants dans leur transmission de la stratégie, les budgets apparaissent également fréquemment déconnectés du niveau opérationnel. Dans une enquête fondée sur 286 questionnaires, Sponem (2004) démontre que le lien plan stratégique-plan opérationnel-budget n'est pas aussi marqué en pratique qu'il n'y paraît en théorie. Ainsi, les résultats de sa recherche montrent que, pour 55% des entreprises de son échantillon, le budget ne reprend pas la première année du plan. Pourtant, « le discours des contrôleurs sur ce point est très ambigu. D'un côté, ils pensent que le lien du budget avec les activités opérationnelles doit être explicite mais, de l'autre, ils constatent que, la plupart du temps, ce n'est pas le cas. » (Sponem, 2004, p. 96). L'étude *Parson Consulting* semble également confirmer ces éléments. Elle fait apparaître que pour un tiers de l'échantillon, la lettre de cadrage budgétaire ne reprend pas d'objectifs stratégiques ni ne définit d'objectifs opérationnels. Une entreprise sur huit développe un processus formel de planification stratégique mais n'a pas de processus formel de planification opérationnelle. Les analystes suggèrent que cette situation peut révéler un chaînon manquant pour la construction budgétaire et plus encore pour piloter la mise en œuvre de la stratégie. Cette absence d'étape de déclinaison de la stratégie et d'outil de pilotage opérationnel rendrait le pilotage de la performance plus délicat. Dans la conclusion de ses travaux, Sponem (2004) s'interroge sur le lien entre plan d'action et budget et sur la possibilité de contribuer à l'amélioration de l'outil budgétaire en réhabilitant les plans d'action. Il démontre que « la majorité des entreprises françaises ne font, en effet, pas de plans d'action préalablement au budget. Pourtant la réalisation de plans d'action est liée à tous les rôles du budget et permet de diminuer toutes les critiques. Les plans d'action seraient ainsi la clé pour faire du budget un outil utile et peu critiqué. » (Sponem, 2004, p. 374).

L'ensemble des critiques proférées à l'encontre du processus de planification est résumé par Berland (2004) sous la forme d'un schéma présenté dans la Figure 1.



**Figure 1 : Les erreurs classiques du processus budgétaire (Berland, 2004, p. 101)**

En nous appuyant sur le modèle du contrôle organisationnel proposé par Bouquin (1986), l'ensemble des failles évoquées traduit donc une déconnexion des trois niveaux horizontaux mais aussi verticaux de la matrice (Figure 2).



**Figure 2 : Limites et failles du contrôle organisationnel**

Les controverses soulevées par la planification ainsi que les failles du contrôle organisationnel que nous venons d'évoquer ont contribué à un affaiblissement du modèle classique mais a-t-il pour autant disparu ? Les entreprises se contentent-elles d'attendre que des stratégies émergent des opportunités saisies par les opérationnels ? La réponse est certainement à nuancer au regard de certains travaux récents qui montrent la persistance de l'activité de planification mais sous des formes différentes.

## 1.2 Résurgence de la planification stratégique

Malgré toutes les critiques adressées à la planification, plusieurs travaux récents tentent de minimiser son déclin (1.2.1). Ces recherches montrent notamment que la planification est encore très largement pratiquée mais sous des formes qui ont évolué par rapport au modèle classique développé dans les années 1950 (1.2.2).

### 1.2.1 « La planification n'est pas morte, elle a changé »<sup>6</sup>

D'après l'étude *Parson Consulting* menée en 2006, 72% des entreprises consultées disposent d'un système de planification stratégique et près de deux entreprises sur trois combinent ce processus formel de planification stratégique avec un processus de planification opérationnelle. Dès lors, même s'il est vrai qu'une entreprise sur quatre ne dispose pas de processus de planification stratégique, le constat empirique est plus contrasté que ne pouvaient le laisser croire les travaux évoqués dans le paragraphe précédent. Pour Martinet

<sup>6</sup> Nous reprenons ici les mots utilisés par Martinet dans un article de 2001, sur lequel nous fondons les arguments développés dans ce paragraphe.

(2001), la conclusion semble évidente : « la planification stratégique n'est pas morte, elle a changé » (Martinet, 2001, p. 184). Tout d'abord, Martinet (2001) mentionne que les pratiques de planification se sont diversifiées comme le montrent les travaux de Allaire et Firsirotu (1990), Brews et Purohit (2007) ou encore Taylor (1986). Ainsi, les critiques ne concerneraient que les modèles les plus rigides de ces classifications, ceux-ci n'étant pas nécessairement les cas les plus répandus.

Concernant l'argument de l'inadaptation aux changements, Brews et Purohit (2007) concluent notamment leur étude en précisant que la planification peut s'avérer un exercice très utile dans un environnement incertain à condition de mobiliser les bonnes dimensions de la planification (génération notamment). Sur ce point, Noël *et Al.* (1995) ajoutent qu'à « un monde mouvant, dont les grandes tendances de fond peuvent être malaisées à distinguer des phénomènes passagers et des modes, la planification stratégique tente de juxtaposer une rationalité qui permette à l'entreprise d'adapter sa mission et ses procédures aux conditions changeantes de l'environnement afin d'exploiter au mieux les occasions qu'il offre... et offrira surtout. Fonction paradoxale ! Plus l'incertitude est grande, plus elle s'impose et moins elle est fiable ! Le chercheur en management stratégique n'a donc pas fini de s'interroger sur l'interface entre changement et planification. » (Noël *et Al.*, 1995, p. 33)

De plus, Martinet (2001) considère que l'évolution récente de la planification est marquée par une plus forte décentralisation de la décision stratégique. D'une part, la responsabilité de la planification stratégique incomberait de plus en plus aux opérationnels plutôt qu'aux fonctionnels. D'autre part, elle passerait du niveau central aux unités décentralisées. Ce double mouvement viendrait ainsi limiter l'argument de la déconnexion entre la pensée et l'action mettant les managers opérationnels au cœur de cette articulation.

Au final, Martinet (2001) considère que « le plan stratégique, qui se poursuit généralement jusqu'au budget, reste un processus qui scande la vie des grandes entreprises et les agendas d'un nombre croissant de dirigeants et de cadres. Généralement bien accepté, le plan est considéré comme un outil utile parmi d'autres pour « gérer stratégiquement », c'est-à-dire concevoir et agir sur l'organisation, la culture, les systèmes de gestion pour donner du sens et de l'efficacité à l'entreprise. » (Martinet, 2001, p. 185). Pour Joffre *et Al.* (2006, p. 102) la planification demeure une démarche certes structurante pour de nombreuses entreprises mais ni obligatoire ni exclusive.

### *1.2.2. Du plan au programme*

L'ensemble de ces mouvements, adaptations et évolutions de la planification stratégique, traduisent donc un constat partagé par de nombreux chercheurs : la planification stratégique perdure, mais elle est aujourd'hui très largement complétée par d'autres dispositifs (Martinet, 2001 ; Joffre *et Al.*, 2006).

Dans cette quête de renouveau de la planification, le projet apparaît comme la notion qui focalise les attentions dans l'univers du management (Bréchet et Desreumaux, 2004 ; Joffre *et Al.*, 2006) au point pour Boltanski et Chiapello (1999) d'évoquer la « formation de la cité par projets » ou encore pour Joffre *et Al.* (2006), « l'économie de projet ».



Le projet constitue, selon Aurégan et Joffre (2002), une démarche complémentaire de la planification stratégique et n'a pas vocation à la supplanter complètement. Il serait le fruit de cette adaptation de la planification qui a dû se décentraliser et avoir recours « à des méthodes moins formalisées en accueillant des outils et des démarches hétérodoxes. Le projet est ainsi devenu, aux côtés (parfois au détriment) d'autres formes d'anticipation (comme la prévoyance, la prévention, la prévision, le plan ou la prospective...), une modalité privilégiée d'exploration du futur et de l'action, présentant une expression renouvelée de l'intentionnalité et du volontarisme entrepreneurial. » (Aurégan et Joffre, 2002, p. 24). L'élément essentiel soulevé par les auteurs repose sur la vocation d'exploration des projets qui, à en croire les détracteurs de la planification n'était plus possible par l'intermédiaire de la planification stratégique. Ils prolongent ainsi l'argument selon lequel le projet permettrait de rompre avec les traditions incrémentales de la planification.

Réponse à l'argument de la formalisation et solution à la nécessité d'explorer les voies futures pour Aurégan et Joffre (2002), le projet peut également s'avérer une réponse à la volonté d'instaurer plus de transversalité dans les organisations (Lorino et Tarondeau, 2006).

La notion de projet semble donc à elle seule cristalliser l'ensemble des réponses aux détracteurs de la planification, ce qui justifie aujourd'hui l'engouement qu'elle suscite. Pourtant, une autre notion a récemment émergé à ses côtés : il s'agit du « programme ». Souvent défini par comparaison au projet, le programme peine toutefois à trouver une identité propre dans une conceptualisation claire. Ainsi, Joffre *et Al.* (2006) opposent la notion de « projet » à celle de « plan » ou de « programme ».

« Rendre le futur moins incertain est ainsi la première qualité de cette « culture à projet » dans laquelle nous baignons et qui cherche à **valoriser cette notion par rapport à celle de programme ou encore de plan** qui nourrissent hier encore l'essentiel de nos manuels de stratégie et de gestion. » (Joffre *et Al.*, 2006, p. 103)

D'autres travaux tentent de clarifier son positionnement parmi d'autres notions qui lui sont proches. Ainsi, Asquin *et Al.* (2005) distinguent le programme, de l'opération et du projet. Cette distinction les amène à considérer le caractère singulier du projet comme discriminant vis-à-vis de l'opération, processus répétitif. Quant au programme, il englobe un ensemble de projets (Asquin *et Al.*, 2005 ; Meredith et Mantel, 2003). Ainsi, admis comme englobant un certain nombre de projets par plusieurs auteurs, Besson et Mahieu (2003) ajoutent la dimension stratégique au programme d'organisation. Cette dernière inscrit donc l'étude des programmes dans la problématique générale du processus stratégique et du processus de contrôle organisationnel qui lui est adjoint. Comment ces programmes contribuent-ils au processus stratégique ? Comment s'articulent-ils avec les autres dispositifs du processus plan stratégique-plan opérationnel-budget ou encore avec les projets ? L'ensemble de ces questions suppose de comprendre comment ils sont mis en œuvre. Ce sera l'objet de notre démarche empirique.

## 2 Démarche empirique

L'objectif de cette section est de présenter le dispositif méthodologique de notre démarche (2.1) ainsi que les résultats de l'étude du cas *Telcom* (2.2).

## 2.1 Méthodologie de la démarche empirique

Notre démarche empirique repose sur des données de nature qualitative (2.1.1). Elle s'organise ensuite autour de deux processus : la collecte des données et l'analyse de ces données (2.1.2).

### 2.1.1 Nature des données

Notre question de recherche s'inscrit dans la recherche d'un lien entre outils de gestion et émergence de la stratégie. Pour Bouquin (2000) « Si la *nature* de la stratégie influence les outils, ce serait son *processus d'émergence* qui entretiendrait des liens avec la manière de s'en servir. Tout cela met en évidence la complexité des processus d'interaction entre les stratégies et les contrôles. Pour le chercheur, cette évidence conduit à renoncer à une méthodologie fondée sur le test de relations binaires et à opter pour une démarche qualitative. Chercher à comprendre les processus à partir d'études de cas, pas seulement à photographier des configurations. » (Bouquin, 2000). Dans le cadre de notre étude, nous cherchons à décrire et comprendre comment les programmes d'amélioration de la performance contribuent à régénérer les pratiques de planification. La nature de notre questionnement appelle donc à une démarche de nature qualitative par étude de cas comme le préconise Yin (1994, p. 9).

Compte tenu du peu de travaux empiriques concernant les programmes d'amélioration de la performance, notre design de recherche consiste en une étude de cas en profondeur d'un cas extrême au sens de Yin (1994). A l'issue d'une étude exploratoire dont les résultats ne sont pas exposés dans cette recherche, nous avons orienté notre démarche empirique vers une étude approfondie du cas *Telcom*. L'ampleur du programme en termes d'économies et la très forte communication qui l'a entouré en font un « cas riche qui exprime le phénomène avec intensité » (Miles et Huberman, 1994, p. 60).

Les analyses longitudinales se définissent comme un ensemble d'analyses focalisées sur l'étude de phénomènes au cours du temps (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 422). Le choix d'une telle méthode est étroitement lié à la problématique de la recherche et doit être justifié au regard de celle-ci. Notre recherche vise à décrire la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance. Notre connaissance du contexte tend à montrer une institutionnalisation de cette pratique tant les entreprises sont nombreuses à avoir lancé un deuxième puis un troisième programme, ce qui est le cas de *Telcom* à ce jour. Toutefois, nous nous interrogeons sur la genèse de cette pratique et devons donc la concevoir comme un phénomène ponctuel qui s'inscrit dans la vie de l'organisation à un moment donné pour un temps donné, indépendamment de sa reconduction. C'est pourquoi, nous nous intéressons à la période durant laquelle il est déployé. Cette période est bornée par les dates de début et de fin du programme : décembre 2002 à décembre 2005. Ces éléments justifient une collecte continue sur toute la période étudiée (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 422).

En outre, dans le cadre d'une analyse longitudinale de processus, il nous a paru pertinent de sélectionner le cas d'une entreprise qui entamait ce type de démarche au moment où nous entamions notre recherche. Au final, nous avons réalisé 38 entretiens sur la période 2003-

2006. Les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de notre recherche sont présentés en Annexe 1.

### 2.1.2 Collecte et analyse des données

Le recours à une analyse longitudinale suppose également de choisir entre une collecte de données en temps réel ou une approche rétrospective (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, Leonard-Barton, 1990). Sur ce point, nous avons opté pour une approche hybride. D'une part, les entretiens ont été conduits durant toute la durée du programme et permettent ainsi de collecter des données sur le phénomène étudié au moment il se déroule. D'autre part, lors de nos entretiens, nous avons systématiquement demandé aux personnes rencontrées de nous fournir leur description du déroulement passé du programme. L'objectif de cette démarche était triple :

- Elle visait à nous permettre de reconstruire la chronologie du programme à posteriori en identifiant l'évolution de certaines variables et les événements critiques.
- La multiplication des entretiens et donc des données collectées sur les événements passés permettait alors une triangulation des données.
- Elle permettait également de mieux comprendre la position et l'interprétation des événements présents par l'acteur lui-même.

Concernant l'analyse des données, tous les entretiens ont été intégralement retranscrits donnant lieu à une masse d'informations qu'il a fallu organiser pour en permettre l'analyse. Elles l'ont été selon la méthodologie préconisée par Van de Ven et Poole (1989). Cette démarche nous a conduit à identifier trois phases dans la mise en œuvre du programme Challenge par le groupe *Telcom*. Les trois étapes du processus de contrôle telles que proposées par Bouquin (1986) ont ensuite été analysées au cours de chacune de ces phases.

L'ensemble de la démarche est synthétisé dans le Tableau 1.

| Caractéristique             | Description   |
|-----------------------------|---|
| Nature des données          | Qualitative   |
| Objectif                    | Décrire et comprendre comment le programme d'amélioration de la performance contribue à régénérer le processus de planification |
| Nombre d'entretiens         | 38  |
| Fonction des interlocuteurs | Membres de l'équipe centrale<br>Acteurs impliqués dans la mise en œuvre de divers chantiers<br>Cadres intermédiaires            |
| Données secondaires         | Site Internet<br>Analyse systématique des articles de presse évoquant le programme<br>Documents internes                        |
| Analyse des données         | Retranscription intégrale des entretiens<br>Identification de phases<br>Reclassement des données à partir de ce découpage       |

**Tableau 1 : Synthèse de la démarche empirique**

## 2.2 Le cas *Telcom*

Notre étude porte sur le programme Challenge lancé en décembre 2002 au sein du groupe *Telcom*<sup>7</sup> avec comme objectif de générer 15 milliards d'euros supplémentaires à l'horizon 2005 grâce à l'amélioration de la performance opérationnelle. Ce programme s'inscrit dans une ambition plus large de la direction de faire de ce groupe un opérateur intégré par rapport à ses trois activités principales que sont la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et l'Internet. Pour cela, le Président du groupe se dote d'un nouveau management, d'une nouvelle organisation et de nouvelles priorités stratégiques. Il déclare notamment que la mise en œuvre de Challenge est la priorité de ce nouveau management. L'analyse des résultats fait apparaître trois phases dans le déroulement de ce programme triennal au cours desquelles le processus de contrôle a évolué. Nous nous appuyons sur ce découpage pour présenter la restitution du cas.

### 2.2.1 Un lien fort entre programme et chantiers dans la première phase du programme Challenge

La première phase du programme centrée sur la réduction des coûts est marquée par une relation forte entre le plan stratégique et le programme, le plan nourrissant la réflexion initiale sur le contenu de Challenge.

*« J'ai fait partie du petit groupe qui, à la rentrée 2002, avec l'aide de McKinsey avait été chargé d'élaborer le programme Challenge et on y avait contribué parce qu'à l'époque la partie planification stratégique m'était rattachée et donc on avait pas mal alimenté les évaluations des détails sur lesquels Challenge a été calibré. »* (François, Directeur stratégique, groupe)

Une fois cernées les finalités du programme, la direction en définit les grands axes et par là les chantiers à mettre en œuvre en priorité. Chacun se voit alors attribuer un objectif de réduction des coûts que les responsables de chantiers imposent généralement aux différentes entités à travers des coupes budgétaires qui remettent parfois en cause la structure classique de délégation et d'évaluation de la performance.

*« Donc nous, en tant que possesseur d'une business unit ou d'un P&L, on n'a plus cette capacité en gros à monitorer nous-mêmes, de dire « on doit arriver à la variable que vous nous avez fixée sur la marge brute opérationnelle, j'ai dépassé de sept en 'com' mais je me rattraperai sur autre chose ! ». Normalement, c'est ce qu'on peut faire théoriquement, mais comme les chantiers se regardent en tranches de saucisson, point par point, vous avez un gars qui va vous dire : « Attends tu dépases de quatre, ça va pas ! » puis l'autre qui va vous dire : « Tiens, tu économises sept, je vais t'enlever quatre sur le semestre d'après ! ». Donc vous êtes en permanence en train de jongler entre vos objectifs globaux, votre capacité à les atteindre et le fait que vous les fassiez ou non sur un sujet n'est pas forcément compensé. Et tout ça, ça crée un espèce de décalage entre un objectif très global de réduction des coûts qui vise en fait à découper le saucisson en tranches pour mieux voir ce qu'il y a à l'intérieur, et des business unit qui s'estiment redevables d'un P&L global pas forcément ligne à ligne et qui se sentent parfois un peu dépossédées. »* (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, *Telcom Mobile*)

Lors de la mise en œuvre du programme et de ses chantiers, il ressort de notre analyse un foisonnement des outils de reporting à l'usage des acteurs de la structure Challenge. L'efficacité de l'ensemble de ces dispositifs, si elle a permis une boucle d'apprentissage entre

---

<sup>7</sup> Le nom de l'entreprise a été modifié par soucis de confidentialité.

le pilotage et la finalisation au niveau du programme, a été freinée par une trop grande discipline des acteurs et en conséquence une absence de remontée des difficultés ou incohérences observées sur le terrain.

*« Au début tout le monde était le doigt sur la coupure, c'est pour ça qu'au début on disait [le Président], il est très autoritaire...c'est parce que c'était un problème de compréhension. Au début lui-même a d'ailleurs été très surpris par le côté très discipliné de la maison : quand il y avait des problèmes d'incompatibilité entre les différents programmes Challenge, en gros tout le monde se taisait et après il y a eu une deuxième phase, on les a fait remonté et après, il y a eu des arbitrages. »* (Pierre, Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « Compétence et acteurs », division R&D)

Enfin, la postévaluation des chantiers repose sur la mesure de l'impact de ces derniers sur le résultat des différentes unités. L'enjeu financier des actions engagées est renforcé. Néanmoins la traduction de ces actions en gains financiers est parfois difficile à appréhender. Elles s'évaluent alors par rapport aux objectifs de réduction fixés sur certains indicateurs. La postévaluation permet surtout de mettre en place un retour d'expérience qui influence par la suite l'avenir des différents chantiers.

*« Ca [le reporting] s'est mis en œuvre rapidement avec un outil extracomptable dont on a dû vous parler déjà abondamment. (...) C'est un outil qui petit à petit n'a plus été utilisé par toutes les divisions et qui a sombré, le mot est fort, mais dont l'utilisation s'est réduite avec le temps, qui avait quand même un intérêt fort. Ca reste un outil extracomptable donc il a toujours été difficile notamment pour un certain nombre d'indicateurs de performance qui restaient des indicateurs de performance extracomptable de faire le lien avec le SI de gestion donc ça, ça a été une difficulté récurrente pendant la période mais ça avait avant tout un intérêt managérial puisque ça a permis de mettre sous-pression l'ensemble de la ligne managériale avec un suivi financier et d'indicateurs, avec une restitution et un reporting mensuel qui a mis tous les 'codir' de division sous pression dès la fin du premier trimestre 2003. Je crois qu'il faut le voir avant tout comme un outil managérial. Il y a eu et il y avait notamment au moment des exercices budgétaires semestriels un effort pour relier les gains et les avancées de ces chantiers et puis les résultats financiers mais je crois que le principal intérêt c'était vraiment de l'utiliser comme un outil managérial. »* (Pierre, Directeur du Contrôle de Gestion Challenge et Challenge +, Division commerciale)

Cette difficulté récurrente à rapprocher données comptables et informations délivrées par l'outil de reporting Challenge, ajoutée à une ergonomie globalement contestée, incitent donc certains responsables de chantiers à construire leur propre dispositif de suivi des chantiers.

Au final, les caractéristiques du processus de contrôle déployé dans cette première phase sont présentées dans le Tableau 2.

| Étapes du processus de contrôle | Caractéristiques   |
|---------------------------------|--|
| Finalisation                    | Lien fort entre programme et chantiers   |
| Pilotage                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplication des outils de reporting</li> <li>- Boucle de rétroaction entre pilotage du programme et finalisation du programme</li> <li>- Incapacité du système à remonter les incohérences au niveau des chantiers</li> </ul>  |
| Postévaluation                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la logique financière</li> <li>- Difficulté de rapprochement entre données comptables et données issues de l'outil de reporting Challenge</li> <li>- Postévaluation qui s'inscrit dans un processus expérimentation-validation-diffusion des chantiers</li> </ul> |

**Tableau 2 : Caractéristiques du processus de contrôle de la première phase du programme Challenge**

### 2.2.2 Au cœur de la déclinaison opérationnelle de la stratégie dans la deuxième phase : les plans d'action

Si la focalisation sur la réduction des coûts à organisation constante a permis de dégager très rapidement des économies, elle n'aura toutefois été que de courte durée. En effet, une fois dégagés les premiers résultats, la direction du groupe et l'équipe centrale décident d'insister sur la nécessité de se transformer pour continuer à diminuer les charges. La deuxième phase vise donc à persévérer dans l'exploitation efficiente des ressources tout en instaurant de l'exploration de nouveaux modèles de coûts.

Cette deuxième phase marque également le retour en grâce du plan d'action. Il apparaît ainsi au cœur du déploiement des chantiers. Très fréquemment cité, tant par les opérationnels interrogés que par les responsables de chantiers Challenge, le plan d'action devient la référence en matière de déclinaison des actions ainsi qu'en termes de suivi et d'animation par les acteurs de Challenge. Chaque élément de mise en œuvre du programme est formalisé dans des plans d'action qui déterminent dans un premier temps, les modalités de déroulement de l'action. Le rôle des acteurs de la structure Challenge dans cette démarche de formalisation apparaît prépondérant, au moins dans ses prémisses, où certains opérationnels, visiblement peu habitués à ce type d'exercice, rencontrent des difficultés.

*« Le plus important, c'est d'aider les gens à définir des plans d'action très, très finement. Ca, je pense que c'est le plus important, c'est de dire, pour chacun des processus **quels sont vos plans d'action, qui porte le plan d'action, quel est le délai, quels sont les jalons et qu'est-ce qu'on en attend ? Quel est le KPI qui mesure que vous avancez ?** (...) Ce qui a été très difficile au départ, c'est de **faire formaliser les plans d'action**, c'est-à-dire que les gens avaient vraiment l'impression que par le fait qu'on leur demande de **formaliser un plan d'action, c'est-à-dire de l'identifier, de nommer un porteur, de donner des dates, de donner un KPI qui suivait le truc, on leur faisait perdre du temps.** (...) **Faire formaliser les plans d'action, ça ça a été vraiment difficile.** »*  
(Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe)

Une fois les plans d'action formalisés, ils doivent être pris en compte par les opérationnels et les contrôleurs de gestion au moment de la construction budgétaire puis dans ses différentes réactualisations.

*« Donc si vous voulez, nous par l'intermédiaire des plans d'actions que nous faisons, nous considérons qu'un certain nombre de points doivent se retrouver dans les propositions budgétaires, donc là je vous parle budget. Par exemple, et je vais prendre un exemple concret de 2005, on a déployé du « Lean Management » (...) et on s'était dit « on va réussir à faire tout au moins la première année, 10% de gain de productivité donc il nous faudra tant de sous-traitance. ». Après le premier site que nous venons de faire, on se rend compte que l'on va réussir à faire, dès cette année, 15 à 16% de gain de productivité donc il est clair que dans la réunion de réactualisation du budget pour le deuxième semestre 2005, nous nous attendons nous à trouver : « et bien voilà, mon budget, c'était ça, j'avais pris telle hypothèse et maintenant mon hypothèse c'est celle-là et donc j'aurai tant de budget en moins de sous-traitance. ». Alors par contre, il peut expliquer que parce que les commerciaux font ceci ou cela, l'activité a augmenté de 10% et donc de ce fait « je me retrouve là ». Mais donc si vous voulez, **il faut que quelque part nous retrouvions, dans la présentation de l'actualisation du budget, l'impact des plans d'action.** »* (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau)

Lorsque vient le moment de la déclinaison, le pilotage du programme comme celui des chantiers passe également par les plans d'action. Au niveau du programme dans son

ensemble, la direction et l'équipe centrale s'assurent de l'existence des plans d'action, grâce à des réunions de suivi régulières, à l'outil de reporting Challenge et à des tableaux de bord. Il revient ensuite aux « Challenge leaders » dans les divisions ainsi qu'à chaque chef de chantier de suivre l'avancement des plans d'action. Ils deviennent alors l'objet d'un contrôle à la fois vertical et transverse, ce qui renforce la pertinence du pilotage opérationnel avec la stratégie.

Outre le contrôle de l'existence des plans d'action, il revient également à l'équipe centrale et plus généralement aux « Challenge leaders » d'animer et de coordonner l'ensemble des chantiers. Dans cette deuxième phase, cette mission consiste principalement à inciter les opérationnels à suggérer des pistes de transformation pour qu'elles soient ensuite formalisées en central. A travers les échanges qui se nouent entre l'équipe centrale et les responsables de chantiers dans les divisions, se constitue donc un flux ascendant de sujets de transformation suggérés par des acteurs plus proches du terrain et de la réalité opérationnelle. Ce flux ascendant circule à travers de nombreux canaux de transmission : les réunions formelles de reporting des actions, des réunions spécifiquement dédiées à l'échange sur ces sujets de transformation<sup>8</sup>, des sites intranet, des espaces réservés dans les journaux de communication interne, mais aussi les outils de partage développés dans la première phase. Toutefois, deux éléments semblent freiner les opérationnels dans leur exploration de nouveaux modèles de coûts : leur appartenance à une structure hiérarchique qui nuit à un raisonnement transversal et l'obligation de gérer leur activité quotidienne à laquelle ils allouent leur temps en priorité. L'équipe centrale, de par son positionnement et sa mission exclusivement consacrée à la mise en œuvre de Challenge, bénéficie sur ce plan d'une situation plus favorable.

Enfin, même si la réduction des coûts demeure la priorité, la valorisation des économies générées par la transformation n'est pas un exercice aisé.

*« Alors on a fait aussi des réductions de délai de prélèvement : on était à 20 jours pour les délais de prélèvement, on est passé à 15 jours. En trésorerie on le voit, puisqu'on a gagné cinq jours de trésorerie, il n'y a pas de problème, tout le monde a payé cinq jours plus tôt donc on emprunte cinq jours de moins. Mais si vous voulez, que vous payiez le 15 ou le 10, vous payez quand même donc c'est très difficile après et je comprends bien les contrôleurs de gestion qui ont du mal après à traduire ça dans le sens quel est l'impact ?... » (Chantal, Responsable du chantier « Amélioration du BFR », Groupe)*

En conséquence, la postévaluation prend plutôt la forme d'une mesure de la performance au travers d'indicateurs définis lors de l'élaboration des plans d'action. Cette étape du processus de contrôle s'appuie également sur les dispositifs de « scoring » et contribue, comme dans la première phase, à valider des initiatives en vue de leur diffusion.

Au final, les caractéristiques du processus de contrôle déployé dans cette première phase sont présentées dans le Tableau 3.

| Étapes du processus de contrôle | Caractéristiques |
|---------------------------------|------------------|
|---------------------------------|------------------|

<sup>8</sup> Un dispositif intitulé « Les matins de la transformation » permet par exemple d'échanger et de réfléchir avec l'ensemble des personnes intéressées sur un thème donné.

|                |  |
|----------------|--|
| Finalisation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs du programme alignés sur la stratégie de l'opérateur intégré</li> <li>- Objectifs du programme déclinés sur les différents chantiers</li> <li>- Finalisation des chantiers fondée sur l'élaboration de plans d'action</li> <li>- Prise en compte des plans d'action dans le processus budgétaire</li> </ul>                           |
| Pilotage       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orienté vers les plans d'action</li> <li>- Suivi de l'existence des plans d'action au niveau de la direction et de l'équipe centrale et suivi de l'avancement de ces plans par les chefs de chantiers et les opérationnels</li> <li>- Pilotage vertical à travers les comités de direction et transverse par les comités de pilotage</li> </ul> |
| Postévaluation | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des indicateurs clés de la performance</li> <li>- Postévaluation qui s'inscrit dans un processus expérimentation-validation-diffusion des plans d'action</li> </ul>   |

**Tableau 3 : Caractéristiques du processus de contrôle de la deuxième phase du programme Challenge**

### 2.2.3 A l'issue du programme : un processus de planification et de contrôle renouvelé

Alors que les deux premières phases du programme ont focalisé toutes les attentions sur les réductions de coûts, la troisième phase a une vocation toute autre. Echaudés par plusieurs retards dans la mise sur le marché de nouveaux produits, rappelés à l'ordre par la communauté financière et percevant une démobilisation interne, les dirigeants du groupe insufflent un nouvel élan au programme. Près de quarante initiatives de croissance intitulées Challenge + sont lancées visant à restaurer l'équilibre avec la réduction des coûts. Ce changement s'accompagne également d'un mouvement d'intégration des problématiques Challenge dans les structures pérennes de l'organisation. Dans le même temps, la structure évolue : d'une simple logique transverse instaurée au cours des deux premières phases, elle devient véritablement matricielle. Ce mouvement est conjoint à une démultiplication des axes transverses aux hiérarchies classiques qui place tous les acteurs au cœur de multiples projets et réseaux d'appartenance.

Cette troisième phase étant la dernière de ce programme, elle est pour nous l'occasion de mettre en perspective l'évolution du processus de contrôle sur l'ensemble du déroulement de Challenge. L'alignement des objectifs à travers tout le processus de finalisation (a), la relation programme-chantier-plans d'action (b) ainsi que l'abandon des plans glissants (c) contribuent à proposer une vision renouvelée de la planification.

#### (a) Vers un alignement des processus de finalisation

Lors de l'élaboration initiale de Challenge, les dirigeants s'étaient nourris du plan stratégique pour la construction du programme. La description du lancement des chantiers Challenge + dans cette troisième phase apporte un éclairage nouveau sur cette relation. En effet, le Directeur stratégique du groupe décrit un processus itératif entre la direction et les divisions. La démarche repose sur des propositions de la direction qui sont ensuite discutées et affinées par les responsables de division, à leur tour force de proposition. Le dialogue stratégique instauré entre ces deux niveaux à l'occasion de la finalisation du programme Challenge + sera reconduit pour l'élaboration du programme baptisé Futur qui succèdera à Challenge. En



dehors des moments particuliers d'élaboration du programme triennal, notre étude montre que pendant toute la durée du programme, les points d'échange sont nombreux. Il ressort notamment que le processus de planification stratégique est un moment particulier dans cette relation, la finalité étant une contribution réelle de Challenge aux objectifs définis dans le plan stratégique. Il apparaît également que cette contribution se mesure essentiellement sur des aspects quantitatifs, à travers les enjeux financiers déterminés au niveau du plan stratégique et les impacts budgétaires du programme. Toutefois, si le programme Challenge est nourri par les axes du plan stratégique au moment de son élaboration puis à divers moments, une relation itérative semble également s'instaurer au cours du programme. Sur ce point, le directeur stratégique du groupe nous explique que Challenge alimente, pendant toute la période de son déroulement, toutes les étapes du processus de planification, du plan stratégique aux budgets.

*« Un programme de ce genre là il a toujours une phase amont et une phase aval. La phase amont c'est la phase pendant laquelle on essaye d'évaluer l'impact à atteindre et d'identifier le type d'action par lequel on peut les atteindre en termes assez génériques si vous voulez. Donc ça, évidemment, c'est des inputs pour un plan stratégique donc ça aide à cerner un petit peu la fenêtre. Et puis après, il y a une phase de mise en œuvre dans laquelle on essaye d'identifier si oui, effectivement les actions vont permettre d'atteindre l'objectif recherché et puis après il y a une phase de mise en œuvre encore plus rapprochée et à ce moment Challenge rentre dans le budget. Donc ça vit sa vie mais chaque élément du cycle de gestion en tire partie chacun pour ce qui les concerne. Donc Challenge est dans les plans stratégiques à un niveau assez macro, et puis à un niveau beaucoup plus micro, il se retrouve dans les budgets tout bêtement. » (François, Directeur stratégique, groupe)*

En outre, la description des deux premières phases nous a permis de mettre en évidence la prépondérance des plans d'action. Ceci est d'autant plus vrai dans la troisième phase qu'il est nécessaire d'aligner les plans d'action sur les stratégies de croissance au niveau de chaque division. Toutefois, cette troisième phase instaure une nouvelle boucle de rétroaction par rapport au modèle décrit dans la deuxième phase. En effet, la réorientation de Challenge vers des problématiques de croissance et d'innovation nécessite une plus grande interaction avec le niveau opérationnel. Anne, Responsable des chantiers Challenge et Challenge + à la R&D, explique avec précision comment plan d'action et programme se structurent l'un l'autre.

*« Tous les mois on fait un séminaire avec tout le comité de direction de la R&D donc les N-1 du patron et on voit les axes d'amélioration importants pour les six mois à venir et à partir de ça on en définit des plans d'action. Donc quand je suis arrivée, il y en avait 25, c'était bien, ils avaient pas mal avancé mais la cohérence globale n'était pas évidente (...). Donc aujourd'hui on en a une dizaine et on a complètement lié ça à la stratégie de la R&D. C'est-à-dire qu'on a vraiment les priorités de la R&D qui se déclinent en quatre grands pans qui sont eux-mêmes scindés en deux ou trois parties et à chacun, il y a un plan d'action associé dont je m'occupe. (...) Donc ces plans d'action là ensuite enrichissent à la fois les programme Challenge et Challenge + sur un certain nombre d'indicateurs de performance de la R&D que j'ai fait valider en COMEX au niveau du groupe Telecom. Et après, l'idée c'est qu'il faut à peu près les garder un an, et une fois qu'on les ferme, il faut bien vérifier que ces plans d'action s'inscrivent dans la durée, qu'il y a bien une structure qui continue à les prendre en compte. » (Anne, Responsable des chantiers Challenge et Challenge +, R&D)*

Enfin, il semble important de relever la teneur très financière du plan stratégique au risque, comme le souligne Mintzberg, « de mettre la charrue financière avant les bœufs de la stratégie » (Mintzberg, 1994, p. 69).

- (b) La déclinaison programme-chantier-plan d'action au cœur de la mise en œuvre des axes stratégiques

Il ressort donc de notre étude un alignement assez marqué des objectifs affichés par le programme puis les chantiers et enfin les plans d'action. L'ensemble de cet enchaînement contribue à l'atteinte des objectifs financiers du plan stratégique et doit se traduire dans les budgets. Le cœur du système d'action se situe donc entre le programme, les chantiers et les plans d'action, ce qui n'est pas sans conséquence sur le pilotage mis en œuvre.

*« Alors tu me diras, finalement par rapport à un management classique de boîte c'est la même chose parce que finalement, le management classique tel que je le connaissais avant [dans mon ancien groupe] ou même ici, tu as un groupe, à l'intérieur duquel tu as des divisions, à l'intérieur desquelles tu as des business units, des centres de profit ou des filiales tout dépend... Donc les patrons de ces filiales tous les mois ou tous les deux mois s'assoient en face du management, du patron de la division, ils discutent de tout un tas d'actions. Alors qu'est-ce qui se passe, pourquoi est-ce qu'on fait ça dans un truc qui s'appelle Challenge, pourquoi est-ce qu'on ne le fait pas dans un truc qui s'appelle management classique ? Parce que Challenge fait des focus sur les chantiers donc Challenge c'est la même chose que le management classique mais en focus projets et chantiers de transformation et le management classique donc toutes ces réunions de management, je te challenge, tu me challenges, on se fait confiance, on partage et on discute ensemble sur les plans d'action... le management classique doit intégrer toutes ces divisions chantier dans le management dit normal. Donc on peut se poser la question si à terme ce n'est pas la transformation d'un management de boîte par projet mais sachant que si on n'avait que le management projet, on ne serait pas satisfait de l'outil de pilotage donc en gros il y a deux management, enfin non, il n'y a qu'un seul management, tout se rejoint bien et donc c'est pour ça qu'il faut bien coordonner tout parce qu'on ne peut pas prendre nous des décisions, on ne peut pas faire en sorte qu'il y ait des décisions qui soient prises qui aillent à l'encontre des décisions managériales. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)*

Le programme Challenge dès son début, repose sur la mise en lumière d'un certain nombre d'actions à travers des chantiers. Cette stratégie de focalisation sur des actions prioritaires constitue une caractéristique essentielle du management mis en place au sein de *Telcom*. Tous les mécanismes de pilotage détaillés dans les deux premières phases contribuent en effet à mettre le projecteur sur des actions identifiées comme étant prioritaires pour le groupe. Ceci est d'autant plus vrai dans la troisième phase avec le lancement des chantiers Challenge +.

De plus, le mode de gestion instauré dans le cadre de Challenge permet de renforcer la visibilité de certaines actions en dehors des cycles classiques de gestion. Ce fut le cas pour les dirigeants lors du lancement du programme mais ça le fut également tout au long de son déroulement. Les projets sont en effet rythmés par des jalons correspondant à des étapes importantes dans leur déploiement. Alors que les procédures budgétaires rythment souvent les décisions managériales, la mise en œuvre du programme s'est faite en dehors des temps de gestion habituels.

Toutefois, comme le souligne Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, ce système de « focus » génère quelques effets pervers. Le premier est que, lorsque l'attention se porte sur un élément, les autres peuvent aisément dériver, volontairement ou non. Le second repose sur l'aptitude des managers, notamment au bout de deux ans de programme, à échapper au projecteur.

Concernant l'évolution du processus de pilotage, il est marqué par deux tendances : l'évolution du contenu du reporting et la multiplication des instances de pilotage et d'arbitrage.

En effet, l'outil de reporting Challenge, initialement imposé à l'ensemble du groupe, à vocation principalement financière, fut très largement controversé pour sa rigidité, son inadaptation aux contextes particuliers et sa juxtaposition au système de reporting budgétaire

existant sans que les deux ne soient reliés. Par la suite, Telcom est entré dans la phase de transformation qui a nécessité une évolution des outils de reporting. Dès lors, le suivi du déroulement des chantiers et des plans d'action, de leur exécution conforme aux attentes et de leur respect des jalons a pris le pas sur leur suivi financier. Le couplage avec le processus budgétaire n'est d'ailleurs pas toujours aisé. La troisième phase est marquée par un double mouvement sur le plan des chantiers. D'une part, de nombreux chantiers Challenge s'achèvent et sont intégrés à l'activité quotidienne des managers de divisions. Ils sortent ainsi d'un mode de gestion de projet pour être totalement pris en charge par les opérationnels. Cette dynamique induit un rapprochement progressif des deux processus de reporting. D'autre part, les chantiers Challenge + sont généralement pilotés au sein des divisions, l'équipe centrale d'animation étant très restreinte. Le suivi s'avère alors essentiellement fondé sur les indicateurs métier dont dépend la part variable des managers, même si le reporting financier existe.

Rapprocher le processus d'allocation de ressources que constitue le processus budgétaire avec un processus de mise en action de projets semble donc une opération difficile. L'évolution du reporting vers une focalisation sur le suivi des plans d'action à travers des indicateurs métier au détriment des indicateurs financiers constitue cependant un élément marquant de l'évolution du pilotage de Challenge puis Challenge +. La multiplication des instances de pilotage et d'arbitrage en est un autre.

La réflexion menée dans la deuxième phase sur l'exploration de nouveaux modèles de coûts a conduit progressivement à la création de nouvelles instances de décisions en matière d'investissements et d'achats. Elle marque notamment la création de comités d'investissement dans différents domaines et à divers niveaux de l'organisation.

Aux comités d'investissement, principalement chargés d'arbitrer les dépenses en vertu de leur alignement sur la stratégie du groupe, s'ajoutent à partir de la deuxième phase, des comités de pilotage.

Nous avons pu constater, à travers le fonctionnement de ces instances, que la logique managériale qui sous-tend l'organisation transverse mise en place repose très largement sur une autonomie des divisions coordonnée par de multiples comités dont l'objectif est d'assurer l'alignement avec la stratégie du groupe. Ajoutés à nos observations concernant l'évolution du reporting, ceci nous conduit à la conclusion que le groupe est passé d'un pilotage financier du programme à ses débuts à une conduite de l'action dans les phases deux dernières phases.

### (c) L'abandon des plans glissants

Enfin, l'étude du cas Telcom nous a révélé une véritable relation entre le programme et le plan stratégique qui se nourrissent l'un de l'autre. Ce processus itératif prend une dimension toute particulière à la fin du programme Challenge. En effet, une réflexion est alors lancée au niveau du management du groupe pour élaborer le nouveau programme triennal appelé Futur. Les « Challenge leaders » sont alors invités à nourrir la réflexion stratégique sur les ruptures envisageables compte tenu de leur connaissance de l'organisation dans toutes ses dimensions (verticale et horizontale) et de leur implication d'ores et déjà éprouvée dans le processus d'exploration de nouvelles opportunités. L'élaboration de Futur qui succède à Challenge pour la période 2005-2008 se fonde donc sur un mode tout autre que les plans glissants

traditionnellement utilisés. La comparaison des pratiques antérieures avec le processus de construction du programme 2005-2008 (qui deviendra le programme intitulé « Futur ») exposée par Muriel, Responsable des chantiers Challenge dans la division réseau, est présentée dans le Tableau 4.

| Principe                | Plan stratégique avant Challenge  | Programme Futur après Challenge  |
|-------------------------|---|--|
| Description             | <p>« Avant le programme Challenge, le process était différent, c'est-à-dire que Telcom était une entreprise qui était <b>très décentralisée</b>. Donc moi j'ai l'habitude de faire ça parce que c'est moi qui m'occupais à l'époque de <b>ce qu'on appelait le plan stratégique</b> au niveau du réseau français (c'était la même chose, une stratégie à 3 ans). En fait vous aviez tout un certain nombre d'entités qui travaillaient sur de la stratégie donc <b>chaque entité opérationnelle travaillait sur sa propre stratégie</b> et vous aviez <b>une structure au niveau du groupe</b> avec là aussi des stratèges, qui <b>compilait</b> tout ça, qui regardait si c'était cohérent et si ce n'était pas <b>cohérent</b> qui disait « il faudrait qu'on fasse quelque chose ». Et donc <b>ça devenait une vision stratégique</b> mais pour que vous ayez du <b>consensus</b> entre les gens ça veut dire que c'était du <b>stratégique tendanciel</b> si vous voyez ce que je veux dire. A partir du moment où vous faites <b>quelque chose de remontant et qu'il faut qu'il y ait consensus, c'est de la stratégie tendancielle</b> ce que vous faites, vous avez énormément de mal à envisager des ruptures ou des choses comme ça. »</p> | <p>« Aujourd'hui, la manière dont on travaille est différente c'est-à-dire que les personnes qui travaillent sur [le plan 2005-2008] avec Challenge, <b>voient ou ont une vision des ruptures qui seraient possibles c'est-à-dire que ceux qui travaillent plutôt sur le chiffre d'affaires, ils voient très bien ce qui pourrait se produire, nous, on voit très bien ce qu'on pourrait faire dans l'organisation pour faire des ruptures...</b> Donc aujourd'hui, nous avons un objectif, c'est de fournir à notre patron (...), un certain nombre de dossiers, c'est-à-dire qu'on ne me demande pas de faire la stratégie de la division réseau, <b>on me demande de fournir des dossiers de problèmes qui semblent importants, donc de problèmes de ruptures.</b> (...) Donc en fait, ce qu'on nous demande, c'est effectivement de travailler ensemble pour donner des dossiers clés qui peuvent voir un impact et <b>tout ce qui est tendanciel n'a pas d'importance.</b> Donc il peut aussi y avoir des grandes évolutions d'organisation qui sont présentées. Nous, avec [le directeur de la Division Réseau], on va présenter quatre ou cinq dossiers comme ça. <b>Les membres du COMEX se sont organisés un séminaire</b> le 13 mai, entre eux où ils vont chacun arriver avec un certain nombre de leurs dossiers et le 13 mai au soir, on va avoir des « <b>top-down</b> », c'est-à-dire que le 13 mai au soir il vont nous dire « <b>voilà les grandes lignes de la stratégie qu'on a décidée par rapport à tous les dossiers qui posaient problème.</b> ». On aura, entre le 13 mai au soir, admettons le 14 mai au matin et la fin du mois de mai pour, à partir de là, <b>établir dans le détail la stratégie des différentes directions.</b> Mais <b>ce ne sera donc plus une stratégie tendancielle, mais ce sera une stratégie qui intégrera les ruptures décidées par le COMEX.</b> (...) Donc ils vont prendre des décisions sur tout ce qui est stratégique, il y en a peut-être certains qui vont dire « on reste en tendanciel, on ne prend pas de décision de rupture. ». Il va peut-être y en avoir d'autres qui vont dire « non, on a décidé qu'il fallait absolument aller dans cette direction là, donc ça veut dire que c'est ça qu'on prend comme décision. ». Et là, on fera le dossier dans le détail, contrairement à avant, en intégrant les dossiers de rupture qui ont été vus et décidés par le COMEX. Et à partir de ce moment là, <b>on rentre dans la même mécanique</b> : il y a une direction stratégique, qui va faire la synthèse de tout ça ensuite et qui va dire « voilà, voilà en définitive ce que ça impact. ». »</p> |
| Caractéristiques        | Tendanciel  | Prend en compte les ruptures   |
| Acteur clés             | Les « planificateurs »  | Le Comité exécutif   |
| Sens du processus       | Remontant puis descendant   | Plusieurs itérations entre le Comité Exécutif et les responsables de division  |
| Principes d'intégration | Intégration au niveau du groupe sur la base du consensus et de la cohérence   | Détermination de la stratégie par le Comité exécutif sur la base des dossiers de rupture proposés par chaque responsable de division   |

Tableau 4 : Comparaison des processus de construction du plan stratégique

Au final, les caractéristiques du processus de contrôle déployé dans cette dernière phase sont présentées dans le Tableau 5.

| Etapes du processus de contrôle | Caractéristiques   |
|---------------------------------|--|
| Finalisation                    | - Alignement des étapes de finalisation<br>- Financiarisation du plan stratégique  |
| Pilotage                        | - Instauration d'une gestion par « focus »<br>- Evolution d'un pilotage financier à un pilotage de l'action                    |
| Postévaluation                  | Rupture avec les plans glissants qui entraîne une remise en question complète de la stratégie du groupe à l'issue du programme |

**Tableau 5 : Caractéristiques du processus de contrôle de la troisième phase du programme Challenge**

Pour conclure, la mise en œuvre du programme Challenge semble effectivement contribuer au renouveau du modèle de planification. Ces résultats vont maintenant faire l'objet d'une discussion.

### 3 Discussion

Dans le cadre de notre problématique de recherche, nous nous sommes interrogée sur l'apport des programmes d'amélioration de la performance au modèle classique de la planification. La mise en œuvre du programme Challenge au sein de *Telcom* nous permet d'apporter des éléments de réponse sur fond de proposition d'un modèle rénové de la planification (3.1). Celui-ci repose sur une rupture des repères temporels (3.2) qu'il nous semble important de préciser.

#### 3.1 PROPOSITION D'UN MODELE RENOVE DE LA PLANIFICATION

La description du cas *Telcom* et de la mise en œuvre du programme Challenge nous conduit à proposer une vision renouvelée de la planification sur les trois dimensions du processus de contrôle : finalisation, pilotage et postévaluation.

Tout d'abord, il est apparu un alignement progressif des différents niveaux de finalisation entre le plan stratégique, le programme, les chantiers et les plans d'action. En effet, l'étude du cas *Telcom* a mis en évidence les connexions fortes qui se sont tissées entre ces différents dispositifs lors de la définition de leur objectif. Il est ainsi ressorti que lors de l'élaboration du programme Challenge, la direction s'était en partie nourrie du plan stratégique existant. Par la suite, les éléments opérationnels de Challenge ont alimenté le plan stratégique où ils contribuaient à la détermination des objectifs financiers. En aval les finalités du programme ont été déclinées sous la forme de chantiers qui devaient concourir aux objectifs de Challenge. Enfin, les chantiers ont été déployés à travers des plans d'action dont les jalons étaient fixés en cohérence avec les cibles du chantier. A l'issue de ce processus, les plans d'action devaient trouver une traduction dans l'élaboration des budgets des centres de responsabilité. Cette dernière relation était généralement transverse.

Il ressort donc que le programme constitue le niveau auquel est intégré l'ensemble des objectifs. Le système mis en place peut être rapproché de la planification à double focalisation

définie par Lorange (1987). En effet, l'intégration repose sur une approche participative des responsables de division et des acteurs de la structure Challenge. L'évolution ou la proposition de nouveaux chantiers se sont effectuées sur la base de propositions par ces deux catégories d'acteurs qui devaient ensuite être validées par le Comité exécutif du groupe. En outre, le lancement des chantiers Challenge + dans la troisième phase a imposé à toutes les divisions des objectifs de profit et de croissance. Le système mis en place diverge en revanche de l'idéal-type de Chakravarthy (1987) sur la dimension des critères de récompense, la rémunération variable des managers dépendant des objectifs Challenge dans leur ensemble.

Il ressort également de notre analyse que l'enchaînement programme-chantiers-plans d'action constitue l'axe fort de la finalisation des actions suite à des décisions prises au plus haut niveau initialement puis de manière plus participative au fur et à mesure de l'avancement du programme. En amont et en aval, ce processus trouve une traduction financière respectivement dans le plan stratégique et dans les budgets. Si cette architecture est assez proche de la hiérarchie des objectifs décrite par Mintzberg (1994), le renouveau vient en revanche de deux éléments : le double sens des relations entre chaque dispositif et leur transversalité par rapport à la structure hiérarchique classique. En effet, le cas fait apparaître la création de comités de pilotage et de comités de direction qui sont autant de points d'échanges, de discussions et de réévaluation des objectifs. Ces instances de décision et de validation contribuent à la remontée des informations mais également à leur partage entre les différentes entités du groupe. Le processus instauré a permis d'améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions internes et externes comme en attestent les trois phases du programme.

Sur le plan du pilotage, il ressort de notre analyse que la focalisation sur des priorités jugées stratégiques par la direction renforce la vigilance sur les actions mises en œuvre. Ainsi, plusieurs acteurs témoignent du fait que le rattachement des actions au programme Challenge a contribué à renforcer leur visibilité, leur suivi et par conséquent, leur mise en œuvre. Cette focalisation s'est accompagnée de deux phénomènes : la multiplication des reportings et celle des instances de pilotage. Si le premier constitue une limite à ce type d'approche, le second en revanche a permis d'améliorer la déclinaison opérationnelle des actions. Dans cette déclinaison, nous avons pu notamment observer le caractère essentiel des plans d'action. Leur existence était systématiquement contrôlée par le Comité Exécutif et l'équipe centrale. Au niveau des divisions ou fonctions qui avaient la charge du déploiement des chantiers, ils faisaient l'objet d'un suivi attentif et régulier.

En outre, la mise en place d'un système d'incitation relié aux objectifs du programme a permis d'augmenter l'attention portée aux actions Challenge. Toutefois, une partie de la rémunération variable des managers est restée conditionnée à l'atteinte des objectifs en termes de profits dégagés. Plusieurs d'entre eux ont déploré ne plus avoir la contrôlabilité des actions leur permettant d'atteindre ces objectifs tant les injonctions transverses étaient nombreuses dans les deux premières phases. Cette limite a été moins marquée dans la troisième phase où les mesures Challenge ont été intégrées et pérennisées dans les divisions elles-mêmes.

Concernant la postévaluation des actions engagées dans le cadre de Challenge, deux éléments majeurs ont émergé. Tout d'abord, la postévaluation des différents chantiers et plans d'action a principalement consisté en un processus de validation et diffusion des mesures jugées pertinentes au regard des objectifs du programme. L'impact financier de certaines mesures étant parfois difficilement mesurable, le choix de poursuivre reposait essentiellement sur

l'évolution des indicateurs clés. A un niveau plus global, la postévaluation du programme dans son ensemble s'est finalement effectuée au travers du processus qui a conduit à l'instauration du nouveau programme Futur. Les acteurs Challenge ont été associés à la réflexion engagée pour construire ce programme et les chantiers développés dans le cadre de Challenge ont fait l'objet d'une évaluation afin de déterminer leur intégration au programme Futur, leur intégration dans des structures pérennes ou leur abandon. L'abandon des plans glissants au profit d'une remise en question à l'issue des trois années de programme constitue assurément une caractéristique forte du processus mis en place au sein de *Telcom*. Il permet de rompre avec les habitudes « tendanciennes » de la planification (Joffre *et Al.*, 2006 ; Lauzel et Teller, 1997 ; Lorange, 1998 ; Mintzberg, 1994) en permettant une meilleure prise en compte des ruptures.

Au final, l'ensemble du processus illustré dans la Figure 3 contribue à limiter les erreurs soulevées par Berland (2004).

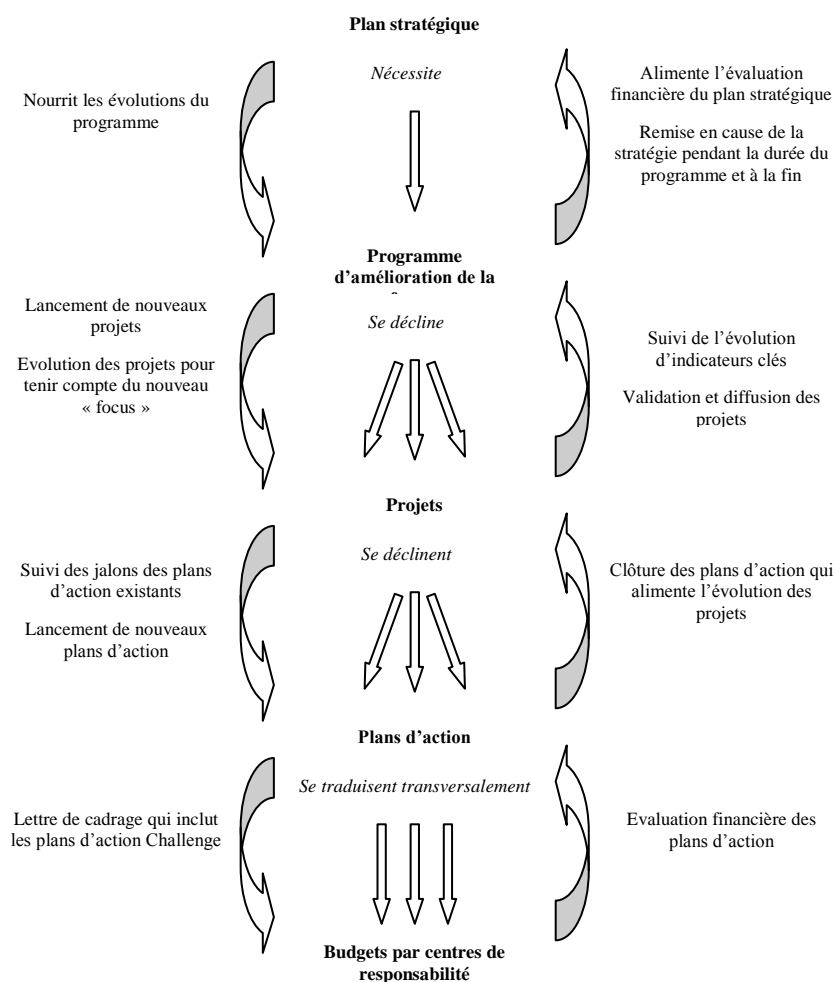
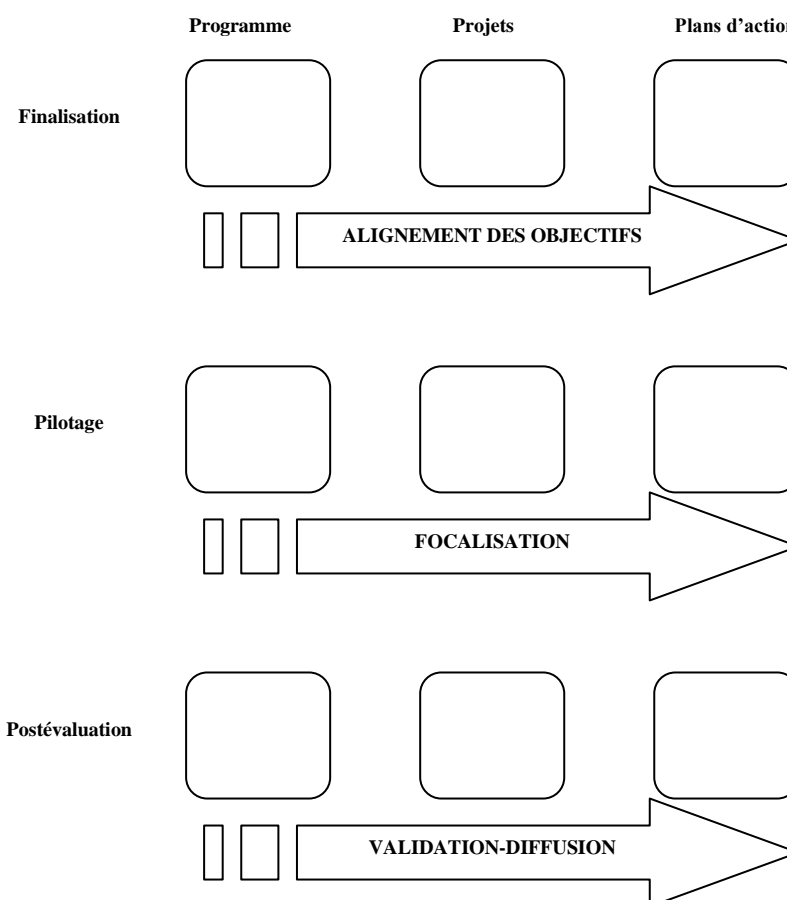


Figure 3 : Proposition d'un modèle rénové de la planification

De plus, comme le souligne Bouquin (1986), « il existe une hiérarchie des trois contrôles [contrôle stratégique, contrôle de gestion et contrôle d'exécution]. (...) Chaque contrôle peut finaliser, piloter, postévaluer mais il est lui-même finalisé, piloté, postévalué par le contrôle



de rang supérieur » (Bouquin, 1986, p. 65). De la même façon, nous observons qu'il existe une hiérarchisation et un emboîtement des logiques de contrôle entre le programme, les chantiers ou projets et les plans d'action. La description du processus de contrôle instauré dans le cadre du programme Challenge nous conduit donc à proposer une matrice du contrôle organisationnel adaptée à l'adoption d'une démarche de programme d'amélioration de la performance. Celle-ci repose sur des connexions fortes entre les trois dispositifs au cours des trois phases du processus de contrôle. L'alignement des objectifs contribue à restaurer les liens de finalisation entre le programme, le projet et les plans d'action. La focalisation conduit à un lien fort dans le pilotage des différents dispositifs. Enfin, l'abandon des plans glissants au profit d'un processus de validation-diffusion permet une postévaluation fondée sur la réussite des plans d'action, des projets et du programme par rapport aux objectifs initiaux. L'ensemble de ces trois éléments contribue à limiter les failles soulevées dans la section 1 (Figure 4).



**Figure 4 : Contribution du programme à l'amélioration du contrôle**

Au final, le processus de mise en œuvre du programme Challenge nous conduit à proposer un modèle rénové de la planification qui contribue à une amélioration du contrôle dans l'organisation. Outre l'architecture du processus, la vision renouvelée repose également sur la rupture dans les repères temporels instaurée par ce mode de fonctionnement.

## 3.2 Rupture des repères temporels

Notre analyse du cas *Telcom* fait apparaître plusieurs ruptures par rapport aux repères temporels classiques de la planification. Ces ruptures se manifestent à la fois par rapport aux « temporalités » stratégiques (3.2.1) et aux « temporalités » de gestion (3.2.2).

### 3.2.1 Rupture des repères temporels en matière de stratégie

Dans une approche anthropologique de l'agir stratégique, Chanlat (2007) relève que l'agir stratégique « n'est pas sans racine, [qu'] il s'inscrit par ailleurs dans un espace-temps avec lequel il doit composer. ». Il y décrit un univers de la gestion caractérisé par « une obsession temporelle. Le temps est compté, divisé, exploité et optimisé. Il fixe des échéances. » (Chanlat, 2007, p. 121). Sur ce principe, la plupart des travaux relatifs à la planification stratégique décrivent des étapes de planification articulées par glissement successif du long au court terme. Par exemple, le cycle fondamental plans-budget proposé par Bouquin (1986) repose sur le séquençage de ces étapes sur trois années, échéance fréquemment reconnue comme horizon temporel de la planification. Le temps rythme l'ensemble du processus dans des conditions prédéfinies et les échéances des dispositifs obtenus par ces processus ont également des échéances normées.

Dans le cadre du processus que nous avons observé, plusieurs ruptures apparaissent. La première repose sur le fait que les trois phases du programme s'enchaînent dans des temps qui échappent aux échéances classiques de planification. Leur déclenchement, principalement lié à des facteurs externes, ne s'opère pas au moment de la révision annuelle du plan mais au moment où la pression externe se fait ressentir. Ainsi, dans des temps relativement courts au regard de la période étudiée, s'enchaînent une phase focalisée sur la réduction des coûts, une phase orientée vers la transformation du groupe et enfin une troisième phase tournée vers la croissance. La focalisation sur des priorités stratégiques différentes dans des périodes relativement courtes et qui s'enchaînent en dehors du processus classique marque donc une rupture avec les travaux antérieurs.

L'abandon des plans « glissants » marque également une rupture par rapport aux échéances classiques de la planification. En effet, la plupart des manuels décrit un plan stratégique étendu d'une année à l'autre par glissement et des plans opérationnels et des budgets qui traduisent la première année du plan stratégique. Dans le cadre de Challenge, un objectif de réduction des dépenses de 15 milliards d'euros a été fixé initialement à un horizon de trois ans. Cet objectif est resté inchangé pendant toute la période et n'a pas été prolongé au-delà de son terme initialement prévu.

Ainsi, les remises en cause de la stratégie en dehors des cycles de planification stratégique habituellement annuels ainsi que l'abandon des plans « glissants » contribuent à une rupture des repères temporels classiques de la stratégie.

### 3.2.2 Rupture des repères temporels en matière de gestion

Outre l'évolution de l'articulation des échéances en matière de stratégie, il apparaît également des ruptures majeures par rapport aux cycles de gestion classiques. En particulier le

programme Challenge s'est initialement décliné en une centaine de chantiers lancés simultanément mais avec des échéances très variables. La mise en œuvre de ces chantiers supposait ensuite que soit définis des jalons, un « agenda avec des délais qui tendent à évacuer toute forme d'incertitude » (Boutinet, 2004, p. 146).

Les conséquences de cette observation sont doubles. D'une part, le déploiement des chantiers s'est opéré en dehors du cycle budgétaire qui rythme habituellement la vie des entreprises. D'autre part, il a généré la multiplication d'échelles de temps dans l'entreprise.

Parallèlement, les procédures budgétaires se sont toujours déroulées à la cadence définie d'une reprévision par an. La déclinaison de Challenge sous la forme de projets aux temporalités multiples se superpose donc aux procédures synchrones de gestion. Pour Boutinet (2004), il existe un conflit des temporalités entre d'un côté « des temporalités de la pérennité qui jouent autant sur le temps traditionnel de la durée, de la permanence et de la répétition que sur le temps moderne de la séquence et de la continuité » et d'un autre côté « des temporalités très spécifiques de la contractualisation qui se pensent en termes de transition, d'innovation, de flexibilité, de transformation, de *just in time* et de réactivité, toutes temporalités qui servent de support aux projets dans leur dimension managériale » (Boutinet, 2004, p. 144).

Nous trouvons également une résonance dans les travaux de Boutinet (1990) pour qui le recours massif aux projets « exprime une crise profonde de la temporalité du futur et un repli sur la temporalité du moment présent ». L'auteur ajoute que « le futur n'étant plus crédible ni accessible par l'une ou l'autre forme de prévision, nous nous replions sur le moment présent en bricolant l'un ou l'autre projet. » (Boutinet, 1990, p. 76).

La vision renouvelée de la planification qui émane des observations du cas *Telcom* repose donc à la fois sur la déconstruction des temporalités stratégiques classiques et sur une superposition de plusieurs temporalités au niveau de la mise en œuvre du programme.

## Conclusion

Notre travail de recherche a été initié suite à un double constat. D'une part, l'idée véhiculée à la fois par les académiques et par les praticiens que le modèle classique de la planification stratégique était devenu désuet dans un environnement économique de plus en plus turbulent supposait le recours à de nouveaux outils. D'autre part, émergeait une pratique, qui semblait se renouveler bien au-delà du phénomène singulier : les programmes d'amélioration de la performance.

Compte tenu de l'échéance triennale des programmes d'amélioration de la performance, nous nous sommes donc interrogée sur la manière dont les programmes pouvaient contribuer à améliorer le modèle certes vieillissant de la planification mais semble-t-il toujours en vigueur. Si plusieurs auteurs ont déjà mentionné l'évolution de la planification vers des formes différentes (Allaire et Firsirotu, 1990 ; Chakravarthy, 1987 ; Martinet, 2001), ou complétés par des dispositifs alternatifs (Joffre *et Al.*, 2006 ; Aurégan et Joffre, 2002) aucune de ces recherches n'a porté sur la forme « programme » comme dispositif de planification à trois ans et constitué comme un portefeuille de projets. Notre étude démontre notamment comment ce dispositif contribue à limiter certaines failles de la planification et en régénérer les pratiques

sur plusieurs aspects. Nous établissons que les programmes permettent des adaptations rapides aux conditions changeantes de l'environnement externe et qu'ils permettent d'envisager des ruptures en instaurant une remise en cause systématique de la stratégie à l'issue des trois années. En proposant une vision renouvelée de la planification fondée sur les programmes, nous apportons un éclairage nouveau à un champ certes déjà très dense mais dont les programmes d'amélioration de la performance restaient absents.

De plus, notre travail s'inscrit dans le domaine de la recherche en contrôle en contribuant à la question majeure formulée par Bouquin et Fiol (2007) : si le contrôle de gestion doit contribuer à décliner la stratégie alors comment le fait-il ? Calqué sur un découpage de l'organisation en centres de responsabilité qui ne correspond pas toujours aux contours des facteurs clés de la stratégie, le contrôle de gestion peine à dépasser la vision comptable au profit d'une vision stratégique. Pour les auteurs, ce n'est qu'avec l'émergence de l'approche par les processus que le contrôle de gestion trouve le chaînon manquant entre centres de responsabilité et déclinaison stratégique. Bouquin et Fiol (2007) ajoutent que « bien des questions restent pourtant ouvertes : les contrôleurs comptables, puissants dans le modèle classique, sont-ils ici légitimes ? Si les centres de responsabilité subsistent, un modèle managérial par projets, matriciel reste à concevoir. » (Bouquin et Fiol, 2007, p. 11). En prolongeant les apports du modèle rénové de la planification que nous proposons et en démontrant les impacts sur le contrôle organisationnel, nous contribuons à apporter des éléments de réflexion aux questionnements formulés par Bouquin et Fiol (2007). Alors que des déconnexions entre les différents niveaux et les trois étapes du processus de contrôle avaient été mentionnées dans la section 1, nous établissons que la mise en œuvre du programme restaure les liens entre programme, projets et plans d'action sur les étapes de finalisation, de pilotage et de postévaluation.

Enfin, notre travail présente un certain nombre de limites, principalement méthodologiques, qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. En mettant en exergue une pratique qui nous semblait un fait empirique marquant alors même qu'il était relativement peu pris en compte dans le monde académique, nous espérons avoir ouvert la voie à de futurs travaux qui viendront compléter notre connaissance de l'objet.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y., Firsirotu, M. (1990). Strategic Plans as Contracts. *Long Range Planning*, 23 (1): 102-115.
- Allard-Poesi, F., Marechal, C. (1999). Construction de l'objet de recherche. in *Méthodes de recherche en management* (eds, Thiétart R. A.). Paris: Dunod, 34-56.
- Anthony, R.N. (1988). *La fonction contrôle de gestion*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Publi-Union Editions.
- Asquin, A., Falcoz, C., Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire*, Paris : Editions d'Organisation.
- Aurégan, P., Joffre, P. (2002). Pour une approche stratégique du projet. Actes des XVIèmes journées des IAE, Paris.

- Berland, N. (2004). *Mesurer et piloter la performance*. Paris : Editions de la Performance.
- Besson, P., Mahieu, C. (2003). Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation. *Gestion* 2000 3 : 61-77.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Saint-Amand : Gallimard.
- Bouquin, H. (2000). Contrôle et stratégie. In *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (eds, Colasse, B.). Paris : Economica, 533-546.
- Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. 5<sup>ème</sup> édition, Paris : PUF.
- Bouquin, H., Fiol, M. (2007). Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver. Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Poitiers.
- Boutinet, J.-P. (2004). *Vers une société des agendas*. Paris : PUF.
- Boutinet, J.-P. (1990). *Anthropologie du projet*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris : PUF.
- Bréchet, J.-P., Desreumaux, A. (2004). Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations. Actes de la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Le Havre.
- Bresser, R.K., Bishop, R.C. (1983). Dysfunctional effects of formal planning : two theoretical explanations. *Academy of Management Review* 8 (4): 588-589.
- Brews, P., Purohit, D. (2007). Strategic Planning in unstable environments. *Long Range Planning* 40: 64-83.
- Burgelman, R.A. (1994). Fading Memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly* 39: 24-56.
- Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Migon, S., Walliser, E., (2004), *Contrôle de gestion*. Paris : Vuibert.
- Campbell, A., Alexander, M. (1997). What's Wrong With Strategy?. *Harvard Business Review* 75 (6) : 42-51.
- Chakravarthy, B.S. (1987). On Tailoring a Strategic Planning System to its Context: Some Empirical Evidence. *Strategic Management Journal* 8 (6) : 517-534.
- Chanlat, J.-F. (2007). Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique. In *Formes de l'agir stratégique* (eds Deroy, X.) Bruxelles : Editions De Boeck.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*, Paris : Editions Dalloz.
- Dutton, J.E., Duncan, R.B. (1987). The Influence of the Strategic Planning Process on the Strategic Change. *Strategic Management Journal* 8 (2): 103-116.
- Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management* (eds, Thiétart, R. A). Paris : Dunod, 422-448.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review* 74 (4): 69-76.
- Hope, J., Fraser, R. (2003). Who needs budget?. *Harvard Business Review* 81 (2): 108-115.
- Joffre, P., Aurégan, P., Chedotel, F., Tellier, A. (2006). *Le Management Stratégique par le Projet*. Paris : Economica.

- Lauzel, P., Teller, R. (1997). *Contrôle de gestion et budgets*. 8<sup>ème</sup> édition, Saint-Denis: Editions Sirey.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science* 1 (3): 248-266.
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation : the new reality. *Long Range Planning* 31 (1) : 18-29.
- Lorange, P., Vancil, R.F. (1976). How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review* 54 (5): 75-81.
- Lorino, P., Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion* 160 : 307-328.
- Martinet, A.-C.(2001). Le faux déclin de la planification stratégique. In *Stratégie : actualité et futurs de la recherche* (Eds, Martinet A.-C., Thiétart R.-A.). Paris : Vuibert.
- Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2003). *Project Management: A managerial Approach*. 5<sup>ème</sup> édition, Wiley.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Analyse de données qualitatives*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris : De Boeck.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod.
- Mintzberg, H. (1978). *Structure et dynamique des organisations*. 14<sup>ème</sup> édition, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy Formulation as a historical Process. *International Studies of Management & Organization* 7 (2): 28-40.
- Mintzberg, H., Waters, J.S. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6 (9) : 257-272.
- Noel, A., Very, P., Wissler, M. (1995). *Perspectives en Management Stratégique* Tome III. Paris: Economica.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?. *Strategic Management Journal* 15 (Special issue): 1-16.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin series in management and the behavioral sciences.
- Sheramata, W.A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure. *Academy of Management Review*. 25 (2): 389-408.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sponem, S. (2004). Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants. Doctorat en Sciences de Gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Taylor, B. (1986). Strategic Planning - Which Style do you need?. *Long Range Planning* 17 (3): 51-62.

- Webb, D., Pettigrew, A. (1999). The Temporal Development of Strategy : Patterns in the U.K. Insurance Industry. *Organization Science* 10 (5): 601-621.
- Whittington, R. (2008). Reports of Death Exaggerated: The Evolution of Strategic Planning From the 1960's to the 2000's. 28<sup>th</sup> Strategic Management Society International Conference, Cologne, Allemagne.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. 2<sup>ème</sup> édition, Thousand Oaks: Sage.

| Interlocuteurs | Branche                     | Fonction   | Durée   |
|----------------|-----------------------------|--|---------|
| Pierre         | Groupe                      | Responsable structure centrale Challenge   | 45 min  |
| André          | Groupe                      | Responsable des chantiers Revenue Assurance  | 50 min  |
| Denis          | Groupe                      | Responsable des chantiers Fonctions support  | 50 min  |
| Alain          | Division commerciale        | Responsable Revenue Assurance  | 120 min |
| Philippe       | Groupe                      | Responsable Fonctions support RH   | 80 min  |
| Marion         | Groupe                      | Responsable Fonctions support communication  | 75 min  |
| Chantal        | Groupe                      | Responsable Amélioration du BFR  | 90 min  |
| Jean-Philippe  | Division Mobile             | Responsable Amélioration du BFR et Frais généraux                                      | 90 min  |
| Robert         | Division commerciale        | Chef du chantier « amélioration du BFR »   | 70 min  |
| Pierre         | Division R&D                | Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « Compétence et acteurs »  | 90 min  |
| Guillaume      | Division Réseau             | Responsable du pilotage de gestion   | 35 min  |
| Matthias       | Division Réseau             | Responsable Revenue Assurance  | 90 min  |
| Romain         | Division client particulier | Responsable des chantiers Challenge  | 120 min |
| Muriel         | Division Réseau             | Responsable des chantiers Challenge  | 60 min  |
| Claude         | Division R&D                | Responsable Animation des Réseaux de Management  | 60 min  |
| Valérie        | Division client entreprise  | Responsable des chantiers Challenge  | 60 min  |
| Olivier        | Division client entreprise  | Contrôle de gestion des chantiers Challenge  | 60 min  |
| Bénédicte      | Division commerciale        | Directrice d'une agence commerciale  | 60 min  |
| Pascale        | Division commerciale        | Directrice finance-gestion d'une agence commerciale                                    | 60 min  |
| Laurent        | Division client particulier | Directeur du contrôle de gestion   | 75 min  |
| Catherine      | Division Mobile             | Responsable pilotage performance et management intégré, Unité Nationale d'Exploitation | 60 min  |
| Christine      | Division Mobile             | Responsable contrôle de gestion, Unité Nationale d'Exploitation                        | 60 min  |
| Alexandre      | Division Mobile             | Responsable du contrôle de gestion des activités transverses et programme Challenge    | 60 min  |
| Marc           | Filiale                     | Secrétaire Général   | 60 min  |
| Arnaud         | Division Réseau             | Budget et Analyse de gestion   | 45 min  |
| Louis          | Division Réseau             | Contributeur chantier « Frais généraux »   | 75 min  |
| Claire         | Division Réseau             | Responsable vente en gros de produits internationaux                                   | 60 min  |
| Sébastien      | Division Mobile             | Contrôleur de gestion  | 60 min  |
| Pierre         | Division commerciale        | Directeur du Contrôle de Gestion Challenge et Challenge +                              | 85 min  |
| Etienne        | Groupe                      | Responsable du programme Challenge Investissements                                     | 60 min  |
| François       | Groupe                      | Directeur des évaluations stratégiques   | 60 min  |
| Line           | Division commerciale        | Contrôle de gestion  | 55 min  |
| Xavier         | Division Mobile             | Contrôleur de gestion marketing et distribution  | 60 min  |
| Hervé          | Division Mobile             | Directeur Qualité et Performance   | 45 min  |
| Philippe       | Division commerciale        | Contributeur chantier « Amélioration du BFR »  | 80 min  |
| Anne           | Division R&D                | Responsable des chantiers Challenge et Challenge +                                     | 60 min  |
| Denis          | Division Réseau             | Directeur de la gouvernance du système d'information                                   | 90 min  |
| Alain          | Division commerciale        | Direction du contrôle de gestion, direction régionale                                  | 75 min  |

**Tableau 6 : Présentation des personnes rencontrées au sein du groupe Telcom**