



**HAL**  
open science

# Planification et ambidextérité: le cas des programmes d'amélioration de la performance

Marion Soulerot

► **To cite this version:**

Marion Soulerot. Planification et ambidextérité: le cas des programmes d'amélioration de la performance. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2008. Français. NNT : . tel-00472392

**HAL Id: tel-00472392**

**<https://theses.hal.science/tel-00472392v1>**

Submitted on 11 Apr 2010

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

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

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE  
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS  
DAUPHINE RECHERCHE EN MANAGEMENT (DRM)  
CENTRE DE RECHERCHE EUROPEEN EN FINANCE ET GESTION (CREFIGE)

## **PLANIFICATION ET AMBIDEXTERITE**

Le cas des programmes d'amélioration de la performance

### **THESE**

pour l'obtention du titre de  
**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**  
(arrêté du 7 août 2006)  
présentée et soutenue publiquement par

**Marion SOULEROT**

### **JURY**

**Directeur de thèse :** **Monsieur Patrick BESSON**  
Professeur à l'ESCP-EAP

**Rapporteurs :** **Monsieur Alain DESREUMAUX**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille

**Monsieur Robert TELLER**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice

**Suffragants :** **Monsieur Jean-Pierre BRECHET**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nantes

**Madame Anne PEZET**  
Professeur à l'Université Paris Dauphine

**Mai 2008**

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

## **REMERCIEMENTS**

---

Tout au long de mes années de thèse, j'ai envié ce moment où il ne me resterait plus qu'à remercier les personnes qui ont contribué à mon travail par leurs conseils, leur aide ou tout simplement par leurs encouragements. Aujourd'hui, ce moment est arrivé et il est bien difficile de n'oublier personne tant les *échanges*, les *rencontres* et les *soutiens* ont été nombreux.

Des *échanges* qui font la richesse d'un travail de recherche, je retiendrai ceux que j'ai pu avoir avec le Professeur Patrick Besson, mon directeur de thèse. Je le remercie d'avoir accepté d'encadrer cette thèse.

La soutenance qui marque la fin d'un travail doctoral constitue également un moment d'échange important dans la perspective de travaux futurs. J'exprime ma profonde reconnaissance au Professeur Alain Desreumaux et au Professeur Robert Teller d'avoir accepté la tâche de rapporteur. Pour sa participation à ce jury de thèse, je remercie également le Professeur Jean-Pierre Bréchet.

De *rencontres* qui ont compté, je citerai celle du Professeur Anne Pezet, qui m'a orientée vers le monde de la recherche dès la première année de master, qui m'a toujours accordé son écoute et m'a accompagnée dans toutes les étapes importantes qui m'ont permis d'achever ce travail. Qu'elle soit ici très sincèrement remerciée pour ses précieux conseils et son soutien sans faille.

Cette recherche s'appuie sur des entretiens qui sont autant de rencontres venues enrichir mon travail. Je remercie pour cela l'ensemble des personnes qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour contribuer à mon étude.

Du *soutien* qui a fait que cette thèse se termine aujourd'hui, je n'en ai pas manqué. Je commencerai par remercier l'ensemble des Professeurs et Maîtres de Conférence du CREFIGE pour leurs conseils aux différents stades de mon parcours. J'adresse mes remerciements au Professeur Henri Bouquin de m'avoir accueillie au sein du laboratoire qu'il dirige, au Professeur Nicolas Berland de m'avoir apporté ses conseils dans les derniers moments de la thèse, à Catherine Kuszla qui m'a fréquemment accordé son écoute et prodigué ses conseils depuis la première année de master et à Gwenaëlle Nogatchewsky

pour ses relectures et ses nombreux encouragements. Pour sa bienveillance à mon égard, je tiens également à témoigner ma gratitude à Madame Pelatan.

Pour leur soutien continu, pour tous les moments partagés depuis que nous avons commencé ensemble notre thèse, moments de doute comme moments de joie, je remercie chaleureusement Karine Fabre et Anne-Laure Farjaudon. Mes remerciements vont aussi à Louis-David Benyayer pour ses nombreuses relectures ainsi qu'à Tawhid Chtioui pour son dévouement tout au long de la thèse. Je tiens également à remercier l'ensemble des doctorants du CREFIGE. Je pense, en premier lieu, aux anciens membres devenus docteurs et qui nous ont montré la voie. Un grand merci à Caroline Lambert et Samuel Sponem pour leur soutien indéfectible et leurs conseils avisés ainsi qu'à Claire Dambrin pour son écoute et sa sagesse. Je pense évidemment aussi aux membres actuels, à Marie-Claire et Jérémy pour toutes leurs attentions, à Hicham, Inès, Ludivine, Géraldine, Tiphaine, Ghislaine et Benoît pour leurs relectures et la bonne ambiance qu'ils contribuent à perpétuer au sein du laboratoire.

Pour m'avoir permis d'achever ce travail dans de très bonnes conditions, j'exprime également ma gratitude à l'ensemble du personnel de l'ESCE. Merci à Kirsten, Valentina et Sophie pour leurs encouragements et à Laurence pour son accueil toujours chaleureux.

Mes pensées vont aussi à mes parents, mon frère et Laëtitia qui m'ont toujours entourée et soutenue. La thèse achevée, je vais pouvoir me montrer plus disponible pour eux et pour Elise et Armand. Pour tous les bons moments passés ensemble, je tiens à remercier mes amis qui ont parfois partagé mes errances. Enfin, je remercie Jean-Marc de m'avoir accompagnée dans cette aventure en m'entourant de toute son affection, d'avoir partagé et compris mes doutes et de m'avoir toujours encouragée.

## SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 – VRAI OU FAUX DECLIN DE LA PLANIFICATION ?.....</b>	<b>15</b>
SECTION 1 VOYAGE A TRAVERS LES PLANIFICATIONS .....	17
SECTION 2. LA PLANIFICATION : UN PROCESSUS FORMALISE .....	22
SECTION 3 DECLIN OU RESURGENCE DE LA PLANIFICATION.....	49
<b>CHAPITRE 2 – DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION A L'AMBIDEXTERITE.....</b>	<b>69</b>
SECTION 1 DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION : DU MACRO AU MICRO.....	71
SECTION 2 EMERGENCE DU CONCEPT D'AMBIDEXTERITE .....	77
SECTION 3 L'AMBIDEXTERITE AU CŒUR DU DEBAT ORGANISATIONNEL .....	87
<b>CHAPITRE 3 – DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE.....</b>	<b>107</b>
SECTION 1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE .....	108
SECTION 2 RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE .....	124
SECTION 3 APPORTS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE .....	153
<b>CHAPITRE 4 – UNE PREMIERE PHASE CENTREE SUR L'EXPLOITATION EFFICIENTE DES RESSOURCES EXISTANTES.....</b>	<b>160</b>
SECTION 1 LA REDUCTION DES COUTS COMME REPOSE A LA CRISE FINANCIERE.....	161
SECTION 2 VERS UN DEDOUBLEMENT DE LA STRUCTURE HIERARCHIQUE .....	168
SECTION 3 UN LIEN FORT ENTRE PROGRAMME ET CHANTIERS .....	182
SECTION 4 QUAND LA DIRECTION REPREND LE CONTROLE SUR L'ORGANISATION .....	206
SECTION 5 SYNTHESE DE LA PREMIERE PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE.....	218
<b>CHAPITRE 5 – UNE DEUXIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE COUTS .....</b>	<b>224</b>
SECTION 1 A LA POURSUITE DE LA REDUCTION DES COUTS PAR L'AMELIORATION ET LA TRANSFORMATION .....	226
SECTION 2 DU DEDOUBLEMENT A LA SPECIALISATION : VERS UNE FORME D'AMBIDEXTERITE STRUCTURELLE.....	232
SECTION 3 AU COEUR DE LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE : LES PLANS D'ACTION.....	239
SECTION 4 QUAND CERTAINS explorent ET D'AUTRES exploitent.....	264
SECTION 5 SYNTHESE DE LA DEUXIEME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE.....	273

<b>CHAPITRE 6 – UNE TROISIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE REVENUS.....</b>	<b>278</b>
SECTION 1 DE LA REDUCTION DES COUTS A LA CROISSANCE .....	279
SECTION 2 D’UNE LOGIQUE TRANSVERSE A UNE STRUCTURE MATRICIELLE .....	286
SECTION 3 A L’ISSUE DU PROGRAMME : UN PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE RENOUVELE .....	290
SECTION 4 ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET CONTROLEURS DE GESTION A L’EPREUVE DE L’AMBIDEXTERITE .....	309
SECTION 5 SYNTHESE DE LA TROISIEME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE.....	317
<b>CHAPITRE 7 – VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L’AMBIDEXTERITE : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>320</b>
SECTION 1 VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L’AMBIDEXTERITE .....	322
SECTION 2 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE .....	337
SECTION 3 LIMITES ET PERSPECTIVES .....	342
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>347</b>
<b>REPERTOIRE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>359</b>
REPERTOIRE DES TABLEAUX .....	359
REPERTOIRE DES FIGURES .....	362
<b>ANNEXES.....</b>	<b>364</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>369</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

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'appivoiser 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 récente du cabinet *Parson Consulting*<sup>1</sup> semble montrer le contraire. Les résultats de cette enquête révèlent que 72% des entreprises interrogées disposent d'un processus formel de planification stratégique. Plus encore, deux entreprises sur trois combinent ce processus avec un processus formel de planification opérationnelle. « Fin ou transformation de la planification stratégique ? », la question posée par Blanc *et Al.* (1997) semble donc bien d'actualité (Figure 0-1).

---

<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>



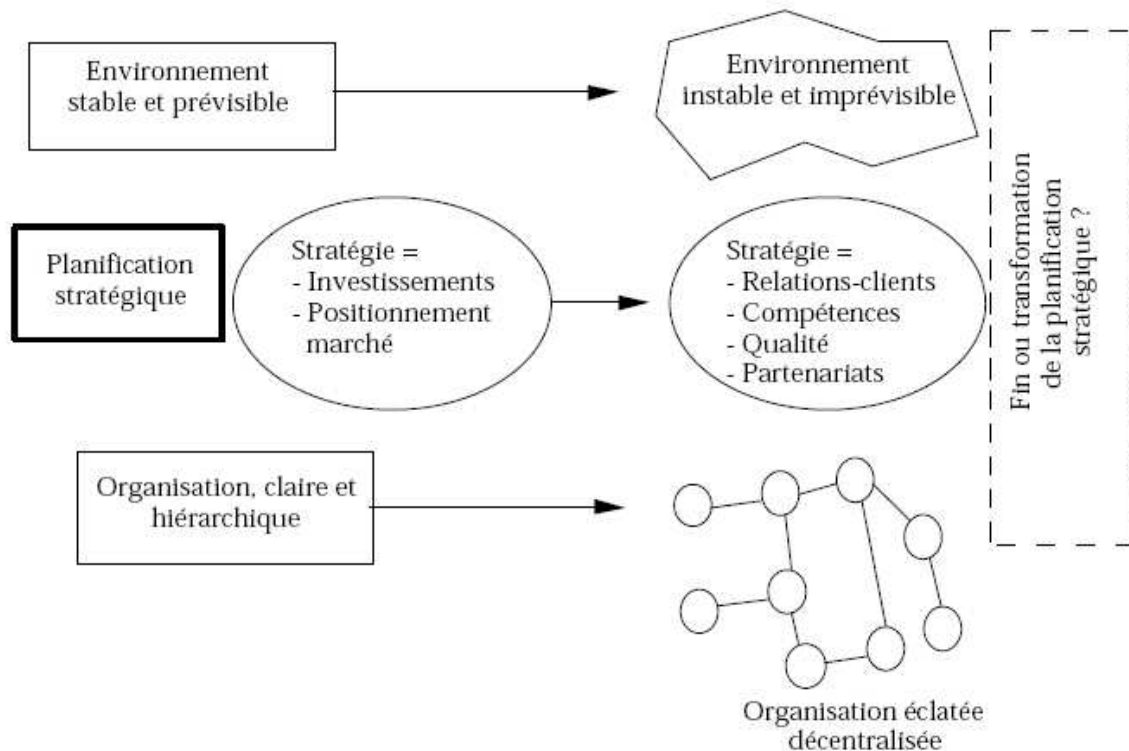


Figure 0-1 : Le déclin de la planification stratégique (Blanc *et Al.*, 1997, p. 19)

## LE DECLIN ANNONCE DE LA PLANIFICATION

« Organiser selon un plan »<sup>2</sup>, tel est le sens du verbe planifier. A bien des égards, la planification ne semble pourtant pas si facile à appréhender. « Si la planification est tout, elle n'est peut-être rien » titrait ainsi Wildavsky en 1973 qui s'interrogeait sur les pratiques de planification et le rôle des planificateurs à l'échelle d'une nation. Dix années plus tard, s'intéressant cette fois plus spécifiquement au contexte organisationnel, c'est au tour de Mintzberg de questionner le sens du terme planification : « What is planning anyway ? » (Mintzberg, 1981, p. 319).

Pour mieux comprendre la difficulté posée par la notion de planification, il suffit de se référer à sa définition dans un dictionnaire : « La planification consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus »<sup>3</sup>. Il apparaît alors que la planification soulève d'emblée une ambiguïté : d'une part, elle est associée au processus de détermination des objectifs et, d'autre part, elle

<sup>2</sup> Le Nouveau Petit Robert, 1994

<sup>3</sup> Le Nouveau Petit Robert, 1994

comporte la dimension de mise en œuvre, donc le processus de déclinaison des objectifs. C'est sur ce double sens que repose la complexité à la fois pratique et théorique d'appréhender la planification au niveau d'une organisation (Simons, 1995). C'est également en partie sur cette ambivalence que s'est construite, dans les années 1990, la controverse entre Ansoff et Mintzberg (Ansoff, 1991, 1994 ; Mintzberg, 1990, 1991). Récemment, plusieurs travaux initiés à la suite de Whittington (1996) proposent toutefois de dépasser cette dichotomie en étudiant la stratégie comme pratique (Allard-Poesi, 2006 ; Besson et Mahieu, 2006, 2007 ; Floyd et Lane, 2000 ; Jarzabkowski, 2005).

La planification est souvent associée à la prévoyance (Fayol, 1918), à l'anticipation (Ackoff, 1966 ; Drucker, 1959 ; Steiner, 1969) ou encore à la prévision, autant de qualificatifs étroitement liés à des conditions de certitude vis-à-vis des éléments qui doivent être planifiés. Nous comprenons alors pourquoi les différents modèles de planification qui ont connu un franc succès dans les années 1970 ont suscité un grand nombre d'interrogations et de critiques depuis les années 1990 (Brews et Purohit, 2007 ; Mintzberg, 1994), décennie au cours de laquelle se sont accélérés les innovations technologiques dans de nombreux domaines et où les cycles de vie des produits se sont raccourcis. Simultanément, la mondialisation a, conjointement généré la globalisation d'un certain nombre de firmes, entraîné la dérégulation de plusieurs secteurs et provoqué l'apparition d'une concurrence nouvelle venue des pays de l'Est et de l'Asie du sud-est, tout ceci multipliant à la fois les sources d'incertitude et de complexité. Ces changements, associés à une « financiarisation » accrue de l'économie qui a « renforcé la dictature du court terme » au profit des objectifs de rentabilité imposés par les actionnaires (Blanc *et Al.*, 1997, p. 13), ont contribué à accentuer les remises en cause de la planification à laquelle il est notamment reproché « sa grande lourdeur et des difficultés à prévoir à long terme » (Bouquin, 1986, p.307), un formalisme excessif et une incapacité à intégrer les problématiques de changement (Mintzberg, 1994).

Les multiples dimensions de la planification, à la fois stratégique et opérationnelle, à la fois long terme et court terme, si elles participent au foisonnement des critiques émises à son encontre, la placent également au cœur d'un débat central en sciences de gestion. En effet, comprendre et maîtriser l'articulation entre ce qui relève de la stratégie et ce qui incombe à sa mise en œuvre sur le plan opérationnel, mais aussi concilier les impératifs à court,

moyen et long terme, sont assurément des problématiques cruciales en particulier dans le domaine du contrôle organisationnel.

## **PLUTOT QU'UN DECLIN, UNE EVOLUTION**

La planification est aujourd'hui contestée par bon nombre de chercheurs et de praticiens. Doit-on pour autant supposer que les entreprises ont banni toute forme de planification ? La « décadence » décrite par Mintzberg (1994) suivi d'un relatif désintérêt pour le sujet ces dernières années au profit de thèmes plus en vogue tel le management stratégique, pourraient le laisser croire.

Pourtant, certains affirment que « la planification n'est pas morte, [qu']elle a changé » (Martinet, 2001). En admettant ce constat, effectivement partagé par d'autres auteurs (Brews et Purohit, 2007 ; Desreumaux, 1993 ; 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>4</sup> de Suez, Programme « 3C »<sup>5</sup> de Carrefour ou encore Thomson-Productivité<sup>6</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>7</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

---

<sup>4</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>5</sup> Le programme « 3C » (chiffre, coûts, cash) a été lancé en début d'année 2002. Au 29 août 2002, ses résultats sont mis en avant dans la communication des dirigeants auprès de la communauté financière (« Carrefour a atteint ses objectifs de réduction des coûts au premier semestre », *Les Echos*, 29 août 2002, p. 15).

<sup>6</sup> Thomson-Productivité est un programme d'amélioration de la productivité lancé en 1998 dont l'échéance est fixée à 2001. Les résultats intermédiaires du programme sont communiqués aux analystes financiers et investisseurs et font l'objet de commentaires dans la presse spécialisée (« Thomson-Productivité générera 1.500 MF de résultat en plus en 2001 », *Reuters*, 11 mars 1999, 20h21).

<sup>7</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.

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 ?

Pour tenter de répondre à cette question, il nous faut nous interroger sur le contenu de ces programmes. En effet, en affichant des objectifs à la fois de réduction des coûts et de croissance, les programmes semblent répondre à l'impératif crucial pour de nombreuses entreprises « d'engager suffisamment de ressources dans l'exploitation pour assurer sa survie et en même temps, d'allouer suffisamment d'énergie à l'exploration pour assurer la pérennité » (Levinthal et March, 1993, p. 105). Alors que ce dilemme entre exploitation et exploration (March, 1991) a longtemps été abordé de manière dichotomique, le contexte semble aujourd'hui plaider pour une gestion simultanée et concomitante de ses deux opérations, ce que certains ont qualifié d'ambidextérité (Duncan, 1976 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 1996). Alors que le modèle classique de la planification, en privilégiant la continuité à la rupture, favorisait l'exploitation à l'exploration (Joffre *et Al.*, 2006), les programmes d'amélioration de la performance semblent ainsi apporter un éclairage nouveau au thème de l'ambidextérité. Une question demeure toutefois : comment contribuent-ils à la développer ?

## QUESTIONS DE RECHERCHE

Alors que de nombreux chercheurs annoncent depuis plusieurs années, l'extinction de la planification stratégique, plusieurs études montrent que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin de planifier que ces dernières années. Peut-être faut-il alors incriminer certaines formes de planification, les plus rigides notamment, mais peut-on vraiment croire à une position qui mettraient les dirigeants en attente de l'émergence de stratégies issues du terrain ? En pratique, l'émergence de nombreux programmes d'amélioration de la performance semble bien attester le contraire. Dès lors, une question se pose :

### **A quoi servent les programmes d'amélioration de la performance?**

Cette question peut se décliner en deux sous-questions :

- Comment contribuent-ils à régénérer la planification ?
- Comment contribuent-ils à développer l'ambidextérité ?

Telles sont les questions qui vont guider notre travail.

## **PRESENTATION DU PLAN DE L'ETUDE**

Pour répondre à nos questions de recherche, nous entamons notre travail par une investigation de la littérature sur la planification stratégique. Successivement idéalisée, critiquée puis délaissée par les chercheurs, nous tentons de faire le point sur une pratique pourtant encore prégnante au regard d'études récentes. Cette première étape nous conduit à présenter les différentes dimensions qui caractérisent le processus formel de planification. Elle est également l'occasion de revenir sur les limites du modèle classique du contrôle organisationnel et les multiples controverses qui ont alimenté les débats autour de la planification stratégique dans les années 1990. Nous en présentons les différentes perspectives qui nous conduisent à envisager des dispositifs alternatifs pour la compléter, parmi lesquels, les programmes. Ce premier chapitre s'achève par le constat que la difficulté majeure du modèle classique de planification réside dans son incapacité à gérer la tension entre exploitation des ressources existantes et exploration de nouvelles opportunités.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéressons précisément à ce dilemme. Nous y relatons les différentes étapes de la construction théorique du concept d'ambidextérité depuis l'apparition du dilemme exploitation/exploration dans la sphère économique jusqu'à l'émergence de l'ambidextérité au niveau managérial. Nous présentons ensuite les différents facteurs qui peuvent avoir une influence sur le niveau d'ambidextérité. Nous y démontrons notamment l'ancrage de la problématique dans des repères spaciaux et temporels. Paradoxalement, la plupart des travaux mobilisés dans ce deuxième chapitre présente des résultats essentiellement statiques d'une ambidextérité observée *a posteriori*. Pour appréhender la dynamique des arbitrages entre exploitation et exploration et comprendre comment les programmes d'amélioration de la performance y contribuent, il nous faut alors dépasser cette perspective et adopter un dispositif méthodologique qui en permette une restitution.

Le troisième chapitre présente ce dispositif ainsi que les résultats de l'étude exploratoire. Nous y exposons et justifions nos choix méthodologiques qui reposent sur des données qualitatives recueillies en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons mené une étude

exploratoire dont les résultats sont relatés dans ce chapitre. Dans un second temps, nous avons procédé à une étude longitudinale du processus de mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance Challenge instauré au sein du groupe Telcom<sup>8</sup>. Nous avons pour cela mené trente huit entretiens sur la période 2003-2006.

L'analyse du déroulement de ce programme conduit à une restitution des résultats organisée selon trois chapitres qui représentent la chronologie du programme en trois phases. Dans un premier temps, l'ensemble des mesures appliquées consiste en des restrictions des dépenses à activité et organisation constantes. Cette première phase apparaît donc centrée sur l'exploitation efficiente des ressources existantes (Chapitre 4). Au cours de la deuxième phase, les axes du programme ne sont plus seulement déclinés en termes de réduction mais aussi en termes d'amélioration et de transformation. Elle conduit notamment à repenser certains modes d'organisation. Elle se caractérise ainsi par un degré fort d'ambidextérité orientée vers l'exploitation et l'exploration concomitante de nouveaux modèles de coûts (Chapitre 5). La troisième phase du programme Challenge est marquée par la restauration des préoccupations de croissance et d'innovation. Les axes déclinés au cours de cette phase nécessitent donc une exploration de nouveaux modèles de revenus (Chapitre 6). Ces trois phases sont décrites selon un même plan organisé autour de quatre dimensions : le degré d'ambidextérité, la structure mise en place, le processus de contrôle et la posture des acteurs.

Les résultats de notre étude longitudinale nous conduisent ensuite à proposer une vision renouvelée de la planification et de l'ambidextérité abordée dans le chapitre 7. Nous répondons alors à notre première question de recherche en proposant un modèle de planification intégrant les programmes d'amélioration de la performance. Ce modèle est ensuite discuté au regard des ruptures spatiotemporelles qu'il provoque. La réponse apportée à notre seconde question de recherche repose sur la proposition d'un cadre réunifié des différentes formes d'ambidextérité identifiées dans notre revue de la littérature.

La Figure 0-2 synthétise la démarche adoptée ainsi que les apports de chacun des chapitres.

---

<sup>8</sup> Le nom de l'entreprise a été modifié par souci de confidentialité.

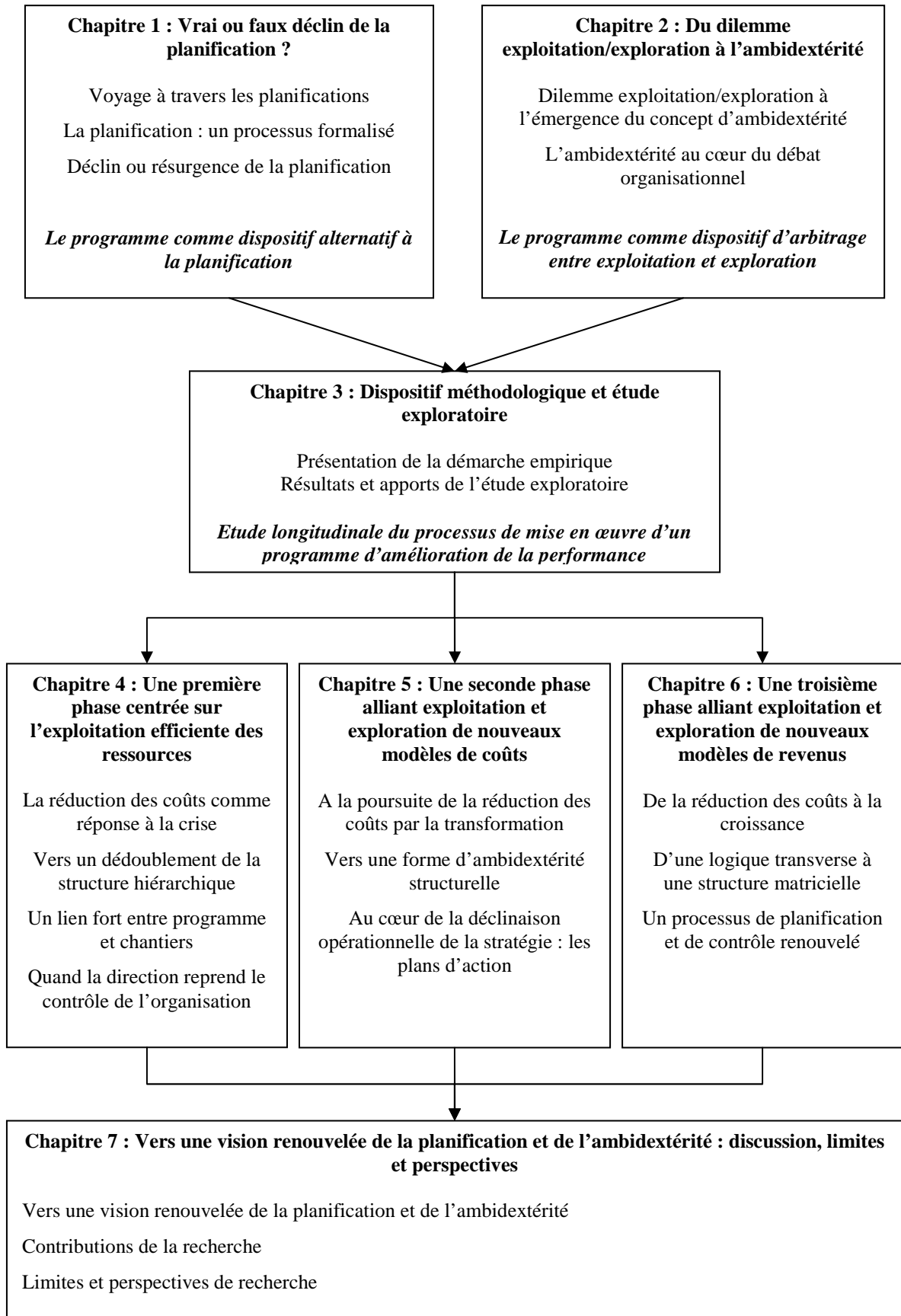


Figure 0-2 : Plan de l'étude

## **Chapitre 1 – VRAI OU FAUX DECLIN DE LA PLANIFICATION ?**

---

*Which of one's brain is better developed may determine whether a person ought to be a planner or a manager.*

Mintzberg, 1976, p. 49

### **INTRODUCTION**

---

Pour Fayol (1918), « Prévoir, signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir » (Fayol, 1918, p. 48). C'est parce qu'elles ont compris très tôt cette nécessité que les organisations mettent en place, dès 1860, des procédures standardisées pour planifier certaines activités. Les prémices des systèmes de planification futurs sont donc déjà visibles dès la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle (Ansoff, 1977, p. 7). En 1955, Drucker évoque notamment la planification à long terme comme un « leitmotiv » des managers (Drucker, 1955, p. 35). Pour Steiner (1963), elle aurait d'ailleurs toujours existé, la nouveauté, à cette époque, étant « de donner à un individu ou une équipe la charge de développer pour le « top management » un plan global, intégré et formalisé pour l'ensemble de l'organisation et dont le contenu couvre une longue période de temps. » (Steiner, 1963, p.2). En effet, la première offre pour un emploi de « planificateur » est parue dans le *New York Times* en 1958 (Whittington, 2008). Selon Wildavsky (1973), sa tâche n'est d'ailleurs pas toujours évidente tant les attentes à son égard peuvent être nombreuses et variées.

En quoi consiste la planification ? Comment est-elle organisée ? Comment contribue-t-elle à guider l'action ? Quelles en sont les limites ? Existe-t-il des dispositifs qui permettent d'y pallier ? Telles sont les questions auxquelles nous souhaitons répondre dans ce chapitre. L'objectif n'est donc pas de restituer une revue exhaustive de la littérature abondante sur la planification mais de la mettre en perspective par rapport à ces questionnements.



Compte tenu de l'engouement des chercheurs pour la planification dans les années 1950, les définitions sont nombreuses mais ne nous permettent pas toujours de comprendre le sens conceptuel ou opérationnel du terme (Mintzberg, 1981). Plus encore, le terme « stratégie » est « l'un de ces mots que les individus définissent d'une façon et utilisent d'une autre, sans réaliser la différence. » (Mintzberg, 1981, p.73). Cette multiplicité des concepts nous invite à un voyage à travers les planifications au cours duquel nous insisterons sur quelques travaux déterminant pour une clarification des termes associés à la planification : stratégique, à long terme ou encore d'entreprise (Section 1).

De plus, la littérature relative à la stratégie est profondément marquée par la distinction entre les travaux relatifs au contenu et ceux qui ont trait au processus de formation de la stratégie. Les travaux sur la planification ont très largement alimenté la deuxième catégorie, de nombreuses recherches présentant un processus formalisé (Section 2.).

Toutefois, très largement normative et prescriptive, la littérature sur la planification soulève de nombreux paradoxes qui n'ont cessé d'alimenter les controverses depuis plusieurs années (Mintzberg, 1990, 1991; Ansoff, 1991). Vrai ou faux déclin de la planification stratégique : le débat mérite d'être clarifié et enrichi au regard de pratiques ayant émergées récemment (Section 3).

## **SECTION 1 VOYAGE A TRAVERS LES PLANIFICATIONS**

---

En 1965, Anthony définit la planification stratégique comme « le processus de décision concernant les objectifs de l'organisation, les modifications de ces objectifs, les ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et les politiques qui doivent gouverner leur acquisition, leur utilisation et leur destruction ou cession. » (Anthony, 1965 in Anthony, 1988, p. 59). En 1988, il précise que « la planification stratégique est le processus de décision des buts de l'organisation et des stratégies pour les atteindre. » (Anthony, 1988, p. 31) mais ajoute que « dans les écoles de gestion, le sujet de politique générale est habituellement divisé en deux thèmes : la formulation de la politique et l'application de la politique. La planification est liée au premier ; la programmation (ainsi que d'autres aspects du contrôle de gestion) est liée au second. » (Anthony, 1988, p. 89). Dès lors, le concept de *strategic planning* au sens d'Anthony renvoie à la formulation de la stratégie par opposition à la « planification à long terme » (*long range planning*) ou à la « planification d'entreprise » (*corporate planning*) (Bouquin, 1994, p. 33).

*« De nombreux auteurs regroupent dans une même catégorie la **planification stratégique** et la **programmation**, qu'ils appellent soit système de planification stratégique, soit système de planification à long terme. Je ne crois pas que ce soit fondé. La planification stratégique telle que j'utilise ce terme, est fondamentalement **non systématique** et tout effort pour la forcer dans un 'système' peut brider la créativité, son ingrédient essentiel. **La programmation par contre est systématique**. Elle a des procédures prescrites, et des généralisations peuvent être constituées sur la manière dont elle devrait fonctionner. » (Anthony, 1988, p. 22)*

Sur ce point, le foisonnement des concepts mérite une clarification. En effet, pour Drucker (1959) comme pour Steiner (1969), la planification à long terme, peut se définir à partir de ce qu'elle n'est pas. Tout d'abord, la planification n'est pas la prévision des événements futurs, car cela est impossible, mais elle est fondée sur l'évaluation de la probabilité de survenance de certains événements (Drucker, 1959, p. 238-239). La planification à long terme n'est pas non plus une prévision des décisions futures mais, au contraire, une anticipation de l'impact des décisions présentes sur le futur. Sur ce point, nous pouvons noter l'articulation avec la planification stratégique définie au sens d'Anthony comme « le processus de prise de ces décisions » (Bouquin, 2005, p. 116). La planification à long terme s'apparente ainsi à la traduction sur le long terme des décisions prises dans le cadre du processus de planification stratégique. Enfin, la planification à long terme n'a pas pour objet d'éliminer ou de diminuer les risques mais seulement de prendre les risques les plus justifiés et nécessaires (Drucker, 1959 ; Steiner, 1969).

Ackoff (1966) conforte le second point en définissant la planification au sens large, comme « une anticipation de la prise de décision » et ajoute la nécessité d'intégrer des décisions qui « constituent un système dont les éléments sont interdépendants. » (Ackoff, 1966, p 50). Ansoff et Brandenburg (1967) complètent ces éléments de définition en insistant sur l'objectif de formalisation visé par le processus de planification, définissant la planification comme « un processus d'élaboration de directives formelles et de contraintes au comportement de la firme. » (Ansoff et Brandenburg, 1967, p. 230).

Même si elles donnent des éléments de définition, ces différentes assertions doivent être combinées pour donner une définition plus complète de la planification stratégique (Mintzberg, 1981). A ce stade de notre réflexion, trois éléments semblent donc s'imposer : l'anticipation, l'intégration et la formalisation. Mais trois interrogations demeurent : à quel horizon temporel doit se faire l'anticipation ? Quel est le périmètre d'intégration des décisions ? Quelles sont les caractéristiques des directives formalisées ?

Pour répondre à ces questions, il nous faut appréhender la dimension stratégique, notamment par opposition à la dimension tactique (Ackoff, 1966). Trois critères permettent de distinguer la planification stratégique de la planification tactique : l'horizon temporel, l'étendue de l'organisation concernée par cette planification et la prépondérance de fins ou de moyens. Tout d'abord, la planification stratégique s'inscrit dans le long terme (trois à cinq ans) tandis qu'un plan à court terme n'a qu'une visée tactique. Cette première distinction nous permet donc de préciser l'horizon temporel de l'anticipation. La planification stratégique concerne toute l'organisation alors qu'un plan marketing ou un plan de production relèvent certes de la dimension stratégique pour leur responsable, mais simplement de la tactique pour l'organisation prise dans son ensemble. Ce second point délimite le périmètre d'intégration des décisions : le plan stratégique nécessite d'intégrer toutes les décisions relatives à chacune des unités de l'organisation. Enfin, la planification stratégique est orientée vers la fixation de buts pour l'organisation alors que la planification tactique consiste en une définition de moyens pour atteindre des objectifs fixés par un supérieur (Ackoff, 1966, p. 50). Cette dernière proposition permet de préciser les éléments qui doivent être formalisés dans le plan stratégique.

Si ce retour aux textes fondateurs de la planification est nécessaire pour en comprendre l'origine, il doit néanmoins être contextualisé pour nous permettre d'en appréhender l'évolution. Ainsi, plusieurs des concepts abordés renvoient, selon Taylor (1986a) et Martinet (2001), à l'histoire des pratiques en matière de planification d'entreprise plutôt qu'à des processus interdépendants. Dans un article où il retrace l'histoire de la planification d'entreprise depuis 1965, Taylor (1986a) présente ainsi trois ères différentes de planification. Martinet (2001) décrit une évolution analogue mais avec un découpage des périodes très légèrement différent de son prédécesseur. Le Tableau 1-1 présente une synthèse de leurs résultats en retenant la chronologie proposée par Martinet (2001).

	<b>1945-1965 : Planification à long terme</b>	<b>1955-1975: Planification stratégique</b>	<b>1975-1990: Management stratégique</b>
Eléments principaux	Prévisions à long terme Budgets à cinq ans Plans opérationnels détaillés Stratégies de croissance et de diversification	Stratégie explicite au niveau de la firme Division en “business units” stratégiques (SBU) Prévisions exploratoires Planification du changement politique et social Simulation de stratégies alternatives	Top management en charge de la stratégie Approche orientée métier – formation de la stratégie et implémentation Visé à gérer le changement stratégique Leadership visible du top management Implication des opérationnels à tous les niveaux Investissements massifs dans les nouvelles technologies
Techniques	Prévisions technologiques Planification de la main d’oeuvre Programmation budgétaire Analyses d’écarts Matrice produit-marché	Planification par scenario Evaluation du risque politique Prévisions sociales Evaluation de l’impact de l’environnement Analyse du portefeuille d’activité Courbes d’expérience Analyse de sensibilité et du risque Budget base Zéro	Benchmarks Philosophie et objectifs explicites des métiers Portefeuille de technologies et de ressources Implication des salariés et partage des profits Formation interne au marketing et aux services Programme d’amélioration de la qualité étendu à toute l’organisation Bases de données internes et externes
Problèmes	Inflexible aux fluctuations des marchés Trop optimiste dans un environnement de faible croissance Inadaptée à l’évaluation des risques Pas assez de dialogues sur les alternatives Pas d’évaluation des facteurs politiques et sociaux	Trop centralisée et pilotée Analyses trop sophistiquées Pas de processus d’implémentation Inadaptée pour faire face à une situation de crise Approche portefeuille qui sous-estime les liens entre les différents métiers	Comment maintenir l’adaptation quand la crise est passée? Comment trouver les investissements colossaux nécessaires aux nouvelles technologies? Salariés et syndicats en lutte contre les bonus des dirigeants Les programmes de transformation de la culture n’ont qu’un effet à court terme Il est rarement faisable de développer un programme intégré de développement de la firme Besoins importants de formation des salariés et développement des managers

**Tableau 1-1 : Evolution de la planification d'entreprise (Martinet, 2001 ; Taylor, 1986a)**

Au-delà des années 1990, Martinet (2001, p. 180) note un retour au concept de stratégie régénéré par les travaux sur les ressources, les compétences et les connaissances.

Dans une note de recherche de 1981, Mintzberg tente de synthétiser les différentes approches de la planification stratégique en précisant clairement que l'objectif n'est pas d'en fournir une définition exhaustive et achevée. La planification est une anticipation des événements futurs, elle nécessite l'élaboration d'un système de prise de décision qui intègre toutes les unités de l'entreprise, c'est une procédure formalisée qui repose sur une articulation du résultat avec les plans d'action ou encore les budgets et enfin la planification consiste en une programmation des décisions (Mintzberg, 1981).

Pour la suite de nos travaux nous retiendrons la définition fournie par Bréchet (1996) et dans laquelle nous retrouvons l'ensemble des éléments évoqués par Mintzberg (1981) :

*« L'expression de planification stratégique sera retenue pour désigner le processus formalisé, donc explicite, voulu et repérable de formation de la stratégie (donc de conception, de préparation et de conduite de l'action collective). » (Bréchet, 1996, p. 315)*

Ainsi, la planification stratégique s'insère dans un processus global formalisé de planification que nous allons tenter de caractériser dans la section suivante.

---

### **Conclusion de la section 1**

*Dans cette section, notre attention s'est portée sur les contours mouvants de la planification et le choix d'une définition qui sera retenue pour la suite de notre travail. Conformément à Bréchet (1996), « l'expression de planification stratégique sera retenue pour désigner le processus formalisé, donc explicite, voulu et repérable de formation de la stratégie (donc de conception, de préparation et de conduite de l'action collective). » (Bréchet, 1996, p. 315).*

*Compte tenu de cette définition, la section suivante porte sur les caractéristiques du processus formalisé.*

---

## **SECTION 2. LA PLANIFICATION : UN PROCESSUS FORMALISE**

---

Notre démarche de recherche s'inscrit dans une volonté de comprendre comment les entreprises conçoivent le futur dans des temps de forte turbulence. Pour cela, nous nous appuyons sur une définition de la planification au sens large incluant notamment la conduite de l'action. L'identification des caractéristiques de ce processus doit nous permettre, pour la suite de notre étude, de construire une grille d'analyse des pratiques de planification.

Tout d'abord, le processus de planification s'appuie sur des dispositifs (2.1.) dont les contenus sont de nature différente (2.2.). Ces plans rythment les phases successives de la planification et de la mise en œuvre (2.3.) qui s'opère dans des structures définies (2.4.). Les modalités de planification sont également variées (2.5.) et conduisent à des rôles multiples de la planification (2.6.). Enfin, le processus de planification fait intervenir plusieurs catégories d'acteurs aux rôles différenciés (2.7.). A partir de la synthèse, certes non exhaustive, de ces recherches nous proposerons enfin une grille d'analyse du processus de planification (2.8.).

### **2.1. LES DISPOSITIFS DE PLANIFICATION**

Burlaud *et Al.* (2004) fournissent une description synthétique et consensuelle des principaux éléments qui constituent ce processus (Encadré 1-1). Nous y retrouvons la hiérarchie classique commençant par le plan stratégique auquel succède le plan opérationnel dont découlent les budgets.

**Le plan stratégique :**

Il recense les objectifs poursuivis par l'entreprise sur le long terme (entre cinq et sept ans) et les grandes options envisageables compte tenu de l'évolution de l'environnement. Ce plan est élaboré par la direction générale de l'entreprise, éventuellement en concertation avec les responsables de centres de responsabilités.

**Le plan opérationnel :**

Il définit la programmation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques, en d'autres termes les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie sur le moyen terme (entre trois et cinq ans). Il définit les responsabilités et établit, pour chaque fonction, les objectifs à atteindre ainsi que les moyens nécessaires pour y parvenir.

**Les budgets :**

Un plan d'action à court terme, correspondant à l'ensemble des actions à mener sur une période inférieure à un an pour atteindre un objectif donné, sert de base à l'élaboration du budget. Celui-ci est la prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à une exploitation donnée pour un période déterminée et comportant une affectation de ressources et une assignation de responsabilités. En général, le budget couvre une période annuelle, cohérente avec la vie de l'entreprise qui est découpée en exercices de douze mois.

Encadré 1-1 : Les phases de planification selon Burlaud *et AL.*, (2004), p. 58-59

## 2.2. LA NATURE DU CONTENU DES PLANS

Dans une démarche d'analyse du processus de planification, il nous semble toutefois important d'en étudier la finalité, ou du moins l'une de ses finalités, à savoir le plan. Sur ce point, Ackoff (1966), dans une approche prescriptive, définit ce que devraient contenir les plans stratégiques (Tableau 1-2). Il s'appuie pour cela sur cinq éléments : les objectifs et buts de l'organisation, les politiques de mise œuvre, la création et l'allocation des ressources, la structure organisationnelle et le système de contrôle.



<b>Éléments du plan</b>	<b>Caractéristiques</b>
Des objectifs et des buts	Opérationnalisables c'est-à-dire mesurables et définis clairement ( <i>ex</i> : le profit) Précisés pour les cinq années à venir et esquissés pour les cinq suivantes Révisés annuellement Précisés pour chaque catégorie de produit ou service
Des politiques de mise en œuvre	Définies pour chaque sous-unité de l'organisation Concernent uniquement les éléments qui rentrent en interaction avec d'autres composantes de l'organisation (par opposition au plan tactique) Un pré-requis : une modélisation du marché (pourquoi les clients consomment-ils nos produits ?)
La création et l'allocation des ressources	Quatre types de ressources : les Hommes, les machines et les usines (équipement), les matières premières et l'argent Savoir mesurer comment la quantité de ressources allouées affecte la productivité d'une unité
La structure organisationnelle	Une classification des différents types de décision Indiquer qui ou quelle position hiérarchique dispose de l'autorité pour prendre chaque type de décision (en précisant les règles lorsque plusieurs acteurs sont impliqués) Spécifier qui est responsable de la mise en œuvre de la décision Contient un schéma du système d'information qui permet la prise de décision et son implémentation effective
Le système de contrôle	Définir les moyens pour détecter les erreurs du plan ou ses inefficiences Nécessite qu'une unité organisationnelle ait la responsabilité du contrôle et donc ait accès aux décisionnaires ainsi qu'aux informations qui lui permettent de remplir sa mission Permet de réagir face aux aléas de l'environnement

**Tableau 1-2 : Nature du contenu des plans stratégiques selon Ackoff, (1966)**

Si la trame générale mérite que l'on s'y réfère, il faut toutefois noter que les fortes incertitudes qui pèsent aujourd'hui sur l'avenir des entreprises remettent en cause un certain nombre d'éléments, adaptés au contexte des années 1970 mais qui peuvent paraître obsolètes aujourd'hui. Par exemple, il est difficilement imaginable que des entreprises puissent établir un plan de leur stratégie sur les dix prochaines années comme le préconise Ackoff (1966).

Au-delà du contenu formel des plans, il existe une très grande diversité des pratiques de la planification stratégique (Ackoff, 1966, 1981). Les trois tendances qui se dégagent sont décrites dans le Tableau 1-3.

	<b>Le plan « satisfaisant »</b>	<b>Le plan « optimal »</b>	<b>Les plans « adaptatifs »</b>
	Type de plan le plus courant		
Approche	Clinical approach : opter pour une solution	Research approach : opter pour la meilleure solution	Design approach : changer pour éradiquer le problème
Hypothèse	Plan faisable mais pas optimal	La définition des objectifs et des politiques influence conjointement la création et l'allocation des ressources	Les systèmes de contrôle de la planification stratégique sont conçus pour des changements de grande envergure et permanents mais ne tiennent pas compte des fluctuations temporaires
Principe	Définition des objectifs faisables et désirables selon un consensus des planificateurs, élaboration des politiques de mise en œuvre acceptables par le management et les opérationnels	Utilisation de modèles mathématiques pour définir l'impact des politiques et de l'allocation des ressources sur la performance organisationnelle et pour envisager des scénarios	Ce type de plan instaure des contrôles qui permettent au système de s'adapter à l'environnement mais aussi une adaptabilité des éléments à l'intérieur du système
Critique	Plan qui corrige les erreurs du passé sans véritablement affecter le futur	Plans coûteux en temps et en ressources Prépondérance de l'analyse sur la synthèse Les contrôles portent sur les incertitudes du futur mais ne portent pas sur la structure interne	L'adaptabilité parfaite rendrait inutile la planification
Objectif	Plans des organisations qui visent la survie plutôt que la croissance	Plans des entreprises qui visent la croissance plutôt que la survie	Plans des entreprises qui visent le développement plutôt que la croissance

**Tableau 1-3 : Les pratiques de planification selon Ackoff (1966, 1981)**

Cette classification met en évidence la forte contingence du processus de planification à la stratégie de l'organisation. Il s'avère en outre que le plan satisfaisant suppose assez peu d'exploration de nouvelles opportunités par opposition au plan optimal. Si les deux premiers modes semblent relativement circonscrits au regard de leur contenu, les modalités d'obtention du plan « adaptatif » demeurent assez floues.

### **2.3. LES PHASES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE**

Dans une perspective processuelle, la planification peut être appréhendée comme un ensemble de tâches (Desreumaux, 1993). Comme le souligne Mintzberg (1994, p. 53), la littérature sur la planification comprend des centaines de modèles de processus de planification dont nous ne prétendons pas ici restituer l'exhaustivité. Toutefois, il ajoute que la plupart sont très proches à quelques détails près. Ainsi, l'enchaînement d'une phase à l'autre, la nature des connexions, l'existence de boucles de rétroaction (ou « feedback »)

ou encore l'interaction avec le processus de contrôle sont autant d'éléments qui peuvent caractériser le processus de planification dans des versions plus ou moins développées.

En outre, le processus se scinde classiquement en formulation et mise en œuvre (Hamel et Prahalad, 1990). La définition que nous avons retenue de la planification repose sur une vision très large qui englobe ces deux étapes.

Pour une description de ce processus, nous pouvons nous référer à Bouquin (2000) selon lequel « le dispositif couramment décrit part du principe que la stratégie existe et qu'il s'agit de la concrétiser par des actions coordonnées, déployées dans le temps et dans l'espace. La planification est considérée comme le bon moyen d'y parvenir. On cherchera donc à enchaîner plans stratégiques, plans opérationnels pluriannuels (dits aussi business plan), plans d'actions annuels et budgets. ». Il précise d'ailleurs que « c'est avec le plan opérationnel que commence le processus de contrôle de gestion. » (Bouquin, 2000, p. 535).

Les approches normatives décrivent généralement un processus cybernétique dans lequel des boucles de rétroaction doivent permettre des révisions régulières des différents niveaux de planification. Une représentation classique et simplifiée de ce processus est illustrée dans la Figure 1-1.

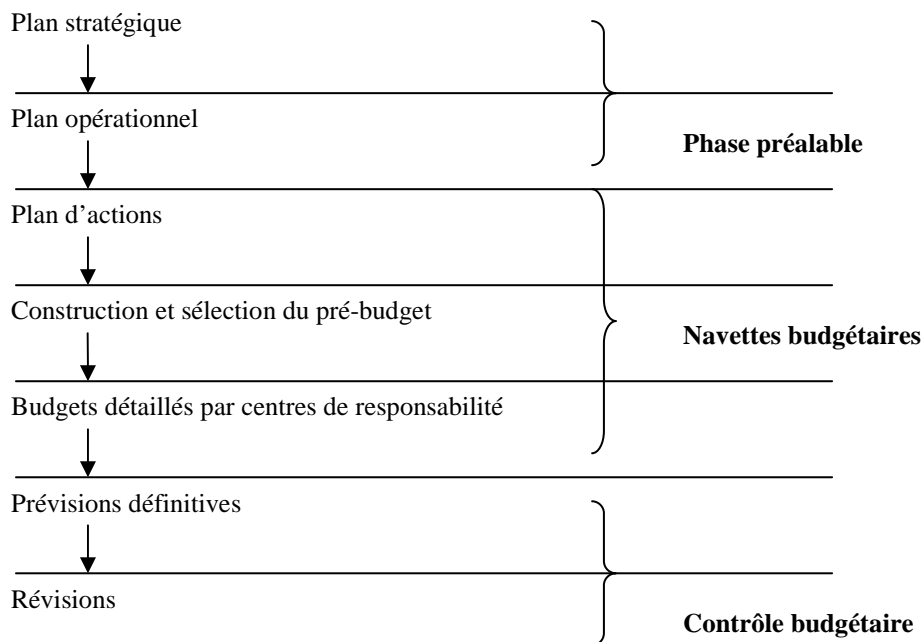


Figure 1-1 : Processus budgétaire classique selon Burlaud *et AL.*, 2004, p. 59

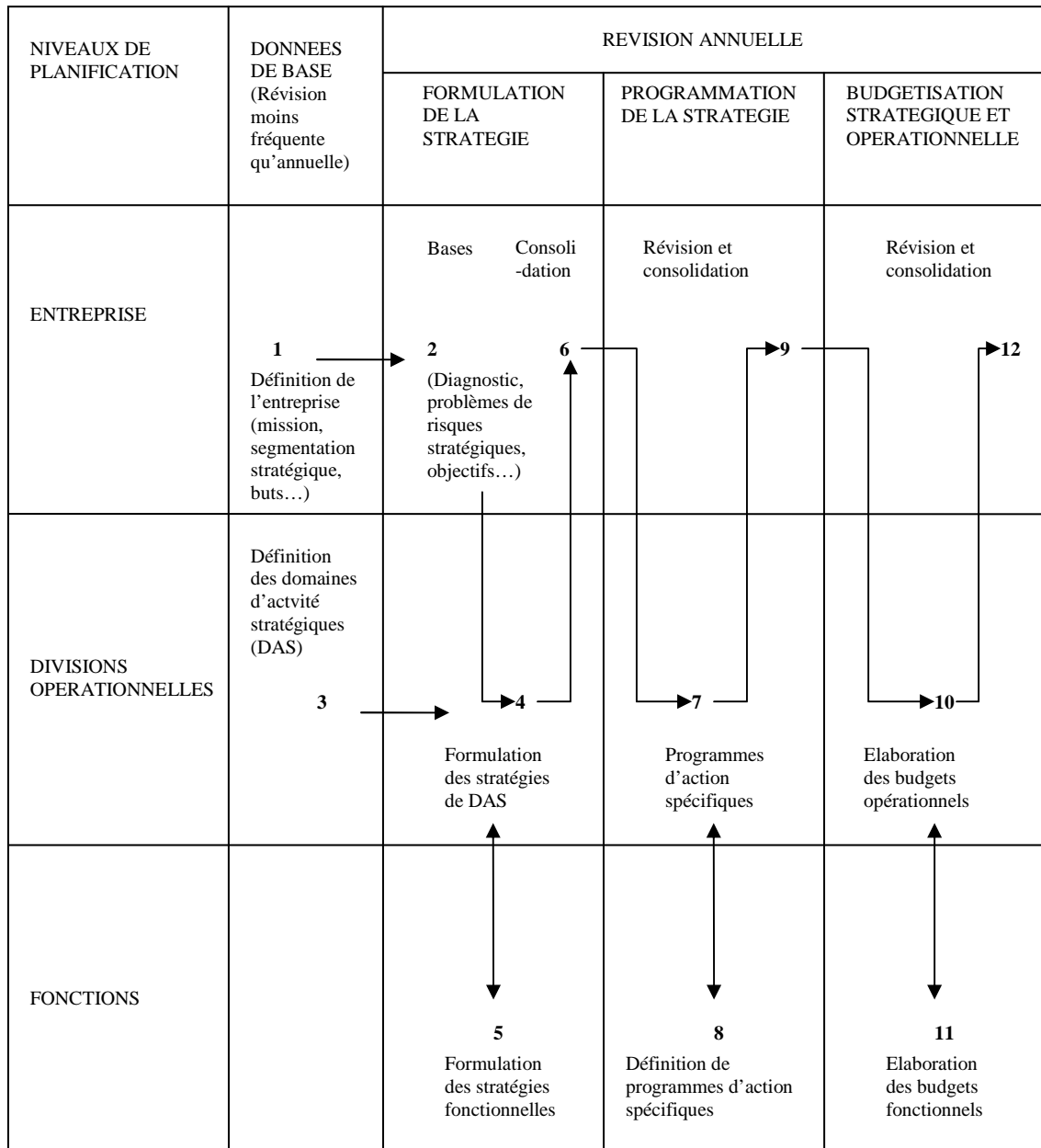
Cette description est relativement proche de celle proposée par Löning *et Al.*, (1998) selon lesquels le « cycle » comprend quatre phases : « plan/do/check/act ». Les étapes de « planification » s'entendent au sens de fixation d'objectifs et de gestion prévisionnelle. Suit ensuite une phase de réalisation dont les résultats sont enregistrés puis analysés afin de permettre un apprentissage devant générer des actions correctives incorporées au cycle suivant de « planification » (Löning *et Al.*, 1998, p. 3).

Godet (1991) propose, quant à lui, d'articuler ces différentes étapes en trois phases : la phase stratégique, la phase opérationnelle et la phase budgétaire. La phase stratégique repose sur un diagnostic interne et externe de l'organisation et sur l'analyse de son positionnement en vue d'établir une vision à long terme. La phase opérationnelle consiste dans la mise en œuvre et la programmation des actions à moyen terme. Enfin, la phase budgétaire suppose l'allocation des ressources, le suivi et le contrôle sur un horizon annuel. L'auteur ajoute qu'il faut « régulièrement réviser le diagnostic stratégique en fonction de l'évolution de l'environnement concurrentiel et systématiquement confronter les réalisations aux prévisions, quitte à revoir certains objectifs et corriger certaines actions. » (Godet, 1991, p. 247). Le schéma d'apparence linéaire nécessite donc des boucles de rétroaction aux trois niveaux et en fonction des temporalités différentes de chacun.

Au final, la planification stratégique s'inscrit « dans un schéma logique qui combine la reconnaissance de divers niveaux de planification (entreprise, activité, fonction, voire tâche ou priorité stratégique) et l'enchaînement logique (des grandes orientations aux mesures concrètes) des tâches » (Bréchet, 1996, p. 316). Le processus de planification stratégique proposé par Hax et Majluf (1984)<sup>9</sup> met plus encore en avant les aspects cybernétiques du contrôle et inscrit le processus dans un schéma structurel reposant sur un découpage divisionnel et fonctionnel (Figure 1-2).

---

<sup>9</sup> HAX A.C., MAJLUF N.S., (1984), *Strategic Management: an integrative perspective*, Prentice-Hall in Desreumaux (1993), p. 75



**Figure 1-2 : Représentation du processus de planification stratégique selon Hax et Majluf (1984) d'après Desreumaux (1993), p. 75**

La distinction entre divisions fonctionnelles et opérationnelles apparaît également dans le modèle de planification proposé par Mintzberg (1994). Celui-ci s'appuie en outre sur le parallélisme des systèmes de contrôle et de planification. En 1978, il propose un premier modèle de hiérarchisation de ces deux systèmes qu'il complète dans l'ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (1994). Le processus global de planification vise ainsi à articuler les divers dispositifs de planification dans le respect d'une chronologie

relativement normalisée. Le modèle complet de la planification proposé par Mintzberg (1994) est reproduit dans la Figure 1-3.

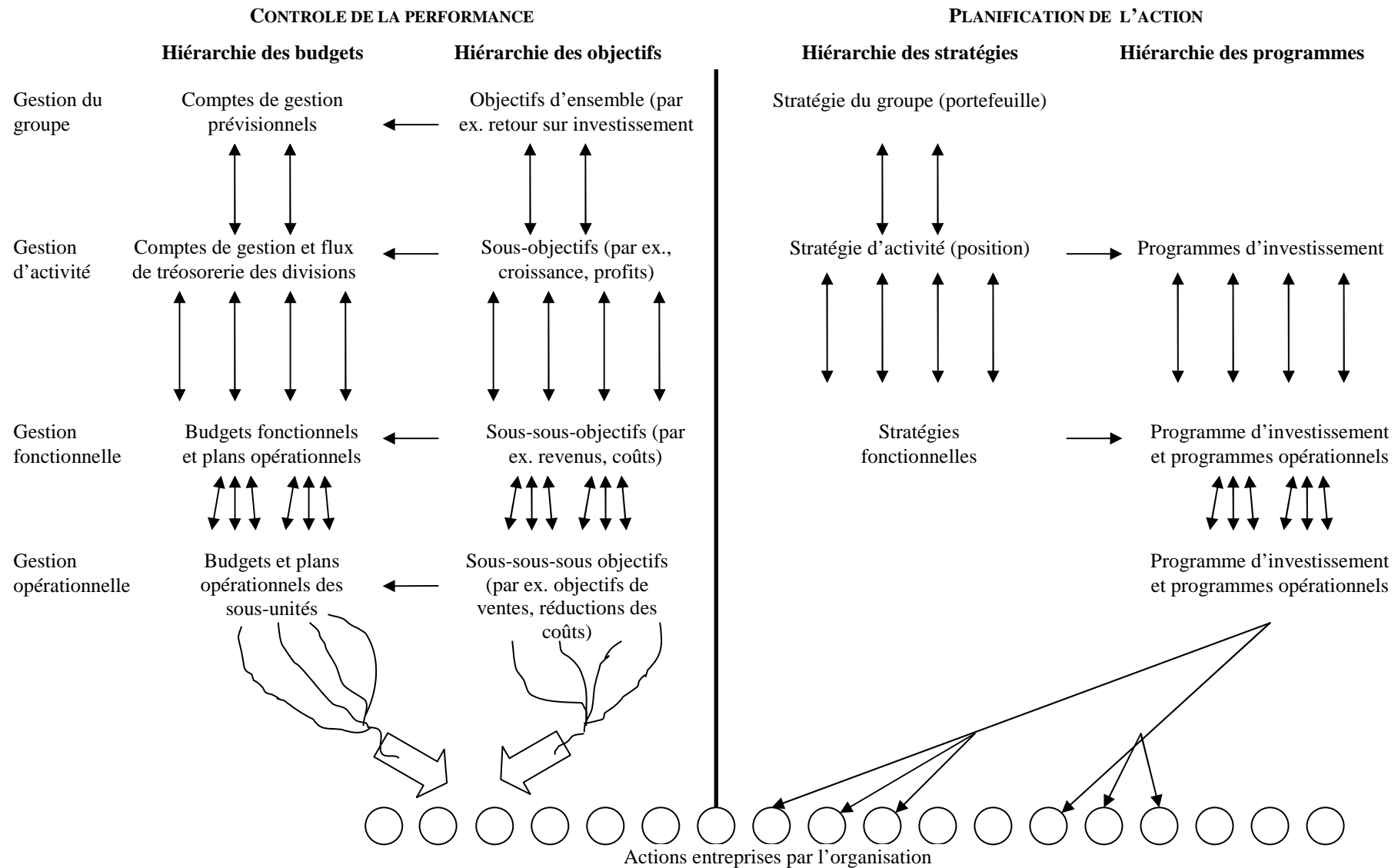


Figure 1-3 : Modèle de planification complètement développé (Mintzberg, 1994, p. 80)

Si la chronologie et la hiérarchie semblent peu discutées, la nature des liens, en revanche peut varier, en particulier entre les budgets et le plan stratégique. Dans l'ouvrage *Structure et Dynamique des Organisations* (1978), Mintzberg met notamment en avant des formes hybrides de planification reproduites dans la Figure 1-4.

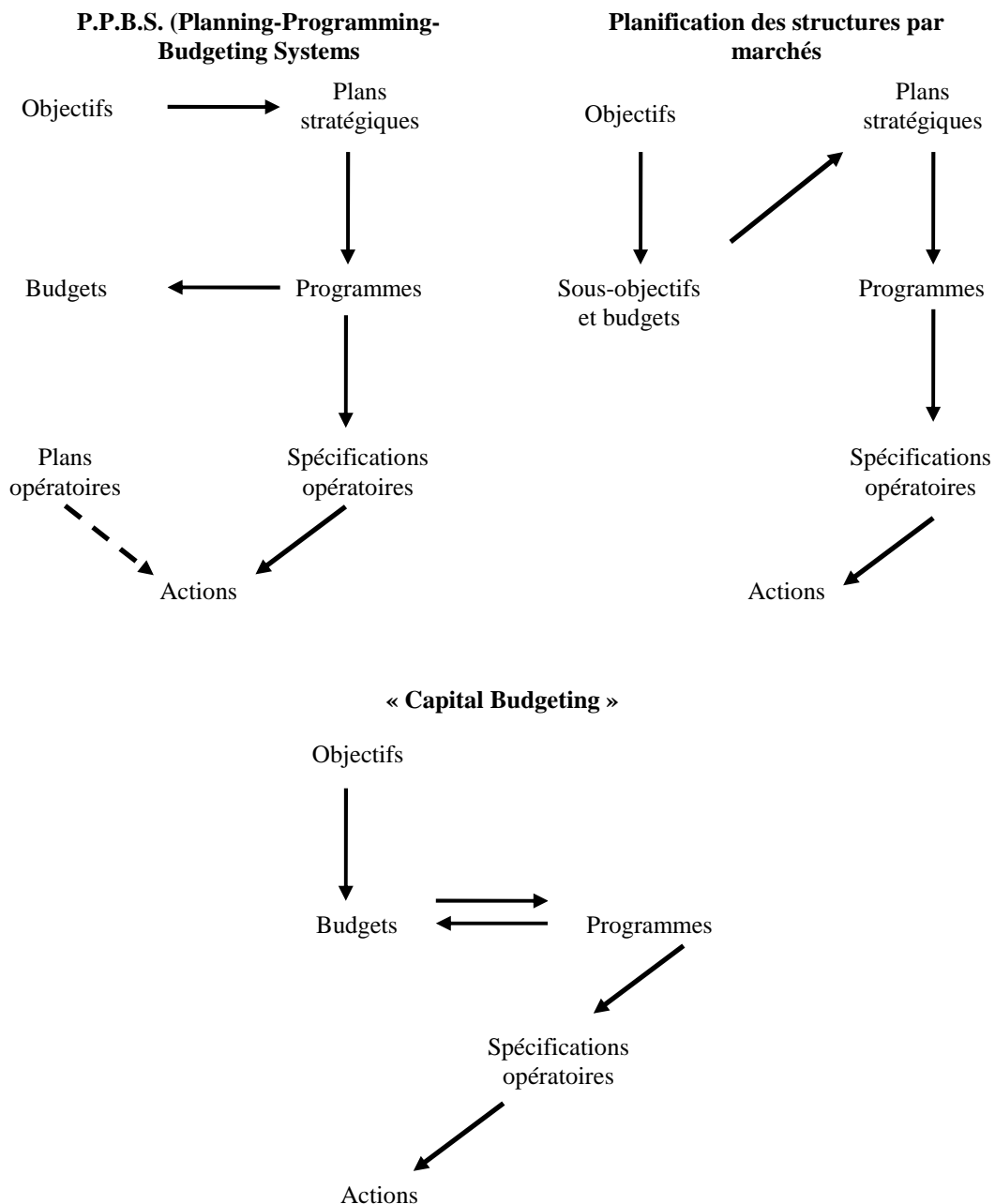


Figure 1-4 : Quelques systèmes hybrides de planification des actions et de contrôle des performances (Mintzberg, 1978, p.154)



En se fondant ainsi sur une approche dichotomique du contrôle et de la planification, Mintzberg (1994) rejoint le constat d'Anthony que « certaines activités relèvent de la planification ; d'autres du contrôle » (Anthony, 1988, p. 30). Toutefois, alors que Mintzberg en fait deux systèmes parallèles, Anthony (1988) considère la planification comme partie intégrante du processus de contrôle. L'auteur précise en effet que « le contrôle a pour objectif de rendre le comportement d'une personne ou d'une chose conforme à un état souhaité. Si l'état souhaité est le développement des stratégies de l'organisation, alors le contrôle inclut effectivement certains types de planification, parce que la planification est nécessaire pour obtenir l'état désiré. » (Anthony, 1988, p. 15). Il ajoute que « ce modèle résout le problème sémantique posé par les relations étroites entre la planification et le contrôle dans une organisation. Pour décider des stratégies, les managers doivent planifier. Cette planification fait partie du processus de contrôle. Le processus complet inclut toutes les actions des managers pour engager des stratégies, et nombre de ces actions impliquent la planification. » (Anthony, 1988, p. 15). Dans le cadre conceptuel proposé par Anthony (1965 ; 1988), la planification apparaît donc comme un sous-processus intégré au contrôle organisationnel.

Bouquin (1986) propose, en outre, une décomposition de tout processus de contrôle en trois phases : la finalisation, le pilotage et la postévaluation. La description de chacune de ces phases est présentée dans l'Encadré 1-2.

**Phase liminaire :** Elle consiste à définir la finalité poursuivie par ceux qui souhaitent maîtriser, c'est-à-dire exercer le contrôle.

**Phase 1 : Le diagnostic du jeu :**

Il faut identifier

- les personnes et des événements internes et externes qui ont une influence ou un rôle à jouer dans l'atteinte des finalités
- la nature de ces rôles et de ces influences, les déterminants des choix et comportements qu'on peut attendre de la part des personnes, leur raison d'être.

Cette analyse suppose l'existence :

- d'une *structure formelle*
- d'un *système de motivation*

**Phase 2 : La décomposition des finalités et l'allocation des ressources**

Il faut déterminer :

- les finalités élémentaires à assigner aux actions menées par les personnes ou organisations identifiées en phase 1 ;
- les objectifs quantifiés qui traduisent ces finalités
- les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les finalités et les objectifs.

**Phase 3 : L'ajustement du système de motivation**

Il faut s'assurer que les paramètres retenus pour évaluer la *performance* réalisée et les facteurs qui serviront à motiver les acteurs, restent cohérents avec l'allocation des finalités et des ressources.

**Phase 4 : La vigilance dans l'action**

Il s'agit du suivi de la situation *en cours* de processus d'emploi des ressources, lorsqu'il est encore possible de procéder à des ajustements.

**Phase 5 : L'intervention corrective**

Il faut choisir et pouvoir mettre en œuvre une action corrective si nécessaire sur les *moyens* employés, les *personnes* en charge de l'action, les *événements* qui conditionnent la réussite, les *finalités* et objectifs retenus.

**Phase 6 : La postévaluation**

L'action achevée, il reste à évaluer la performance finalement réalisée et à déterminer les conséquences à en tirer. Cette évaluation s'appuie habituellement sur la comparaison entre d'une part, les résultats obtenus et les moyens engagés ; d'autre part, les finalités et les objectifs visés et les moyens initialement prévus.

En résumé, le contrôle s'exerce au travers :

- d'un sous-processus de *finalisation* (phases 1 à 3) en amont de l'action
- d'un sous-processus de *pilotage* (phases 4 et 5) en cours d'action
- d'un sous-processus de *postévaluation* (la phase 6) après l'action

Encadré 1-2 : Le modèle rationnel du processus de contrôle organisationnel selon Bouquin, (1986), pp. 47-57

Bouquin (1986) propose ensuite de croiser ces phases du processus de contrôle avec les trois niveaux de contrôle d'Anthony. Il propose alors la matrice permettant une lecture de toutes les situations de contrôle organisationnel (Figure 1-5).

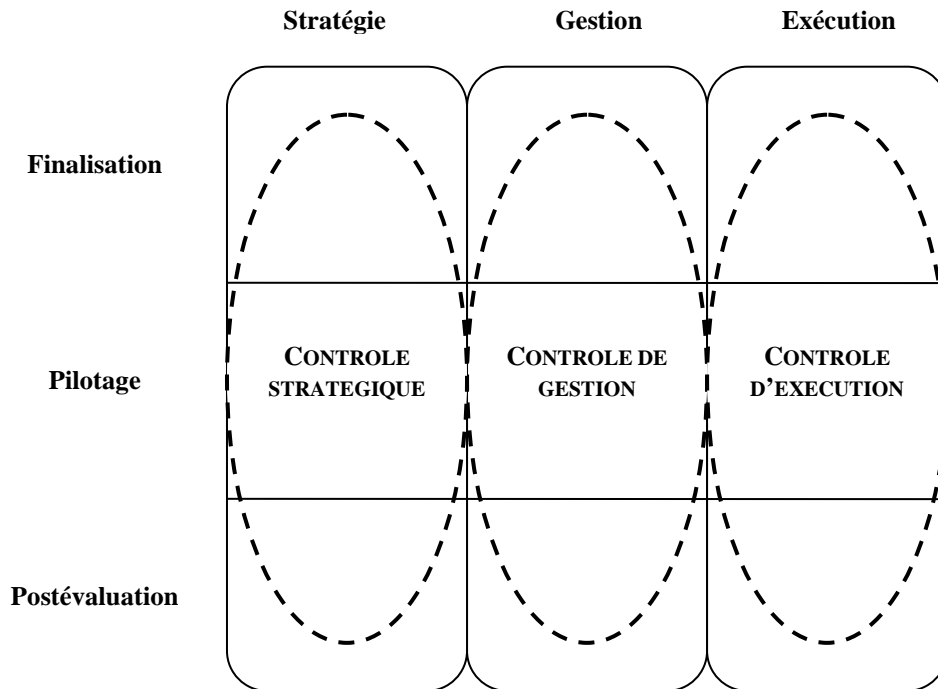


Figure 1-5 : Matrice du contrôle organisationnel selon Bouquin (1986)

Le séquençage du processus se résume donc comme suit : « l'identification de l'écart stratégique et l'évaluation des métiers ou niches accessibles débouche ainsi sur le choix d'une évolution souhaitée (strategic planning) et sur l'option du cheminement à parcourir pour la réaliser (planification opérationnelle). La résorption de l'écart opérationnel relève, quant à elle, du plan opérationnel. C'est dans ce dernier que s'inscriront les plans annuels d'action qui déboucheront sur le chiffrage des budgets. » (Bouquin, 1986, p. 303). Concernant la planification opérationnelle, Bouquin (2000) propose de la définir par rapport à l'horizon temporel auquel elle se réfère et au processus selon lequel elle est menée : « pour un cycle cohérent avec l'année civile, le plan opérationnel est souvent construit à horizon de trois ans et « glissant », est arrêté au premier semestre. La plupart des auteurs le décrivent comme le fruit d'un processus plutôt descendant (top-down) : la direction fait savoir aux responsables des domaines d'activité stratégiques (branches ou divisions dans un organigramme multi-divisionnel, c'est-à-dire structuré principalement par produits-marchés et seulement inférieurs par fonction) ce qu'elle attend d'eux (croissance, positionnement sur les marchés, rentabilité, etc.). Il leur appartient d'élaborer

un plan répondant à ces attentes. » (Bouquin, 2000, p. 535). La Figure 1-6 reproduit le cycle fondamental proposé par Bouquin (1986).

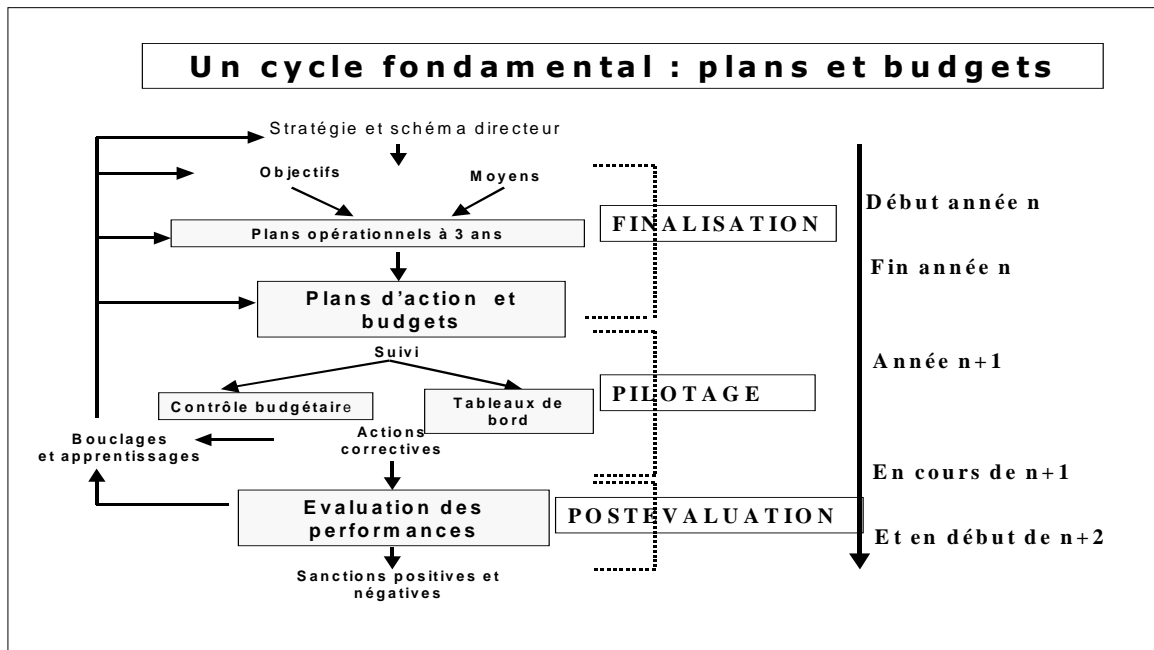


Figure 1-6 : Cycle fondamental plans-budgets selon Bouquin (1986), p. 69

La description des différentes phases du processus de planification semble donc recueillir un consensus assez fort autour de l'enchaînement préconisé et de l'articulation des temporalités long, moyen et court terme. Cet emboîtement des échéances est décrit comme suit par Mintzberg (1994) :

*« L'opérationnalisation des stratégies donne naissance à tout un ensemble de hiérarchies, dont on pense qu'elles existent à différents niveaux et avec des perspectives temporelles différentes. Les plans à long terme, globaux ou « stratégiques » sont situés au sommet, avec un horizon de plusieurs années (habituellement cinq ans), les plans à moyen terme suivent, avec un horizon de deux ou trois ans, et les plans opérationnels ou à court terme sont situés en bas, portant sur la prochaine année. Découper ceci en tranches de façon verticale produit, d'abord une hiérarchie d'objectifs, dans laquelle les buts de base qui doivent être atteints par l'organisation dans son ensemble sont décomposés en cibles spécifiques, puis découpés en une hiérarchie de sous-objectifs. Les conséquences de tout ceci sont traduites à leur tour en toute une hiérarchie de budgets, qui imposent des contraintes financières (ou des incitations motivantes, selon la façon dont on voit les choses) sur chaque unité de l'organisation. » (Mintzberg, 1994, p. 70)*

Ces propos traduisent également la teneur profondément « top-down » du processus. Cet élément nous conduit donc naturellement à nous interroger sur les caractéristiques structurelles du processus.

## 2.4. LA STRUCTURE DU PROCESSUS DE PLANIFICATION

La planification pouvant s'appréhender comme la définition successive d'objectifs aux différents niveaux de l'organisation et avec des horizons plus ou moins lointains, la structure dans laquelle prend forme le processus est nécessairement à prendre en considération. Sur ce point, le critère de centralisation ou de décentralisation des décisions est évidemment l'élément essentiel pour déterminer le caractère participatif ou non du processus. Ce critère définit également le niveau auquel sont intégrées les décisions.

Le processus de planification s'appuie sur la structure organisationnelle existante et prend généralement la forme de cette structure. Toutefois, depuis les travaux de Chandler (1962), il est reconnu que les choix stratégiques induisent des adaptations structurelles. Lauzel et Teller (1997) ajoutent que cette relation relève plus de l'interaction que de la simple dépendance. Selon les auteurs, « le plan stratégique définit un chemin compte tenu de l'interaction : finalités-structures. Les finalités doivent tenir compte des ressources au sens large (contraintes structurelles) mais la réalisation de ces finalités suppose une structure adaptée. Sur le plan des procédures formelles, ce choix va se traduire par la détermination du degré de décentralisation et de délégation des responsabilités. ». Ils précisent en outre que « le plan stratégique, résultat et condition d'une structure, doit faire apparaître clairement les objectifs de l'entreprise. » (Lauzel et Teller, 1997, p. 72).

Chakravarthy (1987) préfère la notion design du processus de planification à celle de structure. Dans ses travaux, il se fonde sur une étude par questionnaire auprès de 111 cadres dirigeants pour mettre en évidence quatre types de planification qui traduisent des modes de structuration différents (Tableau 1-4).

<b>Eléments du design</b>	<b>Planification stratégique centralisée</b>	<b>Planification stratégique décentralisée</b>	<b>Planification de portefeuille</b>	<b>Planification à double focalisation</b>
1. Sens de la fixation des objectifs	Top-down	Bottom-up	Mode mixte (tend vers top-down)	Mode mixte (tend vers bottom-up)
2. Lien entre plans et budgets	Très étroit	Très lâche pour autant qu'il y ait une connexion	Lâche pour certaines divisions, étroit pour d'autres	Simultanément étroit et lâche pour toutes les divisions
3. Rôle du planificateur dans la formulation de la stratégie	Stratège	Catalyste	Mixte	Catalyste
4. Fréquence de suivi des plans stratégiques	Très fréquent (une fois par mois)	Fréquent (une fois par trimestre)	Très fréquent pour certains et une fois par an pour d'autres	Peu fréquent, revue annuelle de tous les plans
5. Nature du contrôle	Strict respect du budget	Strict respect du budget	Objectifs de profit et de croissance selon les divisions	Objectifs de profit et de croissance, pour toutes les divisions
6. Critères de récompense	Standard, critères universels	Standard, critères universels	Sur mesure	Sur mesure

**Tableau 1-4 : Quatre types de système de planification (Chakravarthy, 1987, p. 519)**

Lorsque la planification est centralisée, la formulation de la stratégie est entièrement dévolue à la direction qui se charge d'élaborer un plan intégré. Le rôle des responsables de division est alors mineur dans cet exercice.

Dans l'acception décentralisée, au contraire, les responsables de divisions portent le processus dans un objectif d'adaptabilité. La direction assume seulement le contrôle de la mise en œuvre du plan.

La conception de l'entreprise comme un portefeuille d'activités gérées par la direction centrale conduit à solliciter la participation des opérationnels au processus de planification tout en leur laissant relativement peu d'autonomie. La direction consulte les responsables de division mais elle seule coordonne et intègre l'ensemble du portefeuille.

Enfin, certaines entreprises adoptent une démarche mixte conciliant l'impératif d'intégration avec celui d'adaptation. Les entreprises organisées de cette façon reposent sur une large autonomie des divisions en matière d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie tandis que l'approche transverse permet ensuite de coordonner l'ensemble.

## 2.5. DES MODES DE PLANIFICATION VARIES

Dans une approche purement prescriptive, Godet (1991) définit les caractéristiques que devrait recouvrir le processus de planification (Tableau 1-5).

<b>Caractéristique du processus</b>	<b>Description</b>
Anticipatif	La réflexion prospective préalable à l'action met en évidence les menaces et opportunités que recèle l'environnement stratégique futur
Normatif et réactif	Les actions stratégiques contribuent aux objectifs que l'entreprise s'est fixés ; elles visent aussi à écarter les menaces et à tirer parti des opportunités issues de l'environnement
Rétroactif	Les objectifs, les décisions antérieures sont en permanence confrontés à l'évolution réelle et peuvent être corrigés en conséquence
Informatif	Le diagnostic stratégique donne un inventaire aussi complet que possible des forces et des faiblesses internes et des menaces et opportunités externes
Indicatif	Des voies d'action possibles pour remédier aux faiblesses, exploiter les forces et parvenir aux objectifs visés sont proposées
Directif	Le plan d'action reflète la volonté collective et notamment celle de la direction générale. Toute l'entreprise doit se mobiliser autour de cette obligation
Participatif	Outil de dialogue, l'analyse stratégique doit impliquer dans la préparation des décisions ceux que ces décisions concernent. Cette condition est indispensable pour prendre les décisions appropriées et ne pas voir celles-ci rejetées par ce milieu vivant qu'est l'entreprise. Les formes de cette implication sont multiples : consultations, groupes de réflexion, ateliers de prospective

**Tableau 1-5 : Caractéristiques du processus de planification (Godet, 1991, p. 248)**

Ces principes de bonne pratique, censés générer une planification vertueuse, ne sont toutefois pas toujours appliqués. Les travaux de Allaire et Firsirotu (1990) en témoignent. Ancrée dans la théorie de l'agence, leur étude démontre l'existence de cinq modes de planification en fonction du degré de domination de la relation d'agence par les différents acteurs. Les auteurs précisent que les deux derniers modes identifiés sont observés suite à des dérives du processus initial qui le rendent défaillant. Leurs conclusions sont synthétisées dans le Tableau 1-6.

<b>Éléments du design</b>	<b>Planification dominée par le leader</b>	<b>Planification dominée par la culture</b>	<b>Planification dominée par les cadres opérationnels</b>	<b>Planification dominée par les chiffres</b>	<b>Planification dominée par les fonctionnels</b>
Cas général	Présence de l'entrepreneur-fondateur	Grande entreprise dont les activités sont dispersées	Activités diversifiées	Activités diversifiées mais méconnaissance de la direction et absence de culture cohérente	Réaction à la planification dominée par les chiffres
Formulation de la stratégie	L'entrepreneur	Les cadres opérationnels encadrés par la culture du centre	Les cadres opérationnels	Les cadres opérationnels	Les fonctionnels
Caractéristiques du plan	Pas de plan	Plans simples, courts et orientés vers l'action	Plan stratégique par business validé en central	Plans longs et détaillés	Plans très détaillés et sophistiqués
Intégration	Vision de l'entrepreneur comme système stratégique intégré et cohérent	Culture qui agit sur les prémisses de la décision	Sentiment d'appartenance et capacité à penser et à exécuter la stratégie pour les opérationnels  Légitimité et crédibilité des mandants	Défaillance : les cadres se soustraient au contrôle	Défaillance : pas d'effet de la planification
Utilisation du plan	Pas de plan	Orienté vers l'implémentation	Formulation de la stratégie	Contrôle <i>ad hoc</i>	Pas d'utilité

**Tableau 1-6 : Les cinq modes de planification selon Allaire et Firsirotu (1990)**



Dans une approche qui relève plus de la socio-politique, Martinet (2001) propose quant à lui une typologie fondée sur trois « idéal-type » de gouvernement : le commandement, la négociation et l'animation (Tableau 1-7).

<b>Style de planification</b>	<b>Commandement</b>	<b>Négociation</b>	<b>Animation</b>
Buts principaux de la planification stratégique	Imposer les stratégies centrales Contôler les unités	Co-construire les stratégies des différents niveaux Négocier l'allocation des ressources	Faire émerger les actions stratégiques des unités Dynamiser les énergies
Apparence des plans	Importants, détaillés, à dominante chiffrée économiquement	Documents successifs plus ou moins détaillés : - Plan stratégique « qualitatif » - Plans d'actions chiffrés - Budgets valorisés	Discursifs : projets, chartes Budget
Outils	Techniques de prévision, programmation Analyse stratégique Prospective centralisée	Techniques peu sophistiquées, légères Concepts stratégiques Groupes, réunions de travail, présentation formelles	Méthodes d'animation Groupes de projet, de qualité
Logiques dominantes	Logique des facteurs technico-économiques Descendante, hiérarchique Gestion par les règles	Logique des facteurs technico-économiques et logique des acteurs Négociation global/local Intégration/différenciation	Logique des acteurs Concrétisation par le local des visions du global Gestion par les symboles

**Tableau 1-7 : Mode de gouvernement et style de planification (Martinet, 2001, p. 186)**

Les travaux de Allaire et Firsirotu (1990) puis de Martinet (2001) introduisent donc l'idée selon laquelle le plan pourrait avoir des utilités différentes en fonction du mode de planification. Ceci nous conduit à nous interroger sur les rôles de la planification.

## **2.6. LES ROLES DE LA PLANIFICATION**

Dans une démarche de description d'un processus et afin d'en saisir tous les aspects, il nous faut également nous interroger sur le rôle de la planification dans l'organisation. Pour cela, nous nous appuyerons sur les travaux de Taylor (1986b) et Brews et Purohit (2007).

Taylor (1986b) synthétise les différentes écoles et courants qui ont marqué la recherche dans le domaine de la planification en une classification des approches de la planification. Pour mettre en perspective l'ensemble des travaux étudiés, l'auteur s'appuie sur quatre éléments. Tout d'abord, il étudie le principal objectif de la planification dans chaque approche. Il caractérise ensuite la vision ou philosophie qui sous-tend chacune d'elles. Son attention se porte également sur les éléments et les phases qui composent le processus. Enfin, il analyse les techniques majoritairement utilisées dans chaque cas. L'ensemble de ces dimensions lui permet de caractériser cinq styles de planification qui servent cinq finalités différentes. La planification serait donc utilisée comme un système du contrôle central, comme cadre pour l'innovation, comme cadre d'apprentissage, comme processus politique ou comme exercice de prospective (Tableau 1-8).

	<b>Système central de contrôle</b>	<b>Cadre pour l'innovation</b>	<b>Cadre d'apprentissage<sup>10</sup></b>	<b>Processus politique</b>	<b>Exercice de prospective</b>
La priorité	Allocation et contrôle des ressources	Développer de nouvelles activités	Gérer le changement organisationnel	Mobiliser le pouvoir et l'influence	Explorer le futur
Les idées importantes	Un processus rationnel de décision et de contrôle	Un moyen de commercialiser les innovations	Une communauté avec des valeurs et une culture commune	Multiples organisations et groupes d'intérêts qui luttent pour le partage des ressources	Prise de conscience réelle de l'incertitude de l'avenir
Les éléments	(1) Des objectifs spécifiques (2) Un portefeuille d'investissement équilibré (3) Des programmes d'action et des budgets (4) Surveiller et maîtriser	(1) Incitation à l'innovation (2) Moyens pour l'innovation (3) Stratégies de croissance (4) Organiser des équipes projet et des programmes d'action	(1) Changement organisationnel (2) Développement du personnel (3) Structure organisationnelle (4) Système de gestion	(1) Surveiller et anticiper les tendances sociales et politiques (2) Evaluer leur impact sur l'entreprise (3) Organiser et mettre en place des programmes d'action	(1) Rechercher les futurs alternatifs (2) Evaluer l'impact social et économique (3) Définir les décisions clés
Les techniques	(1) Analyses SWOT (2) Analyse du portefeuille d'activité (3) Analyse des écarts (4) Prévisions par extrapolation (5) Budget étendu	Des programmes pour : (1) Les désinvestissements (2) La diversification (3) Les acquisitions (4) Le développement de nouveaux produits (5) La pénétration de nouveaux marchés	Groupe de travail sur : (1) L'analyse des parties prenantes (2) Les analyses SWOT (3) L'analyse du portefeuille d'activité	(1) Affaires publiques (2) Affaires privées (3) Communication avec les salariés (4) Diagnostics sociétaux (5) Diagnostic de l'environnement national (6) Stratégie d'image auprès des médias	(1) Elaboration de scénarios (2) Méthode Delphi (3) Analyses d'impacts croisés (4) Analyses tendancielles (5) Simulations (6) Elaboration de plans adaptés aux différentes conditions de l'environnement (vision contingente)

**Tableau 1-8 : Les cinq formes de planification (Taylor, 1986b, p. 53)**

<sup>10</sup> Taylor (1986b) utilise le terme « Strategic management » pour caractériser cette forme de planification. Nous avons choisi de retenir la traduction « cadre d'apprentissage » utilisée par Desreumaux (1993), p. 77

Plus récemment, les travaux de Brews et Purohit (2007) proposent de voir la planification comme un objet multi-dimensionnel dont seule la combinaison des dimensions explique le rôle final dans la formation de la stratégie. Ainsi, les auteurs suggèrent d’appréhender la planification dans ses dimensions symbolique, rationnelle, itérative et générative (Tableau 1-9).

Type de planification	Description	Rôle
Planification symbolique	Articule la mission globale, la vision ou l’intention stratégique de la firme	Présente une version de la mission ou vision orientée vers le futur ou une déclaration de l’intention stratégique de l’entreprise  Motive et incite les salariés et autres parties prenantes en spécifiant une ambition  Vision de ce que l’entreprise espère devenir à moyen ou long terme (entre 5 et 10 ans)
Planification rationnelle	Représente le système de planification global de l’entreprise, commençant par les buts et objectifs au plus haut niveau (finalités stratégiques) qui sont ensuite déclinées en des plans d’action et des programmes plus spécifiques (moyens stratégiques) qui sont ensuite implémentés à travers les budgets et un contrôle opérationnel serré	Intègre l’entreprise dans un système étroitement couplé qui facilite l’implémentation ou l’exécution de la stratégie à travers des plans d’action, des programmes et des budgets très formalisés  Permet un contrôle et une évaluation du déroulement des activités en comparant les résultats ou la réalisation de la stratégie (ce qui se passe au moment où la déclinaison se fait) par rapport à la stratégie voulue (ce qui était initialement prévu dans le plan)
Planification itérative	Représente le degré avec lequel les plans sont formés de manière itérative et successive, fondés sur une adaptation et un feedback continus, et le degré auquel des ajustements ou changements continus du plan ont lieu lorsqu’il est décliné et que le besoin d’ajustement est découvert	Assure que la planification est effectuée par divers acteurs de l’organisation et facilite l’apprentissage organisationnel et l’amélioration du plan lorsque l’expérience l’exige  Permet aux organisations de traiter les plans comme des documents qui vivent et évoluent au gré de la mise en œuvre
Planification générative	Représente le degré auquel les plans favorisent l’innovation de produits ou de services et le degré auquel les plans favorisent l’innovation des processus internes	Assure que les plans favorisent l’innovation de produits, services et processus et que les plans encouragent l’innovation à travers toutes les entités de l’organisation

**Tableau 1-9 : Les dimensions et les rôles de la planification (Brews et Purohit, 2007, p. 66)**

Brews et Purohit (2007) complètent leur étude par une analyse de l’impact de ces dimensions sur la performance des organisations en fonction de l’incertitude de

l'environnement. Nous détaillerons les résultats de leurs travaux dans la Section 3 de ce chapitre.

## **2.7. LES ACTEURS ET LEUR ROLE DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION**

Naturellement, le premier acteur concerné par la planification est le planificateur, fonction qui semble émerger dans la pratique à la fin des années 1960 (Whittington, 2008). Selon Anthony (1988), « dans les années 70, de nombreuses entreprises ont créé des équipes fonctionnelles de planification, souvent de taille importante, dont la tâche était d'analyser les nouvelles stratégies possibles. Dans les années 80, la tendance a été inversée et dans certains cas, les équipes ont été éliminées. Les équipes de planification avaient tendance à étouffer les idées générées ailleurs que chez elles. » (Anthony, 1988, p. 35).

Ansoff et Brandenburg (1967) décrivent le planificateur comme un acteur porté vers le réalisme plutôt que le formalisme. Selon les auteurs, la fonction requiert une position opérationnelle dans laquelle il est amené à « programmer » l'impact des décisions prises. Il est également concerné par la mise en œuvre, la mesure et les divers « feedbacks » du processus de planification. Dans une étude récemment menée, Whittington (2008) démontre que dès les années 1960, les annonces font référence à la créativité, à l'innovation et aux capacités de communication dont doit faire preuve « le planificateur ».

Cependant, de la même façon que le processus de contrôle est la propriété conjointe des managers et des contrôleurs de gestion (Bouquin, 1986), Mintzberg (1981) conclut que les planificateurs partagent le processus de planification avec les managers. En effet, « les planificateurs et la planification trouvent plus leurs rôles autour du processus d'élaboration de la stratégie que véritablement en son cœur. En amont, les planificateurs nourrissent les managers d'analyses ad hoc, ces derniers développant des visions à long terme ou des stratégies. Et ensuite, en aval, lorsque c'est nécessaire, les planificateurs programment les conséquences de ces stratégies, les transformant en plans systématiques. Mais le cœur du processus est réservé aux managers qui utilisent moins de procédures formelles. » (Mintzberg, 1981, p. 323). Anthony (1988) définit « trois types de personnes impliquées dans le processus de planification stratégique. D'abord ce sont les 'créatifs', les personnalités innovatrices et entreprenantes. Ensuite les 'analystes', qui ont les pieds sur

terre et soumettent les idées à une étude pratique. Enfin interviennent les ‘vendeurs’, qui vendent une proposition à ceux qui doivent l’appliquer. » (Anthony, 1988, p. 35).

Ainsi, outre le planificateur, d’autres acteurs semblent bel et bien prendre part au processus de planification. Leur rôle, comme nous l’avons déjà abordé, varie très largement en fonction de la structure du processus ou du mode de planification mis en œuvre. Dépasant le cadre de la planification, le management intermédiaire semble avoir récemment focalisé les attentions (Besson et Mahieu, 2007, 2006 ; Dutton *et Al.*, 1997 ; Floyd et Wooldridge, 2000, 1992). Leur rôle dans « l’agir stratégique » (Chanlat, 2007) ou la fabrique de la stratégie (Jarzabkowski, 2005 ; Allard-Poesi, 2006), traduction du concept de « strategizing » (Whittington, 1996), fait l’objet de nombreux travaux (Whittington, 2006 ; Floyd et Lane, 2000).

Floyd et Lane (2000) s’intéressent plus largement aux rôles des managers dans l’activité stratégique. Si les rôles identifiés par les auteurs ne sont pas directement liés à la planification mais à la formation de la stratégie, nous avons toutefois jugé pertinent de les présenter dans le Tableau 1-10.

<b>Rôle</b>	<b>Comportement</b>	<b>Etude</b>
<b><i>Top management</i></b>		
Ratifier	Clarifie l'intention stratégique Surveille Valide et encourage	Hamel & Prahalad (1989) Burgelman (1983a) Hart (1992)
Reconnaitre	Reconnait le potentiel stratégique Elabore les objectifs stratégiques Délègue	Burgelman (1991) Mintzberg (1983) Hart (1992)
Diriger	Planifie Déploie des ressources Commande	Ansoff (1987) Schendel & Hofer (1979) Bourgeois & Brodwin (1984)
<b><i>Encadrement intermédiaire</i></b>		
Soutenir	Nourrit et défend Soutient Présente des alternatives au top management	Bower (1970) Burgelman, (1983a,b; 1991) Wooldridge & Floyd (1990)
Synthétiser	Classe les problèmes Vend les solutions au top management Combine les informations stratégiques et de terrain Synthétise	Dutton & Jackson (1983) Dutton & Ashford (1993) Nonaka (1988) Floyd & Wooldridge (1992)
Faciliter	Facilite l'adaptabilité Partage les informations Guide l'adaptation Facilite l'apprentissage	Bower (1970) Mintzberg (1978) Chakravarthy (1982) Chakravarthy (1982)
Implémenter	Implémente Révise et ajuste Motive, inspire, coache	Schendel & Hofer (1979) Nutt (1987) Hart (1992); Quinn (1980)
<b><i>Management opérationnel</i></b>		
Expérimenter	Apprend et améliore Lie capacités techniques aux besoins Lance des initiatives autonomes Expérimente et prend des risques	Argyris & Schön (1978) Burgelman (1983a,b) Burgelman (1991) Hart (1992)
Ajuster	Répond au défi	Hart (1992)
Se conformer	Est un bon soldat Suit le système	Bourgeois & Brodwin (1984) Hart (1992)

Tableau 1-10 : Les rôles stratégiques des managers (Floyd et Lane, 2000, p. 159)

## 2.8. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE D'UN PROCESSUS DE PLANIFICATION

Compte tenu de notre question de recherche, notre prisme de lecture de la littérature sur la planification stratégique a essentiellement porté sur le processus de planification et ses attributs. Pour cela nous avons concentré notre attention sur six dimensions. Sur chacune de ces dimensions nous avons identifié des éléments qui servaient à les caractériser. Ce travail nous permet de proposer une grille d'analyse du processus de planification (Tableau 1-11).

<b>Dimensions</b>	<b>Typologies proposées</b>	<b>Auteurs</b>
Type de dispositif	Plan stratégique/plans opérationnels/plans d'action/budgets	Ackoff (1966), Ansoff, Burlaud <i>et Al.</i> (2004), Steiner (1969), Drucker (1959), Anthony (1988), Bouquin (1986)
Caractéristiques du plan	Objectifs et buts/politique de mise en œuvre/création et allocation de ressources/structure organisationnelle/système de contrôle	Ackoff (1966)
	Satisfaisant/optimal/adaptatif	Ackoff (1966, 1981)
Phases du processus	Formulation/implémentation	Hamel et Prahalad (1990)
	Phase préalable/navette budgétaire/contrôle budgétaire	Burlaud <i>et Al.</i> (2004)
	Plan/do/check/act	Löning <i>et Al.</i> (1998)
	Phase stratégique/phase opérationnelle/phase budgétaire	Godet (1991)
	Formulation/programmation/budgétisation	Hax et Majluf (1984)
	Finalisation/pilotage/postévaluation	Bouquin (1986, 1994, 2000)
	Long terme/moyen terme/court terme	Chakravarthy (1987), Godet (1991)
Structure du processus	Centralisée/décentralisée/portefeuille/double focalisation	Lauzel et Teller (1997), Chakravarthy (1987)
	Adaptation/intégration	Chakravarthy (1987), Chakravarthy et Lorange (1991)
	Top-down/Bottom-up/mixte	Chakravarthy (1987), Mintzberg (1994)
Mode de planification	Anticipatif/normatif et réactif/informatif/indicatif/directif/participatif	Ackoff (1966)
	Dominée par le leader/la culture/les cadres opérationnels/les chiffres/les fonctionnels	Allaire et Firsirotu (1990)
Rôles de la planification	Planification symbolique/rationnelle/itérative/généraliste	Brews et Purohit (2007)
	Système de contrôle/cadre pour l'innovation/cadre d'apprentissage/processus politique/prospective	Taylor (1986b)
Acteurs du processus	Planificateur/Top management/Encadrement intermédiaire/Management opérationnel	Ansoff et Brandenburg (1967), Anthony (1988), Chakravarthy (1987), Taylor (1986b), Whittington (2008)

**Tableau 1-11 : Proposition d'une grille d'analyse d'un processus de planification**



Cette grille consiste en une synthèse des travaux permettant d'analyser un processus de planification. Certaines typologies proposées pour une même dimension reposent sur des présupposés théoriques ou des prismes d'analyse différents. Les dimensions étudiées ainsi que la manière dont elles le sont nécessitent donc d'être circonscrites à l'objet de recherche. L'utilisation d'une telle grille est donc à mettre en rapport avec les questions de recherche auxquelles elles contribuent.

## **Conclusion de la section 2**

*La section 1 nous avait conduit à définir la planification comme un processus formalisé, c'est pourquoi nous nous sommes intéressées à la planification en tant que processus. La littérature foisonnante sur le sujet a été organisée selon six dimensions qui caractérisent ce processus : les dispositifs de planification, la nature des plans, les phases du processus, la structure du processus, les modalités de mise en œuvre, les acteurs et leur rôle.*

*Notre revue de la littérature nous permet donc de proposer une grille d'analyse du processus de planification selon les dimensions identifiées. Sur chacune de ces dimensions sont proposées des typologies qui permettent de les caractériser. Une telle grille permet une approche relativement complète du processus de planification mais qui doit être mise en rapport avec les questionnements de recherche pour une utilisation pertinente.*

*Toutefois, le formalisme de ce processus est à l'origine de nombreuses polémiques qui ont alimentées les débats académiques depuis plusieurs années. La Section 3 est l'occasion d'une plongée dans ces débats.*

## **SECTION 3 DECLIN OU RESURGENCE DE LA PLANIFICATION**

---

Dans cette section, nous souhaitons mettre en exergue les principaux débats qui ont animés la controverse autour de la planification ces dernières années. Pour cela 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 (3.1.). Pour les seconds, il s'agit d'identifier quelle forme prend aujourd'hui la planification. (3.2.).

### **3.1. LE MODELE SCLEROSANT 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 (3.1.1.). De plus, dans un ouvrage fondateur dans la discipline du contrôle, Anthony (1965) 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 (Section 3.1.2.).

#### ***3.1.1. Paradoxes et controverses autour de la planification stratégique***

Si les discussions autour de la définition de la planification stratégique révèlent plus un flou qu'une controverse, il n'en est pas de même quant à sa contribution au processus 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. Tout d'abord, nous souhaitons mettre en exergue le débat soulevé par la confrontation d'une vision dichotomique de l'élaboration et de l'implémentation de la stratégie et une vision synchronique (a). En outre, la relation entre planification stratégique et changement repose sur un paradoxe entre l'adaptation nécessaire au changement et la formalisation propre à la planification (b).

- (a) La planification stratégique : moment d'élaboration de la stratégie ou mode de déclinaison de la stratégie ?

La question de l'élaboration de la stratégie se trouve au cœur du débat sur la planification stratégique. La stratégie doit-elle exister préalablement à l'activité de planification ou la planification stratégique doit-elle au contraire servir à générer de nouvelles stratégies ? Sur ce point, plusieurs écoles s'affrontent.

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). Ainsi, Mintzberg (1994) affirme qu'une « organisation peut planifier (prendre le futur en considération) sans s'engager dans une planification (une procédure formelle) même si elle produit des plans (des intentions explicites) ; parallèlement, une organisation peut s'engager dans la planification (une procédure formalisée) mais pourtant ne pas planifier (prendre le futur en considération) ; et les planificateurs peuvent faire tout ou partie de ces choses, parfois aucune d'entre elles, et cependant comme nous le verrons en conclusion, apporter une contribution à l'organisation. » (Mintzberg, 1994, p. 50). Campbell et Alexander (1997) déplorent même une certaine confusion entre l'activité de planification stratégique et l'élaboration de la stratégie. Selon les 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 « ce qui est patent si l'on confronte les représentations générales du processus de décision stratégique d'une part, et si l'on dresse le bilan critique des démarches de planification stratégique formelle apparues au milieu des années soixante d'autre part, pratiques qui n'ont cessé de se transformer depuis, sur fond de controverses inépuisables » (Desreumaux, 1993, p. 47).

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. Pour répondre à cette question, Mintzberg analyse l'évolution et les changements de stratégies de plusieurs groupes à travers l'étude du comportement décisionnel de ces groupes sur une vingtaine d'année. Le résultat de cette recherche est la mise en évidence d'un écart entre stratégie intentionnelle et stratégie réalisée. De fait, certaines stratégies intentionnelles sont réalisées : ce sont les « stratégies délibérées ». Certaines ne le sont pas : ce sont les « stratégies non réalisées ». Enfin, certaines stratégies sont réalisées alors qu'elles n'étaient pas voulues explicitement : ce sont les « stratégies rétroactives » (Mintzberg, 1977, p. 30). Des recherches ultérieures font progressivement évoluer les « stratégies rétroactives » vers des « stratégies émergentes » (Mintzberg, 1978 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Burgelman, 1994) par opposition aux stratégies planifiées.

Dès 1973, Mintzberg distinguait par exemple trois modes d'élaboration de la stratégie parmi lesquels la planification n'était qu'une des trois alternatives (Tableau 1-12).

Caractéristiques	Le mode entrepreneurial	Le mode adaptatif	Le mode planifié
Motif de la décision	Recherche proactive de nouvelles opportunités	Solution « réactive » à des problèmes existants plutôt que recherche « proactive » de nouvelles opportunités	Approche proactive et réactive
Buts de l'organisation	Croissance comme principal objectif	Pas d'objectifs clairs	Efficience et croissance
Evaluation des propositions	Jugement	Jugement	Raisonnement analytique
Choix effectués par	Des entrepreneurs	Négociation	Le management
Horizon de décision	Long terme	Court terme	Long terme
Environnement adapté	Incertain	Certain	Risqué
Liens entre les décisions	Distants	Disjoints	Intégrés
Ampleur du mouvement	Stratégies risquées	Décisions incrémentales	Stratégies globales
Vision de la direction	Générale	Aucune	Spécifique
Source de pouvoir	Entrepreneur	L'élaboration de la stratégie reflète la division des pouvoirs entre membres d'une complexe coalition	Management
Objectifs de l'organisation	Opérationnels	Non opérationnels	Opérationnels
Environnement organisationnel	Changeant	Complexe et dynamique	Prévisible et stable
Statut de l'organisation	Jeune, petite ou fortement dominante	Etabli	Grande

**Tableau 1-12 : Caractéristiques et conditions des modes d'élaboration de la stratégie selon Mintzberg (1973) et Mintzberg et Waters (1985)**

Mintzberg conclut que « la planification n'est pas la panacée pour les problèmes d'élaboration de la stratégie. [...] Le processus de planification est coûteux, il nécessite souvent une stabilité irréaliste et, par dessus tout, c'est le moins flexible des trois modes d'élaboration de la stratégie. » (Mintzberg, 1973, pp. 52-53).

Dans son ouvrage de 1994, il ironise même sur le « détail manquant » de la planification.

*« L'ensemble de cet exercice de planification, comme nous l'avons vu, était programmé de façon très détaillée [...]. A l'exception d'un détail mineur : la formation de la stratégie elle-même. D'une certaine façon, l'objet même de l'ensemble de l'exercice est perdu au cours du travail. On n'a jamais dit nulle part comment créer une stratégie. Comment collecter de l'information, oui. Comment évaluer la stratégie, oui. Comment la mettre en œuvre, c'est certain. Mais pas comment la créer. Chacun des auteurs a littéralement contourné cette étape. » (Mintzberg, 1994, p. 74)*

Il achève ce paragraphe par la question suivante :

*« Si la formalisation est l'essence de la planification, et si la création de stratégie ne peut pas être formalisée, alors que faisait « la planification stratégique » pendant toutes ces années ? » (Mintzberg, 1994, p. 75)*

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 attribuées 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, 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).

Dès lors, des questionnements subsistent : comment la planification organise-t-elle l'action ? Comment résoud-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, « les mots clés étaient « implémentation » et « exécution ». La stratégie dont certains managers semblaient être responsables, était facile ; l'implémentation était la partie la plus difficile. » (Prahalad et Hamel, 1994, p. 5). Les propos de Mintzberg à ce sujet sont à nouveau sans concessions :

*« La formulation devrait être le processus ouvert, divergent (dans lequel l'imagination peut fleurir dans la création de nouvelles stratégies), alors que la mise en œuvre devrait être le processus fermé et convergent (dans lequel ces stratégies données sont sujettes aux contraintes de l'opérationnalisation). Mais à cause du besoin de formalisation qu'a la planification, c'est la formulation qui devient contrainte, alors que la mise en œuvre donne la liberté de décomposer, d'élaborer, et de rationaliser, en descendant une hiérarchie toujours plus large. La conséquence est que dans le cadre de la planification, la formulation a perdu son potentiel créatif alors que la mise en œuvre a fourni de grands pouvoirs de contrôle. » (Mintzberg, 1994, p. 70).*

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.

Au final, d'un processus initialement conçu pour faire émerger la stratégie, la planification serait progressivement devenue un outil tourné vers la mise en œuvre et l'exécution de directives élaborées en dehors du processus de planification. La question de sa pertinence et surtout de son succès dans cette mission sera abordée dans le paragraphe 3.1.2. à l'aune de plusieurs travaux dans le domaine du contrôle organisationnel.

(b) Planification stratégique et changement : formalisation versus adaptation

Si la formalisation est une caractéristique essentielle du processus de planification stratégique, elle est aussi l'élément le plus discuté. 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. Cette opposition entre formalisation et adaptation est au cœur du débat sur la planification stratégique.

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 : la 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

côtée 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. ». Sheramata (2000, pp. 400-401) présente également la planification stratégique dans sa version la plus rigide comme un frein à l'innovation radicale. Ils 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 » évoqué dans la Section 2. Ainsi, au terme de chaque année, le plan, qu'il soit stratégique ou opérationnel, est prolongé d'une année afin que l'horizon de prévision soit maintenu. 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).

Gaddis (1997) considère que quatre forces ont contribué à affaiblir la planification : la théorie du chaos, la théorie évolutionniste, la résurgence de l'incrémentalisme, la persistance des stratégies court-termistes mises en place dans les années 1980 (Gaddis, 1997). L'argument limitant la portée de la dernière force nous semble particulièrement pertinent dans le cadre de notre problématique. En effet, pour Gaddis (1997), les méthodes de reengineering des processus ou de qualité totale qui ont été mises en place dans les années 1980 aux Etats-Unis, ne sont pas des stratégies en elles-mêmes mais des pré-requis à l'implémentation de la stratégie à long terme. Gaddis (1997) préconise de prendre conscience de ses forces pour mieux y parer, chacune d'entre elles révélant des failles qui laissent selon lui, de belles années devant elle à la planification stratégique.



Pour conclure, Desreumaux (1993) présente les défis à surmonter pour que la planification formelle gagne en efficacité. Ils sont présentés dans l'Encadré 1-3.

- créer une culture favorable à une réflexion stratégique riche, notamment en permettant le questionnement des modèles cognitifs qui déterminent les décisions stratégiques et les choix de mise en œuvre ;
- réduire les diverses résistances individuelles et de groupe qui conduisent le processus à n'être qu'un rituel sans lien avec l'action quotidienne
- veiller à l'équilibre entre informations quantitative et qualitative et étendre l'analyse stratégique aux données internes et externes non saisies par les langages traditionnels
- faciliter le processus réel, politique, de décision tout en évitant l'attachement excessif à des procédures bureaucratiques

Tout ceci requiert un enrichissement majeur du contenu du processus et de la méthodologie de la planification, plus exigeant qu'un simple raffinement des techniques d'analyse et de prévision.

**Encadré 1-3 : Les défis de la planification formelle (Desreumaux, 1993, p. 94)**

C'est dans le cadre de cette réflexion que s'inscrit notre recherche.

### ***3.1.2. De la stratégie à l'action : les failles du contrôle organisationnel***

Comme nous l'avons précisé dans la Section 2 de ce chapitre, 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*. Divers travaux ont montré que certaines organisations pratiquent un contrôle de gestion de façade, un simple rituel financier à l'usage externe, qui met en confiance les tuteurs ou les apporteurs de fonds. » (Bouquin, 1986, p. 62). Ainsi, le modèle

de contrôle présenté antérieurement 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.

En préambule, il nous faut revenir sur l'acception du contrôle qui sous-tend cette discussion.

*« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent en priorité la cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes. » (Bouquin, 1994, p. 44)*

Dès lors, Burlaud *et Al.* (2004) mentionnent qu'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 un 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). Censés 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, Minzberg (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). Dans une étude comparative des pratiques de la planification entre la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne, Horovitz (1978) soulève également que la moitié des entreprises de son échantillon réalise les prévisions après le processus budgétaire. 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 oeuvre 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 1-7.

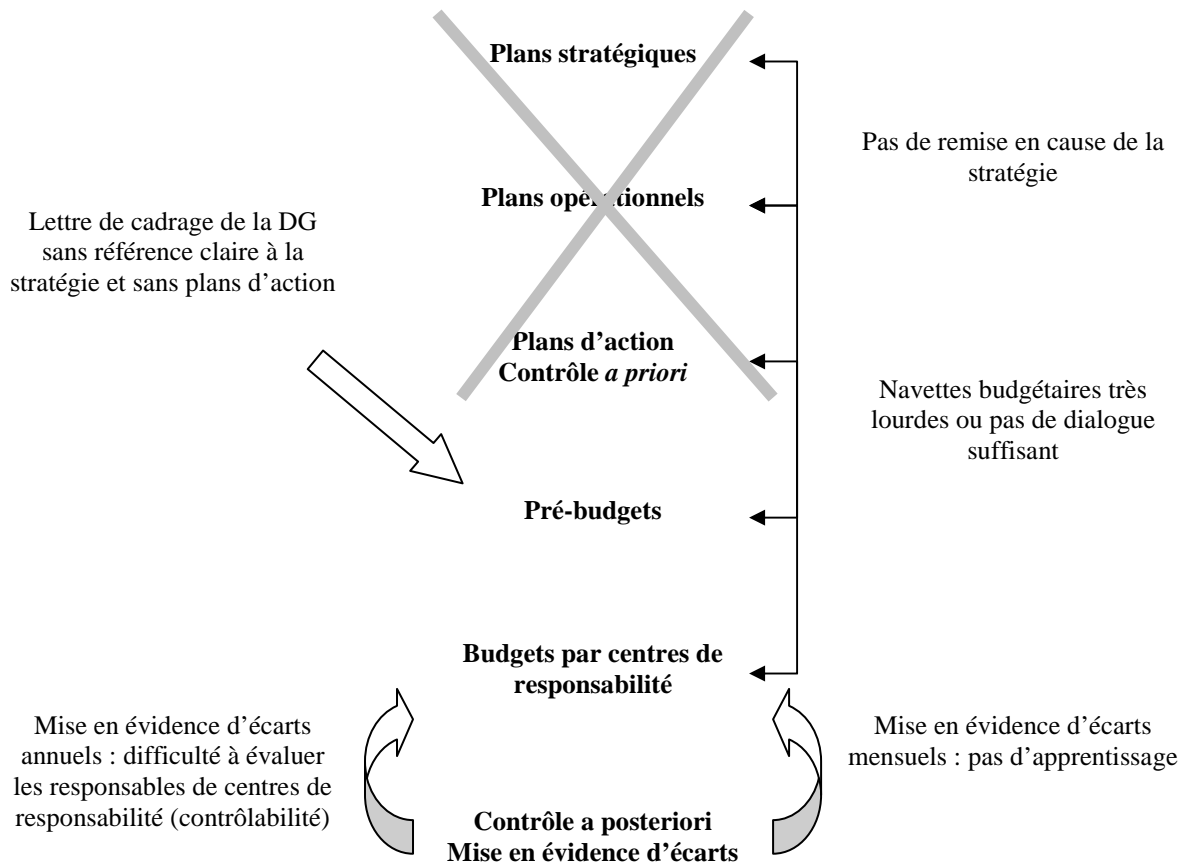


Figure 1-7 : Les erreurs classiques du processus budgétaire (Berland, 2004, p. 101)

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 1.8).

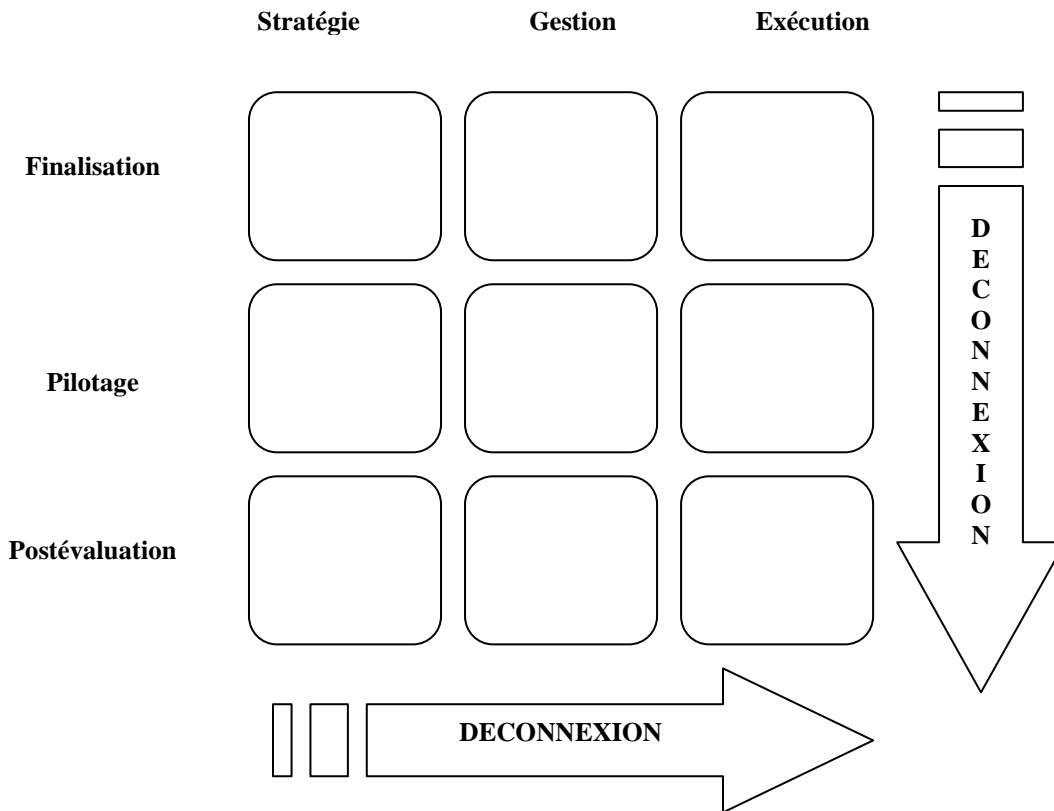


Figure 1-8 : Limites et failles du contrôle organisationnel

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.

### 3.2. RESURGENCE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Malgré toutes les critiques adressées à la planification, plusieurs travaux récents tentent de minimiser son déclin (3.2.1). 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 (3.2.2.).

### 3.2.1. « *La planification n'est pas morte, elle a changé* »<sup>11</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 (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 (1986b). 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'indaptation 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

---

<sup>11</sup> Nous reprenons ici les mots utilisés par Martinet dans un article de 2001, sur lequel nous fondons les arguments développés dans ce paragraphe.

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. C'est également le constat que font Blanc *et Al.* (1997) :

*« Les changements internes aux organisations portent également une grande responsabilité dans le déclin de la planification. A l'âge d'or de celle-ci, correspondait une vision très hiérarchique et pyramidale de l'organisation, qui ne cesse d'être malmenée depuis quelques années. Les organisations ont découvert l'importance de l'informel dans le fonctionnement de leurs activités et leurs mécanismes de prise de décision, de même qu'elles ont largement expérimenté les méfaits de la gestion « par le haut ». Désormais, la stratégie est un exercice organisationnel décentralisé qui implique l'ensemble des employés (ou au moins de l'encadrement moyen et supérieur) de l'organisation et non pas seulement la direction générale. » (Blanc et Al., 1997, p. 17)*

Cette décentralisation conduirait tout d'abord à une simplification des outils et méthodes utilisées mais aussi à une généralisation du management stratégique (Martinet, 2001). Ainsi, « en cessant d'être la procédure unique de finalisation de l'entreprise, en se décentralisant, en s'assouplissant, en perdant une inutile technicité, la planification stratégique se fond dans l'ensemble des processus de management stratégique, lesquels continuent cependant chaque année à produire des plans » (Martinet, 2001, p. 187).

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.

### ***3.2.2. 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).

Dès lors, plusieurs questions demeurent : les programmes d'amélioration de la performance sont-ils une émanation de cette décentralisation de la planification ? Quelle place occupe ces programmes dans le renouveau de la planification stratégique ? Quelles réponses apportent-ils et surtout à quelles questions ? Pour aller plus loin dans notre réflexion, il nous faut clarifier la notion de programme au regard d'autres dispositifs récemment venus compléter la planification.

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 ».

Terme fortement polysémique, Boutinet (1993) définit « le projet comme une anticipation opératoire individuelle ou collective, de type flou ou partiellement déterminé d'un futur désiré » (Boutinet, 1993 in Bréchet, 1997, p. 2). Les caractéristiques majeures du projet mises en évidence par l'auteur sont présentées dans l'encadré 1-4.

De ce premier tour d'horizon nous pouvons conclure au fait que malgré son caractère gyrovague le projet renvoie à des traits bien spécifiques ; nous insisterons pour récapituler sur les traits suivants :

- son exemplarité ; le projet s'éloigne du banal et du quotidien pour penser un inédit idéalisé, un ailleurs souhaitable à réaliser ;
- son opérativité ; nous ne sommes pas dans le rêve ou dans l'utopie mais dans une réalisation désirée à faire advenir d'une façon ou d'une autre, d'où la nécessité pour un projet d'être concrétisé à travers l'une ou l'autre forme appropriée d'explicitation ; c'est cette dernière qui va rendre opératoire l'intention ;
- sa pronominalisation ; le projet n'a rien à voir avec l'anonymat ; il est toujours lié à un acteur individuel ou collectif bien identifié qui se décide, se détermine, s'oriente s'organise – en un mot – se comporte comme auteur.

**Encadré 1-4 : Les caractéristiques majeures du projet (Boutinet, 1993, p. 34)**

Le corollaire du premier point, souligné par Bréchet et Desreumaux (2004), consiste à considérer la reproduction de solutions éprouvées et connues comme faisant partie des routines minimisant ainsi le recours au projet pour penser l'action. Dès lors, le projet permettrait de pallier l'une des limites reprochées à la planification, à savoir son aspect profondément tendanciel.



De plus, il 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. Ainsi, pour Lorino et Tarondeau (2006), « les menaces et opportunités offertes par l'environnement actuel des entreprises ont fait émerger les processus et les projets comme formes privilégiées de l'action pour les entreprises. ». Ils ajoutent que « la coopération « transversale », inter métiers ou inter services, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents. » (Lorino et Tarondeau, 2006, p. 318)

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 notion émerge récemment 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 (Tableau 1-13).

<b>Dispositif</b>	<b>Description</b>
Projet	Activité singulière et non répétitive, bornée dans le temps, irréversible, ouverte à l'incertitude, combinant des compétences distinctes mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement.
Opération :	Processus régulier et répétitif, à incertitudes réduites, dans un temps lisse et continu, regroupant des expertises homogènes pour bénéficier des effets d'expériences.
Programme	Ensemble de projets interreliés, qui sont conduits en conjonction (programme spatial, programme de recherche, ...).

**Tableau 1-13 : Définitions des notions de projet, opération et programme par Asquin, Falcoz et Picq (2005), p. 8**

Meredith et Mantel (2003) évoquent également la nécessité de clarifier les concepts. Selon un principe d'emboîtement « gigogne », ils affirment que le programme englobe un certain nombre de projets. La distinction porterait donc sur le niveau de généralité des objectifs.

*« In discussions of project management, it is sometimes useful to make a **distinction between terms such as project, program, task, and work packages.** The military, source of most of these terms, generally uses the term **program to refer to an exceptionally large, long-range objective that is broken down into a set of projects.** These projects are divided further into tasks, which are, in turn, split into work packages that are themselves composed of work units. » (Meredith et Mantel, 2003, p. 8-9)*

Cette distinction est proche de celle présentée dans les travaux de Kuszla (1997) pour laquelle « projet d'entreprise » et « planification stratégique » ne répondent pas aux mêmes finalités.

*« En effet, le **projet d'entreprise** "constitué par la synthèse des grandes priorités économiques et sociales que l'entreprise se donne" et indiquant "les voies et les moyens qu'elle entend adopter pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être" (Boyer et Equilbey, 1986), **reste proche du concept de plan stratégique même s'il rend compte plus spécifiquement d'un système de valeurs et reste une référence pour l'action plus qu'un guide pour l'action.** » (Kuszla, 1997, p. 112)*

Si la terminologie de « projet d'entreprise » évoquée par Kuszla (1997) peut paraître relativement proche de celle de « programme d'organisation » de Besson et Mahieu (2003), l'analogie doit être traitée avec précaution. En effet, Besson et Mahieu (2003) tentent de clarifier la distinction entre le plan stratégique, le projet et le programme

d'organisation. Ils proposent une comparaison de ces trois dispositifs selon quatre critères : l'objet final, le calendrier, le déploiement du processus d'organisation et les savoirs mobilisés et acteurs du processus (Tableau 1-14).

	<b>Projet</b>	<b>Programme</b>	<b>Plan</b>
Objet final	Objet technique	Nouvelles orientations	Allocation de ressources
Calendrier	Un début et une fin Outil clé de la gestion de projet	Rythme propre au processus de maturation stratégique	Borné, précis et périodique
Déploiement du processus	Par phase	Informel, flexible	Bureaucratique
Savoirs mobilisés et acteurs	Techniques et multi-fonctionnels	Dirigeants et management intermédiaire	Dirigeants et management intermédiaire

**Tableau 1-14 : Comparaison des formes projet, programme d'organisation et plan stratégique selon Besson et Mahieu (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.

### **Conclusion de la section 3**

*Après avoir déterminé les éléments qui la caractérisent dans les deux premières sections de ce chapitre, nous avons souhaité restituer les arguments qui ont animé les débats entre détracteurs et promoteurs de la planification stratégique.*

*Outre les limites adressées à la planification, cette discussion nous a également permis de resituer le débat dans le schéma général du processus de contrôle organisationnel.*

*Pour autant, toutes les limites énoncées n'ont pas conduit à la « mort » annoncée de la planification. Elle reste encore très largement utilisée mais sous des formes qui ont évolué par rapport au modèle classique. De plus elle apparaît aujourd'hui complétée par un certain nombre de dispositifs. Parmi eux, le projet est assurément celui qui requiert toutes les attentions. Toutefois, des travaux récents montrent que les programmes d'organisation qui englobent un certain nombre de projets ont également un rôle à jouer aux côtés de la planification pour contribuer au processus stratégique.*

## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

---

L'objectif de ce chapitre était de présenter une synthèse des travaux relatifs à la planification stratégique dans le but d'identifier son fonctionnement, ses limites et par conséquent les outils ou dispositifs permettant d'y pallier.

Nous avons donc présenté quelques éléments de définition dans la Section 1 qui nous ont conduit à retenir la définition de Bréchet (1996). Celle-ci met en évidence le caractère formalisé du processus de planification. Notre attention s'est donc portée sur ce processus afin d'en définir les principales caractéristiques. Cette démarche nous a conduit à proposer une grille d'analyse du processus de planification à l'issue de la Section 2.

Dans la troisième section, nous avons souhaité revenir sur le débat qui a animé les travaux sur la planification stratégique depuis deux décennies. Pour cela, nous avons présenté les paradoxes soulevés par la planification ainsi que les failles inhérentes aux failles du contrôle organisationnel. Il semble cependant que l'ensemble de ces limites n'ait pas conduit au déclin pourtant clamé par Mintzberg et ses disciples. Plusieurs travaux montrent en effet, une pratique active de la planification mais sous d'autres formes et complétée par d'autres dispositifs, notamment les programmes d'organisation. Si la revue de littérature effectuée dans ce chapitre nous conduit bien à situer notre objet de recherche au cœur du renouvellement des pratiques de planification, elle demeure toutefois très incomplète sur la dont il contribue à les régénérer.

En outre, plusieurs interrogations demeurent. En particulier, Joffre *et Al.* (2006) soulignent que, la planification en prolongeant les tendances du passé ne permettrait ni de prévoir les ruptures, ni de les générer. Ils précisent qu'en valorisant « la continuité au détriment de la discontinuité, l'exploitation plutôt que l'exploration (March, 1991), la planification risque d'accentuer les phénomènes de myopie stratégique ou d'occultation. » (Joffre *et Al.*, 2006, p. 95).

Pour Denis (2002), il revient au système de contrôle de veiller « simultanément à une exploitation satisfaisante et au renouvellement ou au renforcement des compétences centrales par la recherche d'opportunités nouvelles et de nouvelles modalités d'usage des

ressources. Cela nécessite de fixer des limites aux actions acceptables et d'indiquer les lignes de forces à respecter pour être en phase avec la stratégie. » (Denis, 2002, p. 16).

Il semble donc que le dilemme majeur qui s'impose à la fois à la planification et au contrôle réside dans cet arbitrage entre exploitation et exploration des ressources. Pour comprendre comment les programmes contribuent à la gestion de ce dilemme, il nous faut préciser ses contours et comment il se manifeste dans les organisations. L'objectif du chapitre suivant est donc présenter le dilemme exploitation/exploration et la manière dont il a été abordé dans la littérature.

## **Chapitre 2 – DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION A L'AMBIDEXTERITE**

---

*The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, to devote enough energy to exploration to ensure its future viability. Survival requires a balance, and the precise mix of exploitation and exploration that is optimal is hard to specify.*

Levinthal et March, 1993, p. 105

### **INTRODUCTION**

---

Comment résoudre le dilemme exploitation/exploration ? Qu'est-ce que l'ambidextérité ? Ce deuxième chapitre nous conduira à aborder successivement ces deux questions pour finalement tenter d'enrichir la réflexion sur ces deux dimensions.

Le dilemme entre l'optimisation des ressources existantes et la création de ressources nouvelles, intéresse depuis longtemps les chercheurs. Abernathy (1978) soulève ainsi la nécessité pour les organisations de gérer à la fois l'amélioration de leur efficacité et leur capacité d'innovation. Ce dilemme de la productivité, comme il le nomme, suggère que les entreprises ne doivent pas seulement exploiter leurs acquis mais doivent également explorer de nouvelles voies. Une approche chronologique de l'évolution de ce dilemme et de son déplacement progressif du niveau macroéconomique à celui de l'individu, nous permet de retracer la construction théorique du dilemme exploitation/exploration (Section 1).

La prise en compte de ce dilemme à des niveaux d'analyse différents s'est également accompagnée d'un enrichissement progressif de ces notions par élargissement à des problématiques variées. De ces multiples interprétations du dilemme est née la difficulté à percevoir de manière claire le moyen de le résoudre. Parallèlement à cette complexification du débat, l'émergence du concept d'ambidextérité marque la nécessité de plus en plus forte de développer conjointement l'exploitation et l'exploration (Section 2).

Dès lors, le dilemme entre exploitation des ressources existantes et exploration de nouvelles ressources peut s’appréhender en termes de balance induisant un certain degré d’ambidextérité. Sur ce point, plusieurs approches théoriques permettent d’identifier les facteurs internes et externes qui ont une influence sur cette balance (Section 3).

## **SECTION 1 DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION : DU MACRO AU MICRO**

---

Dans cette première partie, nous allons nous interroger sur la construction théorique des notions d'exploitation et d'exploration qui a conduit progressivement au débat sur l'ambidextérité en abordant cette question d'un point de vue chronologique. En effet, la multiplicité des concepts utilisés pour s'intéresser à l'exploitation et l'exploration traduit la diversité des niveaux d'analyse. Ainsi, l'exploitation et l'exploration renvoient d'abord à des problématiques d'ordre macroéconomique et sectoriel (1.1.) avant d'atteindre l'unité organisationnelle (1.2.). Enfin, le déplacement du curseur d'analyse d'un niveau macro vers un niveau micro s'accompagne d'une reconnaissance accrue de l'implication managériale de ce dilemme (1.3.).

### **1.1. EMERGENCE DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION AU NIVEAU MACROECONOMIQUE**

La dichotomie entre exploitation et exploration apparaît dès le début des années 1930 dans les travaux de l'économiste Schumpeter. Celui-ci distingue deux types d'attitude qu'il représente par deux types d'agents économiques : les « exploitants purs et simples » et les « entrepreneurs » (Schumpeter, 1935, p. 118).

*« Nous appelons « entreprise » l'exécution de nouvelles combinaisons et également ses réalisations dans des exploitations, etc... et « entrepreneurs », les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif. »  
(Schumpeter, 1935, p. 106)*

A la suite des travaux de Schumpeter, de nombreux travaux ont été menés sur la diffusion de l'innovation d'un point de vue macroéconomique.

En sciences de gestion, ce sont les travaux en stratégie qui marquent l'émergence du dilemme exploitation/exploration. En effet, ces deux notions constituent le fondement de nombreuses typologies relatives aux stratégies de produit ou de marché poursuivies par les organisations (Hambrick, 1983 ; Miles et Snow, 1978 ; Miller et Friesen, 1978, 1982 ; Miller, 1986 ; Porter, 1980). Considérant qu'il existe un continuum entre exploitation et exploration, Miles et Snow (1978) déterminent trois types d'organisation en fonction de la manière dont elles définissent les produits et marchés sur lesquels elles interviennent. Les entreprises qualifiées de « prospects » se caractérisent par une forte propension à l'innovation dont elles font leur atout majeur, par opposition aux firmes qui fonctionnent sur un mode « défensif » et dont le principal objectif est d'atteindre l'efficacité des



ressources sur les marchés sur lesquelles elles sont engagées. Pour ces dernières, Burgelman et Sayles (1987) démontreront plus tard que, lorsque les acteurs disposent d’un niveau suffisant d’excédent de ressources, ils utilisent ce « slack » (Cyert et March, 1963) pour maintenir des activités d’exploration « clandestines » (Burgelman et Sayles, 1987, p. 22). Les entreprises qui tentent d’opérer un compromis entre les deux extrémités du continuum sont quant à elles qualifiées « d’analystes ».

De la même façon, les archétypes proposés par Miller et Friesen (1978), les configurations de Miller (1986) ou encore les huit catégories issues de la typologie de Hambrick (1983) présentent des orientations stratégiques plus ou moins tournées vers l’exploitation ou l’exploration. Ces travaux reposent également sur une définition de l’innovation centrée sur le produit ou le marché. Enfin, Porter (1980) utilise la propension des entreprises à explorer de nouveaux couples produit/marché ou à se concentrer sur leur exploitation pour définir les trois stratégies génériques de différenciation, domination par les coûts ou focalisation. En traitant du choix de portefeuille et de l’analyse de la concurrence selon des axes constitués par l’exploitation et l’exploration, les travaux de Porter (1980) entament cependant le déplacement du débat vers un niveau que nous qualifions de meso, entre le niveau macro et micro. Ce transfert marquera un second temps dans la construction théorique des notions d’exploitation et d’exploration.

## **1.2. DU SECTEUR A L’ORGANISATION : UN DEPLACEMENT DU NIVEAU D’ANALYSE DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION**

En économie, le transfert au niveau microéconomique s’effectue à travers la prise en compte de l’innovation dans la fonction de production (Nordhaus, 1969). L’innovation est alors appréhendée comme un processus achevé avec un « output » identifiable. Elle porte presque exclusivement sur le domaine technologique et n’apparaît pas encore comme une source de dilemme par rapport à l’optimisation des ressources.

En outre, alors que le débat sur les enjeux macroéconomiques du dilemme s’est concentré sur les aspects de nouveaux produits ou marchés dans les années 1980, il va être réorienté au début des années 1990 vers un contenu plus cognitif des notions d’exploitation et d’exploration. En effet, en inscrivant le dilemme exploitation/exploration dans la réflexion sur l’apprentissage organisationnel, March (1991) ouvre une nouvelle voie pour les

recherches portant sur ces notions. L'exploitation et l'exploration ne sont plus étudiées uniquement à travers le prisme des stratégies mises en œuvre, mais aussi à travers celui des connaissances détenues ou acquises par l'organisation.

*« L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que **recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation.** L'exploitation inclut des choses telles que **perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution.** » (March, 1991, p. 71)*

*« L'essence de l'exploitation est le **perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants.** Ces effets sont **positifs, rapides et prévisibles.** L'essence de l'exploration est l'**expérimentation de nouvelles alternatives.** Ces effets sont **incertains, à long terme et souvent négatifs.** » (March, 1991, p. 85)*

Dès lors, l'exploitation et l'exploration deviennent des notions fondamentales pour caractériser des modes d'apprentissage (Bierly et Chakrabarty 1996 ; Holmqvist, 2004 ; Levinthal et March, 1993). Par exemple, Bierly et Chakrabarty (1996) s'interrogent sur les stratégies de connaissances développées dans le secteur pharmaceutique américain entre 1977 et 1991. Sur le modèle des matrices stratégiques, ils proposent une classification des organisations fondée sur la propension plus ou moins grande de celles-ci à l'exploitation ou à l'exploration de connaissances.

D'un point de vue plus dynamique, de nombreux travaux portent sur les relations entre la balance exploitation/exploration dans le processus d'apprentissage organisationnel et différentes variables internes et externes à la firme. La nature de ces relations dépend étroitement du cadre théorique mobilisé par les auteurs. Tout d'abord, dans une perspective marquée par les courants de recherche en « design organisationnel », plusieurs auteurs se sont intéressés aux facteurs d'influence internes à l'organisation tels que des éléments du contexte organisationnel interne (Birkinshaw et Gibson, 2004 ; Levinthal et March, 1993 ; March, 1991 ; Rivkin et Siggelkow, 2003 ; Sheramata, 2000), certaines caractéristiques managériales (Leonard-Barton, 1992 ; Martinich, 2004 ; Rivkin et Siggelkow, 2003 ; Sheramata, 2000), le choix d'une orientation vers le marché (Atuahene-Gima, 2005 ; Kyriakopoulos et Moorman, 2004) ou encore la pratique d'une gestion par processus (Benner et Tushman, 2002, 2003). Dans un objectif de compréhension des relations de contingence, d'autres auteurs ont étudié l'impact de certaines variables externes telles que l'intensité concurrentielle (Garcia *et Al.*, 2003) ou l'incertitude de l'environnement (March, 1991 ; Rowley *et Al.*, 2000) sur cette balance exploitation/exploration tandis que certains chercheurs considèrent le niveau de cette balance comme étant lui-même une variable de contingence de la performance de l'apprentissage (McGrath, 2001) ou de la firme dans son

ensemble (He et Wong, 2004 ; Katila et Ahuja, 2002). Plusieurs recherches, s'inspirant des travaux sur l'adaptation des organisations à leur environnement, s'appuient toutefois sur ces deux types de relation pour présenter l'influence réciproque de l'environnement et des facteurs internes sur l'apprentissage (Koza et Lewin, 1998 ; Lewin *et Al.*, 1999 ; Özsomer et Gençtürk, 2003 ; Siggelkow et Levinthal, 2003). Enfin, les notions d'exploitation et d'exploration sont également mobilisées pour comprendre les dynamiques d'apprentissage entre l'organisation et son environnement (Holmqvist, 2004) ou dans le cadre spécifique des chaînes de magasins (Winter et Szulanski, 2001) ou encore des franchises (Bradach, 1997 ; Sorensen et Sorenson, 2001).

Ainsi, les travaux sur l'apprentissage organisationnel ont inscrit l'analyse du dilemme exploitation/exploration au niveau de l'organisation. Ces recherches ont également conduit à élargir les contours de ces notions à des thématiques variées.

### **1.3. DE L'ORGANISATION A L'INDIVIDU OU L'EMERGENCE DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION AU NIVEAU MANAGERIAL**

Si l'étude du dilemme exploitation/exploration a progressivement été déplacée vers le niveau de l'unité organisationnelle, plusieurs auteurs soulèvent toutefois la difficulté d'appréhender ce dilemme à l'échelle de l'individu. Ainsi, Tushman et O'Reilly (1996) évoquent la difficulté managériale d'arbitrer entre exploration et exploitation et de « surmonter l'inertie et à implanter des innovations et du changement. » (Tushman et O'Reilly, 1996, p. 8)

De la même façon, Salmenkeita (2003) insiste sur le fait que l'engagement dans une démarche d'exploration de nouvelles opportunités relève d'une décision managériale.

En considérant la capacité de chacun à opter pour une posture stratégique (Covin et Slevin, 1989) d'exploration ou d'exploitation, Gibson et Birkinshaw (2004) placent également l'individu au cœur du dilemme. Toutefois, leur étude demeure dans une approche statique.

A l'inverse, Mom *et Al.* (2003) s'interrogent sur le rôle du manager dans la dynamique d'évolution de la balance exploitation/exploration. Selon eux, « les managers sont également confrontés à la question 'comment changer le ratio exploration/exploitation existant en une composition plus souhaitable ?'. Dans ce cas, il est nécessaire de connaître

les processus d'exploitation et d'exploration de connaissances et comment ces processus peuvent être gérés. » (Mom *et Al.*, 2003, p. 7). Dans des travaux plus récents, Mom *et Al.* (2006) montrent que le degré d'exploration ou d'exploitation au niveau d'un manager dépend de son processus d'acquisition de connaissance. Un processus « top-down » conduit à des activités d'exploitation tandis que l'acquisition « bottom-up » ou transversale de connaissances génère des activités d'exploration.

En outre, McNamara et Baden-Fuller (1999, p. 301) apportent une description empirique de la dimension managériale du dilemme. En effet, en se fondant sur une approche longitudinale, ils mettent en évidence l'aspect crucial de l'évolution conjointe des compétences managériales et des compétences scientifiques dans le renouveau de l'entreprise étudiée.

Au final, Eminent (2005) évoque les contradictions auxquelles un manager doit faire face dans la situation particulière de l'organisation hybride. Selon l'auteur, « ces hybrides sont générateurs de tensions pour les individus, l'organisation les laissant en fait résoudre eux mêmes ces contradictions en organisant l'ambivalence (double autorité, objectifs contradictoires...). » (Eminent, 2005, p. 10). La réponse apportée par ces auteurs repose néanmoins essentiellement sur les processus d'apprentissage à l'intérieur desquels les managers sont en situation. Mom *et Al.* (2003) n'apportent donc que peu d'éléments sur les véritables enjeux individuels du dilemme.

Bien que soulevé par un certain nombre d'auteurs la difficulté d'intégrer la double logique exploitation/exploration au niveau individuel fait cependant l'objet de peu de recherches empiriques.

### **Conclusion de la section 1**

*L'exploitation des ressources existantes par opposition à l'exploration de nouvelles ressources sont deux notions qui apparaissent tout d'abord dans les travaux de certains économistes dont le principal apport sur ce point est d'introduire le dilemme au niveau macroéconomique.*

*Dans les années 1970, plusieurs recherches menées dans le domaine de la stratégie proposent des typologies fondées sur la distinction entre la propension à l'exploitation et à l'exploration. Le dilemme n'est encore abordé qu'à l'échelle d'un secteur mais le déplacement du curseur d'analyse vers l'organisation est proche. En effet, en inscrivant le dilemme exploitation/exploration dans une problématique d'apprentissage organisationnel, March (1991) ouvre de nouvelles perspectives de recherche sur ces notions.*

*Dans le prolongement de ses travaux, de nombreux auteurs caractérisent le processus d'apprentissage à partir de la distinction exploitation/exploration. Plusieurs recherches traitent ainsi des dynamiques d'apprentissage au sein de l'organisation en se fondant sur la dichotomie exploitation/exploration.*

*Dernièrement, la situation délicate de l'individu au cœur de ce processus d'apprentissage a été soulevée. L'exploitation et l'exploration semblent alors deux mécanismes d'apprentissage qui confrontent l'individu passif à de nombreuses contradictions.*

## **SECTION 2 EMERGENCE DU CONCEPT D'AMBIDEXTERITE**

---

De plus, les notions d'exploitation et d'exploration renvoient à de nombreux dilemmes fréquemment évoqués en sciences de gestion. Si certains auteurs s'interrogent spécifiquement sur le dilemme exploration/exploitation (Benner et Tushman, 2003 ; March, 1991 ; Winter et Szulanski, 2001), d'autres traitent du même dilemme à travers les notions d'efficience statique et dynamique (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993), d'alignement et d'adaptabilité (Gibson et Birkinshaw, 2004) ou encore d'évolution et révolution (Tushman et O'Reilly, 1996). Ces notions ont tour à tour été étudiées à travers le prisme de l'apprentissage organisationnel (March, 1991), de la structure organisationnelle (Benner et Tushman, 2002, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004) ou de la stratégie d'innovation elle-même (Tushman et O'Reilly, 1996).

Ces multiples applications des notions d'exploitation et d'exploration illustrent autant la diversité des problématiques traitées (2.1.) que la difficulté à résoudre le dilemme exploitation/exploration. (2.2.). Pourtant, la construction historique des notions d'exploitation et d'exploration par recentrage sur le niveau micro puis enrichissement du contenu conceptuel a progressivement conduit à l'émergence du débat sur l'ambidextérité (2.3.).

### **2.1. EXPLOITATION/EXPLORATION : UN DILEMME AUX MULTIPLES FACETTES**

Alors qu'il est désormais admis que le dilemme exploitation/exploration est un questionnement de nature intraorganisationnelle, ces notions font également l'objet de multiples appropriations, et ce, à des fins variées. L'objectif de la restitution de ces travaux consiste à donner au lecteur un aperçu des possibles applications du dilemme exploitation/exploration (Tableau 2-1).

Ainsi, Lewin *et Al.* (1999) s'inspirent étroitement des travaux de March (1991) tout en précisant les dimensions sur lesquelles s'exercent l'exploitation et l'exploration. Plus récemment, Benner et Tushman (2003) utilisent les notions d'exploitation et d'exploration pour qualifier la teneur d'une innovation de nature technologique. Burgelman (2002) transpose, pour sa part, les notions d'exploitation et d'exploration au processus

d’élaboration de la stratégie en proposant les notions de stratégies induites et stratégies autonomes. Dans le prolongement des travaux de Burgelman (2002), Kyriakopoulos et Moorman (2004) appliquent le dilemme aux stratégies marketing. Pour Adler *et Al.* (1999), le dilemme s’exprime à travers celui de la flexibilité versus l’efficacité prolongeant ainsi l’approche de Ghemawat et Ricart I Costa (1993). Quant à Bréchet (1996), il s’appuie sur les travaux de Martinet (1988) pour présenter les deux logiques qui se superposent dans le cadre du développement d’un projet productif. Enfin, Salmenkeita (2003) utilise les notions d’exploitation et d’exploration pour caractériser la nature des produits obtenus au sein d’un département de recherche et développement.

Dilemme illustré	Description
Exploitation/exploration	« <b>Exploration</b> involves <b>experimenting with ideas, paradigms, technologies, strategies, and knowledge in hope of finding new alternatives that are superior to obsolete practices</b> . In contrast, <b>exploitation</b> is associated with <b>systematic reasoning, risk aversion, defining and measuring performance, and explicitly linking activities to these measures</b> . Exploitation involves improving existing capabilities, processes, and technologies as well as rationalizing and reducing costs. Exploitation legitimates refining, standardizing, routinizing, and elaborating established ideas, paradigms, technologies, heuristics and knowledge. » (Lewin <i>et Al.</i> , 1999, p. 536)
Innovation incrémentale/Innovation radicale	« <b>Incremental technological innovations</b> and <b>innovations designed to meet the needs of existing customers</b> are <b>exploitative</b> and build upon <b>existing organizational knowledge</b> . In contrast, <b>radical innovations</b> or <b>those for emergent customers or markets</b> are <b>exploratory</b> , since they require <b>new knowledge or departures from existing skills</b> (Levinthal and March, 1993; March, 1991). » (Benner et Tushman, 2003, p. 243)
Stratégie induite/ stratégie autonome	« <b>Induced strategy</b> exploits initiatives that <b>are within the scope of a company's current strategy</b> and <b>that extend it further in its current product-market environment</b> . <b>Autonomous strategy</b> exploits initiatives that <b>emerge through exploration outside of the scope of the current strategy</b> and that <b>provide the basis for entering into new product-market environments</b> . » (Burgelman, 2002, p. 327)
Stratégie marketing d'exploitation/stratégie marketing d'exploration	« <b>Marketing exploitation strategies</b> are therefore defined as strategies that primarily involve <b>improving and refining current skills and procedures associated with existing marketing strategies</b> , including <b>current market segments, positioning, distribution, and other marketing mix strategies</b> . (...) Although it may involve some elements of existing strategies, <b>marketing exploration strategies</b> are defined as strategies that primarily involve <b>challenging prior approaches to interfacing with the market, such as a new segmentation, new positioning, new products, new channels, and other marketing mix strategies</b> . » (Kyriakopoulos et Moorman, 2004, p. 221)
Efficience statique/dynamique	« L'efficience a été définie au moins de deux manières : en termes <b>d'amélioration de produits, processus ou compétences existants (efficience statique)</b> ou le <b>développement de nouveaux (efficience dynamique)</b> . (...) Dans cette tension, implicitement, nous avons deux sortes d'efficience (ou du moins processus orientés vers la recherche d'efficience) : l' <b>efficience statique</b> qui implique <b>une recherche continue de l'amélioration dans des conditions initiales données</b> et l' <b>efficience dynamique</b> qui consiste en la <b>reconsidération permanente des conditions initiales</b> . » (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993, p. 59)
Logique d'exploitation/logique de développement dans la concrétisation d'un projet productif	« Une <b>logique d'exploitation</b> décrit la façon dont l'entreprise <b>assure son fonctionnement et exploite son potentiel existant</b> . (...) Une <b>logique de développement</b> traduit l'idée selon laquelle <b>le projet qui se développe le fait selon une certaine cohérence autour du produit, de la technologie, ou des capacités commerciales</b> . » (Bréchet, 1996, p. 97)
Recherche appliquée/recherche fondamentale	« However, exploration and exploitation require <b>balance</b> also within industrial research. <b>Exploration consists of research and development activities that increase the understanding of ill-defined problems</b> ; it is often <b>long-term and linked to basic research</b> in universities. In <b>exploitation</b> , the know-how of industrial researchers is applied on identified problems; the activities often deliver <b>improvements on existing products, or enable next-generation product lines</b> . With regard to exploration, <b>the fewer constraints the organization sets for the search activities, the larger the set of inventive and innovative opportunities that could be identified</b> . The search, to be effective, should exploit the accumulated knowledge capital. The identified opportunities should be in domains in which they can be appropriated. » (Salmenkeita, 2003, p. 21)

Tableau 2-1 : Les multiples facettes du dilemme exploitation/exploration



Ces multiples applications des notions d'exploitation et d'exploration illustrent la diversité des problématiques traitées. Cette profusion de définitions, toutes inspirées du texte fondateur de March (1991), traduit néanmoins un certain flou sur l'articulation de l'exploitation et l'exploration au niveau organisationnel.

## **2.2. DE LA DIFFICULTE DE RESOUDRE LE DILEMME EXPLOITATION /EXPLORATION...**

Dans le même temps que le dilemme s'est étendu à des problématiques organisationnelles variées, d'ordre stratégique mais aussi technologique ou encore cognitif, la difficulté d'appréhender conjointement l'exploitation et l'exploration a été soulevée par de nombreux auteurs. Nous souhaitons mettre en évidence les différents facteurs qui peuvent nuire à la résolution de ce dilemme (Tableau 2-2).

March (1991) définit plusieurs modèles d'apprentissage fondés sur des hypothèses différentes de socialisation, de rotation du personnel et de concurrence. Sa principale conclusion est que l'équilibre entre exploitation et exploration est difficile à trouver. En effet, la propension à l'exploitation apparaît comme une tendance naturelle mais qui s'avère destructive sur le long terme (Denrell et March, 2001 ; March, 1991 ; Miller et Friesen, 1982 ; Lewin *et Al.*, 1999 ).

Pour McNamara et Baden-Fuller (1999), ce phénomène contribue à l'émergence d'une certaine inertie contre laquelle il faut lutter pour maintenir un niveau égal d'exploitation et d'exploration. Dans une étude longitudinale menée sur un groupe de l'industrie pharmaceutique, les auteurs démontrent que l'inertie a été dépassée grâce à trois éléments : le fait de « désapprendre », la réorganisation et le recrutement de nouveaux salariés. Transposées au domaine technologique, les conclusions de Lee *et Al.* (2003) rejoignent celles de McNamara et Baden-Fuller (1999).

Dans une étude appliquée aux chaînes de restauration, Sorenson et Sorensen (2001) proposent quant à eux une approche du dilemme en termes de ressources dont l'affectation à l'une des deux stratégies cannibalise nécessairement l'autre. Le système de franchise permettrait de limiter ce facteur. Ceci conduit à externaliser l'exploration jugée trop coûteuse.

Le fait que de nombreux auteurs considèrent l'exploitation et l'exploration comme deux stratégies exclusives repose sur l'idée qu'elles sont en contradiction voire en opposition l'une de l'autre. Tout d'abord, la difficulté de trouver un équilibre peut s'avérer de nature structurelle et culturelle comme le soulignent Bierly et Chakrabarty (1996).

Cette difficulté peut également se manifester à un niveau individuel lorsque l'individu est lui-même en situation d'arbitrage entre exploitation de ses compétences et exploration de nouvelles. Dans cette perspective, l'acteur face au choix qui lui incombe, peut éprouver des réticences à s'inscrire en rupture complète avec ses habitudes passées.

Leonard-Barton (1992) en fait même un dilemme managérial, en étudiant celui-ci à l'échelle des managers de projets. Pour celui-ci, le paradoxe naît dans la double dynamique autour du cœur de compétences qui, en étant renforcé, restreint l'accès à la diversité de compétences en même temps qu'il suscite ce besoin de diversité.

L'ensemble de ces travaux conduit Mom *et Al.* (2003) à conclure à l'incompatibilité des stratégies d'exploitation et d'exploration dans un même horizon de temps et d'espace, les facteurs organisationnels que chacune nécessite étant incommensurables.

Facteur	Description
Le cercle vicieux de l'exploitation ou de l'exploration	<p>« Firms with a <b>propensity to innovate become still more innovative</b>, sometimes passing the point of <b>dramatically diminished returns</b>. <b>Conservative firms</b> on the other hand sometimes drift towards <b>complete stagnation</b>. » (Miller et Friesen, 1982, p.2)</p> <p>« New product and process development projects are obvious, visible arenas for <b>conflict between the need for innovation and retention of important capabilities</b>. Managers of such projects face a <b>paradox: core capabilities simultaneously enhance and inhibit development</b>. » (Leonard-Barton, 1992, p. 112)</p>
Inertie	<p>« Theoretical development has posed a challenge to organizations. On the one hand they are told that they must <b>balance exploration activities with exploitation activities if they are to maximize their value</b>. On the other hand, firms are told that in general, <b>maturity brings inertia and decline</b> as exploitation drives out the creation of new ideas. » (McNamara et Baden-Fuller, 1999, p. 305)</p>
Technologie	<p>« Thus, a strategic dilemma arises from the <b>tension between the exploration of new opportunities and the exploitation of old opportunities</b>, which has been considered as a fundamental problem for adaptive systems (Holland 1975, 1992, March 1991). (...) The emergence of a superior but incompatible technology often exacerbates the dilemma for incumbents, because the adoption of it can increase the chance of enhancing the performance of their products, but the incompatibility sharply reduces customer benefits due to network effects (Shapiro and Varian 1999). » (Lee et Al., 2003, p. 553)</p>
Allocation de ressources	<p>« Nevertheless, <b>increased exploration likely comes at the expense of exploitation</b>. Since entrepreneurs face a budget constraint in the resources available for learning, <b>devoting effort to exploration necessarily reduces the time and energy available for exploitation</b>. » (Sorenson et Sorensen, 2001, p. 716)</p>
Culture et structure différentes	<p>« However, it is difficult to be successful at both [exploitation and exploration] because, besides the fact that there are limited resources, <b>in general a different type of organizational culture and structure is needed for each of these types of learning</b>. » (Bierly et Chakrabarty, 1996, p. 124-125)</p>
Réticence	<p>« It is very difficult for organizational members to <b>abandon past successful behaviours and explore new knowledge</b> upon which to <b>create new core competencies that better meet the needs of the market</b>. » (McNamara et Baden-Fuller, 1999, p. 292)</p>
Facteur organisationnels incommensurables	<p>« Concerning the issue of how firms might organize to deal with the associated conflicts between exploration and exploitation, the paper would favor the conclusion that <b>the activities of exploration and exploitation cannot be synthesized but should rather be separated in time and/or place</b>. The reason for this being that the attributes of the organizational factors stimulating exploration seem to be <b>incommensurable</b> with the attributes of the organizational factors stimulating exploitation. » (Mom et Al., 2003, p. 25)</p>

Tableau 2-2 : Les facteurs qui nuisent à la résolution du dilemme

Au final, les chercheurs s'intéressant à l'exploitation et l'exploration ont longtemps considéré que les caractéristiques structurelles, culturelles ou managériales inhérentes à chacune des deux stratégies étaient incompatibles et inconciliables. Pourtant, plus récemment, de nombreux auteurs ont conclu à la nécessité de développer les deux aspects.

### **2.3. ... A LA NECESSITE DE LE RESOUDRE : EMERGENCE DU CONCEPT D'AMBIDEXTERITE**

La question posée par Williamson (1994) résume la problématique qui intéresse de nombreux chercheurs.

*« Qu'est ce qui prime, le rôle entrepreneurial (de création de valeur) de la direction d'une unité ou le rôle administratif (de prévention des pertes) ? Une direction d'unité peut-elle jouer sur les deux rôles simultanément ? » (Williamson, 1994, p. 374)*

Exploitation des ressources existantes et exploration de nouvelles opportunités sont donc deux stratégies clairement abordées de manière dichotomique voire antinomique. Pourtant, la notion de balance ou d'équilibre entre ces deux notions va progressivement émerger dans plusieurs travaux. Ainsi Levinthal et March (1993) considèrent que « le problème crucial auquel sont confrontées les organisations est d'engager suffisamment de ressources dans l'exploitation pour assurer sa survie et en même temps, allouer suffisamment d'énergie à l'exploration pour assurer la pérennité ». Les auteurs précisent que ceci nécessite « un équilibre, une combinaison optimale très difficile à définir » (Levinthal et March, 1993, p. 105). Toutefois, si Levinthal et March (1993) soulèvent l'impératif de concilier les deux voies, ils ne font que constater la difficulté d'obtenir cet équilibre.

Dans le prolongement des travaux de March et Levinthal (1993), Katila et Ahuja (2002) attirent également l'attention sur l'intérêt de mettre conjointement en œuvre l'exploitation et l'exploration. En effet, ils définissent le dilemme profondeur/étendue d'une recherche comme étant l'illustration du dilemme exploitation/exploration. Plus l'étendue est grande et plus l'exploration de nouvelles connaissances l'est aussi tandis que la profondeur est relative à l'exploitation de connaissances existantes. Katila et Ahuja (2002, p. 1192) démontrent alors que seule la combinaison de ces deux facteurs conduit à l'émergence de nouveaux produits.

Pour Volberda (1996), cet équilibre est assimilé à une « tension constructive » dont le niveau dépend des conditions de concurrence et de turbulence de l'environnement. Le

management doit développer des compétences dynamiques pour favoriser la flexibilité tandis que la structure de l'organisation doit permettre l'expression de ces compétences.

Dans une approche qui s'inscrit dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, McGrath (2001) affirme également la nécessité d'un juste équilibre entre recherche de variance et stabilité dans les compétences détenues par l'organisation. L'auteur évoque également le cercle vicieux qui conduit une firme trop tournée vers l'exploration à ne jamais capitaliser sur ces découvertes tandis que l'inverse conduit à scléroser l'organisation.

Pour Rivkin et Siggelkow (2003), l'exploration et l'exploitation caractérisent deux modes différents de prise de décision. Le dilemme consiste alors à savoir chercher d'une manière assez large des solutions tout en instaurant une certaine stabilité dans la prise de décision.

Özsomer et Gençtürk (2003) transposent le dilemme aux multinationales dont la performance des filiales dépend de la balance obtenue entre exploitation et exploration des connaissances en matière de clients, concurrents ou encore fournisseurs.

Ainsi, si les travaux de Duncan (1976) marquent l'origine du concept d'ambidextérité, il faudra attendre les années 1990 pour que le concept soit repris et développé. En effet, dans les travaux de Duncan (1976), les notions d'exploration et d'exploitation renvoient respectivement aux deux étapes du processus d'innovation stratégique : l'initiation de l'innovation et l'implémentation de cette innovation. L'ambidextérité d'une organisation relève alors de la capacité de ses membres à mettre en œuvre et maîtriser successivement ces deux processus. La nécessité de concilier le double enjeu de l'exploitation et de l'exploration, qualifié de « demandes paradoxales » (Benner et Tushman, 2003, p. 252) ou de « paradoxe du succès » (Tushman et O'Reilly, 1996, p. 24), marque donc une nouvelle étape dans la construction théorique du débat sur le dilemme exploitation/exploration.

*« Les **organisations ambidextres** renferment deux types différents d'activités – celles focalisées sur l'**exploitation des compétences existantes pour générer du profit** et celles focalisées sur l'**exploration de nouvelles opportunités pour générer de la croissance.** »  
(O'Reilly et Tushman, 2004, p. 80)*

Appréhendées de manière dichotomique jusque là, la nécessité de l'exploitation concomitante des ressources existantes avec l'exploration de nouvelles opportunités apporte une dimension nouvelle au concept d'ambidextérité.

Plusieurs travaux démontrent qu'il en va de la performance même de l'organisation que de savoir concilier les deux impératifs (Bradach, 1997 ; He et Wong, 2004 ; Rivkin et Siggelkow, 2003 ; Tushman *et Al.*, 2004 ). L'étude de He et Wong (2004) porte sur les innovations technologiques. Dans cette recherche, les auteurs modélisent la performance organisationnelle à partir du taux de croissance des ventes. L'ambidextérité, quant à elle, peut être de deux sortes : soit l'organisation obtient un très bon score en innovation d'exploitation mais également en innovation d'exploration, soit les scores obtenus, bien que peu élevés, sont égaux. Ils trouvent ensuite une relation empirique positive entre performance de la firme et ambidextérité. De la même façon, un déséquilibre entre les deux stratégies d'innovation a un impact négatif sur la performance de la firme. Gibson et Birkinshaw (2004) s'intéressent, quant à eux, à la relation entre ambidextérité et performance d'une unité d'affaire. La performance est cette fois appréhendée à partir des réponses aux cinq questions portant sur cette variable. L'ambidextérité naît de la combinaison de deux facteurs, l'alignement et l'adaptabilité, chacun mesuré par trois items. Enfin, le contexte organisationnel est défini à partir de quatre éléments : la discipline, la souplesse, l'engagement et la confiance. Ces quatre critères conditionnent le caractère ambidextre de l'unité et c'est ensuite le degré d'ambidextérité qui influe sur la performance.

## **Conclusion de la section 2**

*Le déplacement du niveau d'analyse du dilemme exploitation/exploration vers l'organisation puis l'individu ainsi que l'élargissement du contenu conceptuel des notions à des thématiques variées, a conduit de nombreux auteurs à déplorer la difficulté d'articuler ces deux notions au sein d'une seule et même organisation avec une unité de temps et d'espace. Pourtant, dès le milieu des années 1990, certains travaux argumentent la nécessité de concilier les deux impératifs pour maintenir un certain niveau de performance de l'organisation. Le concept d'ambidextérité initié par Duncan (1976) resurgit alors au cœur du débat organisationnel. Mais, dès lors qu'est admis l'impact positif de l'ambidextérité sur la performance, il convient de comprendre quels sont les facteurs qui influencent le degré d'ambidextérité d'une organisation.*

## **SECTION 3 L'AMBIDEXTERITE AU CŒUR DU DEBAT ORGANISATIONNEL**

---

Dès lors que nous admettons l'ambidextérité comme la pratique conjointe de l'exploitation des ressources détenues par l'organisation et l'exploration de nouvelles opportunités, il nous semble important de nous intéresser aux conditions qui permettent ou favorisent cette ambidextérité. D'une part, les degrés d'intensité concurrentielle, d'incertitude et de turbulence de l'environnement apparaissent comme des variables externes influentes sur le niveau d'ambidextérité (3.1.). D'autre part, des facteurs internes à l'organisation tels que la structure, le contexte intraorganisationnel ou encore des facteurs managériaux sont souvent décrits comme des éléments influençant les tendances à l'exploitation ou à l'exploration (3.2.). L'ensemble de ces travaux permet de proposer une grille d'analyse de l'ambidextérité qui synthétise l'ensemble des facteurs présentés (3.3.).

### **3.1. LES FACTEURS EXTERNES**

Quel que soit le cadre théorique mobilisé, de nombreux auteurs affirment que les conditions externes ont une influence sur le niveau de la balance exploitation/exploration ou le degré d'ambidextérité (Tableau 2-3).

Miller et Friesen (1982) formulent ainsi l'hypothèse que plus le dynamisme, l'hostilité et l'hétérogénéité de l'environnement sont élevés, plus les organisations sont incitées à l'innovation. Ils concluent toutefois que cette hypothèse est plus ou moins forte en fonction de la stratégie d'innovation adoptée par la firme. Ainsi, les firmes qui ont adopté une stratégie conservatrice ne vont être poussées à l'innovation que si l'environnement leur offre une opportunité sérieuse, leur présente une menace qui les y incite ou devient trop instable. En revanche, l'environnement ne semble pas avoir une influence significative pour les organisations tournées vers une stratégie entrepreneuriale. Le dynamisme, l'hostilité et l'hétérogénéité de l'environnement n'influencent donc le niveau d'exploration que sous certaines conditions d'orientation stratégique.

Pour Garcia *et Al.* (2003), la relation est nuancée par le succès de l'organisation dans son environnement. En effet, ils démontrent qu'un niveau élevé de compétition associé à des développements de nouveaux produits rentables favorisent l'exploration au détriment de



l'exploitation. En revanche, un degré de compétition élevé associé à un relatif insuccès de la firme dans cet environnement, nécessitent une propension plus forte à l'exploitation tout en maintenant un niveau minimum d'exploration.

Dans une approche inspirée des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Ghemawat et Ricart I Costa (1993) concluent que le niveau d'exploration (efficience dynamique) et d'exploitation (efficience statique) conditionne le succès de l'organisation lorsque le degré de dynamisme de l'environnement évolue dans le temps. Ainsi, plus l'environnement est dynamique c'est-à-dire avec une intensité capitalistique et un renouvellement des ressources clés forts, plus l'efficience dynamique doit être préférée à l'efficience statique. Au fur et à mesure que ce dynamisme décroît, conformément au cycle de vie d'une industrie, l'exploitation doit prendre le pas sur l'exploration. Enfin, dans une industrie marquée par des changements continus, les organisations tournés vers l'efficience statique semblent mieux adaptées tandis qu'une propension plus forte à l'efficience dynamique est préconisée dans une industrie marquée par des ruptures dans son évolution.

De même, Volberda (1996) conclue que l'exploration est nécessaire au maintien de l'organisation dans un environnement hypercompétitif.

Enfin, le dynamisme et l'hostilité de l'environnement sont deux variables reprises dans les travaux de Jansen *et Al.* (2005). Alors que la plupart des travaux s'accordent sur une relation positive entre dynamisme, intensité concurrentielle, incertitude de l'environnement et niveau d'exploration, Jansen *et Al.* (2005) se fondent sur une étude empirique menée au sein d'une firme européenne, pour démontrer qu'un environnement local dynamique et concurrentiel incite les dirigeants des firmes multidivisionnelles à développer l'ambidextérité des unités locales.

<b>Facteur</b>	<b>Nature de la relation</b>	<b>Etude</b>
Dynamisme	Le dynamisme conditionne l'ambidextérité sous certaines conditions qui modèrent la relation	Miller et Friesen (1982)
	L'articulation local/global modère la relation	Jansen <i>et Al.</i> (2005)
	Perspective d'adaptation à l'environnement	Ghemawat et Ricart I Costa (1993)
Hostilité et hétérogénéité	Le dynamisme conditionne l'ambidextérité sous certaines conditions qui modèrent la relation	Miller et Friesen (1982), Garcia <i>et Al.</i> (2003)

**Tableau 2-3 : Facteurs externes et ambidextérité**

Au-delà de son seul impact sur le niveau d'exploration, l'environnement semble donc avoir une influence sur le degré global d'ambidextérité requis. Un premier paradoxe semble donc émerger des travaux étudiés puisque l'incertitude de l'environnement, son intensité concurrentielle et son dynamisme semblent favoriser l'exploration au détriment de l'exploitation tandis que dans le même temps, ils requièrent un certain degré d'ambidextérité. Nous allons donc nous interroger sur les variables internes qui contribuent à résoudre cette tension entre propension à l'exploration et nécessité de l'ambidextérité.

### **3.2. LES FACTEURS INTERNES**

Compte tenu de l'émergence du débat de l'ambidextérité au niveau de l'organisation, de nombreux auteurs se sont interrogés sur les facteurs internes à l'organisation qui ont un impact sur le degré d'exploitation et d'exploration. L'étude de ces travaux révèle que la réponse structurelle prédomine (3.2.1.). Toutefois, certains auteurs dépassent cet aspect structurel en étendant leur analyse au contexte général interne de l'organisation. Leurs travaux permettent d'identifier les facteurs contextuels qui influencent le degré d'ambidextérité (3.2.2.). Enfin, plusieurs études traitent des facteurs managériaux (3.2.3.).

#### **3.2.1. La réponse structurelle**

Les travaux sur les notions d'exploitation et d'exploration s'inscrivent d'emblée dans une réflexion autour des formes organisationnelles propres à chacune des deux voies. La distinction la plus marquante dans les recherches qui sont conduites dans ce domaine à la fin des années 1990, repose sur l'existence ou non d'un continuum entre exploitation et exploration. En effet, deux positions s'opposent. La première consiste à considérer exploitation et exploration comme deux extrémités d'un même continuum (Ghemawat et

Ricart I Costa, 1993 ; Sheramata, 2000) tandis que la seconde repose sur une stricte séparation de ces deux concepts (Gibson et Birkinshaw, 2004). Cette divergence de conceptualisation implique des répercussions fondamentales dans l'appréhension du dilemme entre exploitation et exploration et ses implications organisationnelles.

(a) Le postulat du continuum entre exploitation et exploration

Tout d'abord, concilier exploitation et exploration dans une optique de continuum entre ces deux notions revient soit à procéder par alternance chronologique, soit à trouver un équilibre à mi-chemin des deux extrémités. Ainsi, sur le long terme, il est envisageable que certains dirigeants oscillent entre une stratégie résolument innovante et une stratégie tournée vers l'optimisation des ressources (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993). A travers l'étude de trois caractéristiques organisationnelles que sont la complexité des tâches, la formalisation des procédures et la centralisation de la décision, Duncan (1976) conclue que les deux étapes du processus d'innovation doivent s'opérer dans deux types de structure. L'étape d'initiation nécessite une certaine latitude dans l'exécution des tâches pour laisser libre court aux expérimentations ce qui suppose une forte complexité. Pour la même raison, cette étape requiert un minimum de formalisation et de centralisation. La structure organique, fonctionnant par ajustement avec un mode de contrôle, d'autorité et de communication en réseau ou du moins autant horizontal que vertical et qui convient mieux à un contexte incertain (Burns et Stalker, 1961) serait donc plus adaptée. En revanche, le succès de l'étape d'implémentation repose sur une faible complexité alliée à des degrés de formalisation et de centralisation assez élevés. La structure mécanique, notamment caractérisée par une forte différenciation des tâches et une architecture de contrôle, d'autorité et de communication très verticale, et plus adaptée à un environnement stable (Burns et Stalker, 1961) serait quant elle préconisée dans cette seconde phase. Ainsi, les deux étapes du processus d'innovation peuvent prendre place dans deux structures différentes ou dans une même structure à la condition de faire évoluer ses caractéristiques. L'étude de Daft (1978) démontre toutefois que si les conclusions de Duncan (1976) sont adaptées au processus d'innovation technique, elles ne sont pas applicables aux innovations organisationnelles qui nécessitent une faible complexité ainsi qu'une formalisation et une centralisation élevée dans la phase d'initiation. Les travaux de Duncan (1976) inscrivent donc la réflexion sur l'ambidextérité dans une problématique d'ordre

structurel qui doit être traitée au niveau d’une organisation de manière séquentielle ou simultanée mais alors dans deux structures séparées.

Dans le prolongement des travaux de Duncan (1976), Winter et Szulanski (2001) considèrent que la réplication stratégique pour les chaînes de magasins s’appuie sur deux phases successives, « la première est une phase d’exploration dans laquelle le business modèle est créé et affiné. La deuxième est une phase d’exploitation dans laquelle le business modèle est stabilisé et démultiplié par la réplication à grande échelle. La transition de la première phase à la deuxième est une période critique dans laquelle la tâche est de créer et affiner les compétences qui soutiennent la réplication plus routinière des activités qui suit. » (Winter et Szulanski, 2001, p. 731)

Toutefois, l’alternance chronologique atteint ses limites lorsque l’environnement devient plus compétitif (Volberda, 1996) et qu’il devient alors nécessaire de trouver un équilibre entre forces opposées (Sheramata, 2000). Volberda (1996) assimile le dilemme exploitation/exploration à celui de flexibilité/contrôle. Il souligne que l’intensité concurrentielle et l’hostilité de l’environnement nécessitent une flexibilité structurelle pour générer l’exploration.

De nombreuses recherches s’inscrivant dans une réflexion sur le design organisationnel portent ainsi sur la recherche de l’équilibre entre exploitation et exploration. La principale réponse apportée par ces travaux réside dans des formes d’organisation hybrides entre la structure mécanique et organique (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Eminent, 2005 ; Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Miles et Snow, 1978 ; Sanchez et Mahoney, 1996 ; Volberda, 1996). Par exemple, aux trois types d’organisation identifiés par Miles et Snow (1978) correspondent trois structures organisationnelles différentes. La structure mécanique permettrait une meilleure optimisation des ressources existantes tandis que pour développer une stratégie d’exploration, donc de découverte de nouvelles voies par définition incertaines, la structure organique serait plus adaptée (Miles et Snow, 1978, Covin et Slevin, 1989). La voie médiane visant le compromis ambidextre correspondrait plutôt à une structure matricielle reposant sur un double rattachement opérationnel et fonctionnel.

De la même façon, la principale conclusion de Brown et Eisenhardt (1997) est que sur six « business units » réparties dans six firmes différentes de l’industrie informatique, celles

qui s'adaptent le mieux aux évolutions continues présentent des spécificités structurelles communes. En particulier, « les managers avec les portefeuilles de produits les plus couronnés de succès ont combiné une structure restreinte autour de priorités et de responsabilités claires et de réunions formelles, avec une communication extensive pour gérer les projets en cours. » (Brown et Eisenhardt, 1997, p. 7)

Ainsi, dans les trois firmes les plus performantes, les managers ont mis en place une structure hybride entre la structure organique et la structure mécanique qualifiée de « semi-structure » par Brown et Eisenhardt (1997) c'est-à-dire « des organisations dans lesquelles quelques caractéristiques sont prescrites ou décidées (par exemple, les responsabilités, des priorités de projet, des intervalles de temps entre des projets), mais d'autres aspects ne le sont pas. Les semi-structures démontrent un ordre partiel et se situent entre les extrêmes d'organisation très rigides d'une part et fortement chaotiques d'autres part. » (Brown et Eisenhardt, 1997, p.28).

De nombreux travaux adoptant une approche du dilemme exploitation/exploration en termes d'apprentissage organisationnel posent également le problème de la structure à mettre en œuvre pour obtenir l'équilibre (McGrath, 2001 ; Mom *et Al.*, 2003 ; Romme, 1996 ; Sanchez et Mahoney, 1996). Appliqué à autre contenu, le dilemme de l'ambidextérité soulève le même débat de l'intégration structurelle qu'en matière de choix stratégique. En effet, Romme (1996) conclut que le dilemme exploitation/exploration ne peut se résoudre que dans une structure fondée sur le principe de circularité entre un système hiérarchique et des équipes transverses. Il présente ainsi certains modèles d'organisation de ce type, comme l'organisation hypertexte.

A l'inverse, Mom *et Al.* (2003) s'appuient sur différents facteurs organisationnels dont le type de structure, pour conclure que la problématique ne peut être traitée que par une dichotomie spatiale ou temporelle. Les conclusions de McGrath (2001) sur le lien entre autonomie et performance de l'apprentissage en situation d'exploration s'inscrivent dans le prolongement des travaux menés dans le champ de la stratégie : jusqu'à un certain seuil, plus l'exploration de connaissances nouvelles augmente, plus l'autonomie sur les objectifs et l'autonomie de supervision augmentent l'efficacité de l'apprentissage de ces connaissances.

Au final, si la transposition des notions d'exploitation et d'exploration au champ de l'apprentissage a permis d'élargir le débat sur l'ambidextérité, la principale réponse aux modalités internes de sa mise en œuvre demeure structurelle. En outre, la plupart des travaux abordés demeurent relativement prescriptifs et les auteurs n'apportent que peu de démonstrations empiriques à leurs préconisations.

(b) Exploitation et exploration : deux notions paradoxales plus qu'opposées

Rejetant l'idée d'un continuum entre l'exploitation et l'exploration, certains auteurs ont considéré qu'il s'agissait de deux stratégies distinctes devant être conjointement et pleinement mises en œuvre pour résoudre le dilemme (Adler *et Al.*, 1999 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Il ne s'agit plus alors de faire en sorte qu'exploitation et exploration atteignent le même niveau mais de maximiser le recours à ces deux options.

*« Le paradoxe consiste en l'existence simultanée de deux états incohérents, telle qu'entre innovation et efficacité, collaboration et compétition ou encore entre ancien et récent. Plutôt que de transiger entre les deux à la manière de Boucle d'Or, les organisations, groupes et individus les plus réactifs, évoluent en maintenant simultanément les deux états. Cette dualité de tensions coexistantes crée un quasi chaos, non un fade point à mi distance entre deux extrêmes. » (Eisenhardt, 2000, p. 703)*

Ainsi, Tushman et O'Reilly (1997) proposent une structure organisationnelle particulière, qualifiée « d'organisation ambidextre », dans laquelle les activités d'exploration et les activités d'exploitation se font dans des « business units » distinctes. Repris par Benner et Tushman (2003), les travaux de Tushman et O'Reilly (1997) placent donc la résolution du dilemme à l'échelle de l'organisation, dans deux structures différenciées mais coexistantes :

*« Les formes d'organisation ambidextre réconcilient ces demandes paradoxales en construisant des architectures internes illogiques à l'intérieur d'une même organisation – des architectures contrastées qui permettent de dégager les bénéfices de l'expérimentation et de la variation mais aussi de l'exploitation et du processus de contrôle. » (Benner et Tushman, 2003, p. 252)*

*« Les organisations ambidextres sont composées de multiples unités étroitement liées qui sont elles-mêmes relativement déconnectées d'autres groupes d'unités. » (Benner et Tushman, 2003, p. 247)*

Les unités exploratoires sont relativement petites et décentralisées et empreintes de cultures floues et de processus flexibles. Les unités d'exploitation en revanche, sont plus vastes et centralisées avec une culture forte et des processus strictement délimités. Pour tester empiriquement si l'organisation ambidextre est plus performante que d'autres dans la résolution du dilemme exploitation/exploration, Tushman *et Al.* (2004) identifient 36 tentatives d'innovation radicale dans quinze « business units » différentes réparties sur

neuf industries. Ils mettent ensuite en relation le design organisationnel avec les résultats obtenus par les nouveaux produits d'une part mais également les produits pré-existants d'autre part. L'organisation de forme ambidextre apparaît la plus performante sur chacun de ces deux aspects c'est-à-dire dans sa capacité à instaurer la rupture tout en optimisant l'exploitation des activités existantes. Ces résultats confortent ceux obtenus par Bradach (1997), pour lequel la combinaison d'unités appartenant à une société mère et d'unités franchisées dans cinq chaînes de restauration rapide conduit à une meilleure résolution du dilemme entre exploitation et exploration. Sorenson et Sorensen (2001) aboutiront à des conclusions identiques. Ils ajouteront toutefois que le critère de la dispersion géographique influence le niveau d'exploitation et d'exploration et par conséquent le nombre de magasins détenus par la maison mère par rapport au nombre de franchisés.

Pour Siggelkow et Levinthal (2003), la création d'une entité décentralisée dédiée à l'exploration puis la réintégration de cette entité dans la structure centralisée est le mode le plus efficace à long terme.

*« To summarize our main result, we find that if interactions among a firm's activities are nondecomposable, neither a centralized nor a permanently decentralized organizational structure leads to high performance. In this case, **temporary decentralization with subsequent reintegration**—an organizational structure that has not found much attention in the literature—**yields the highest long-term performance**. This organizational structure allows the firm to **both initially explore possible solutions and eventually coordinate across its divisions**. Similarly, we find that if a decision problem is decomposable, it can be beneficial not to decompose— i.e., modularize—the system from the beginning. A temporary introduction of “unnecessary” interdependencies can yield higher long-term performance, especially when the subunits of the decomposed system are complex. In both cases, **an initial phase of exploration, enabled by an appropriate organizational structure, followed by refinement and coordination, enabled by a different structure, leads to high performance**. » (Siggelkow et Levinthal, 2003, p. 652)*

Ainsi, alors que la recherche de l'ambidextérité se manifeste selon le postulat du continuum par une alternance chronologique ou par une structure organisationnelle hybride, la gestion du paradoxe entre exploitation et exploration conduit à la coexistence d'unités différenciées dans une même organisation. Le principal apport des travaux de Siggelkow et Levinthal (2003) est d'initier une certaine représentation de la dynamique d'ambidextérité.

(c) Vers une typologie des formes d'ambidextérité

L'ensemble des travaux étudiés nous permet de proposer une typologie des formes d'ambidextérité en fonction de deux dimensions : le temps et l'espace (Figure 2-1).

Le dilemme exploration/exploration trouve alors une réponse structurelle qui peut s'expliquer par une analogie avec un phénomène magnétique. En effet, exploitation et exploration apparaissent souvent dans la littérature comme deux forces de sens contraires. Nous pouvons ainsi distinguer quatre situations à partir de la description du sens de ces forces : forces centrifuges, forces centripètes, forces opposées et forces en biplan. Chacune de ces situations peut également être croisée avec les notions de temps et d'espace. Ceci nous amène à identifier quatre types d'ambidextérité.

L'ambidextérité que nous qualifions de « délocalisée » regroupe l'ensemble des travaux pour lesquels le dilemme exploitation/exploration ne trouve une solution que dans l'alternance chronologique et dans des unités de lieu différentes.

L'ambidextérité appelée « structurelle » permet de mener conjointement exploitation et exploration mais dans des unités séparées.

L'ambidextérité dénommée « séquentielle » consiste en une même organisation à gérer le dilemme par alternance entre exploitation et exploration.

Enfin, nous avons qualifié de « managériale » le type d'ambidextérité qui repose sur un traitement du dilemme exploitation/exploration dans le même temps et dans le même espace. Ceci recentre donc la problématique de l'ambidextérité sur le niveau des managers.



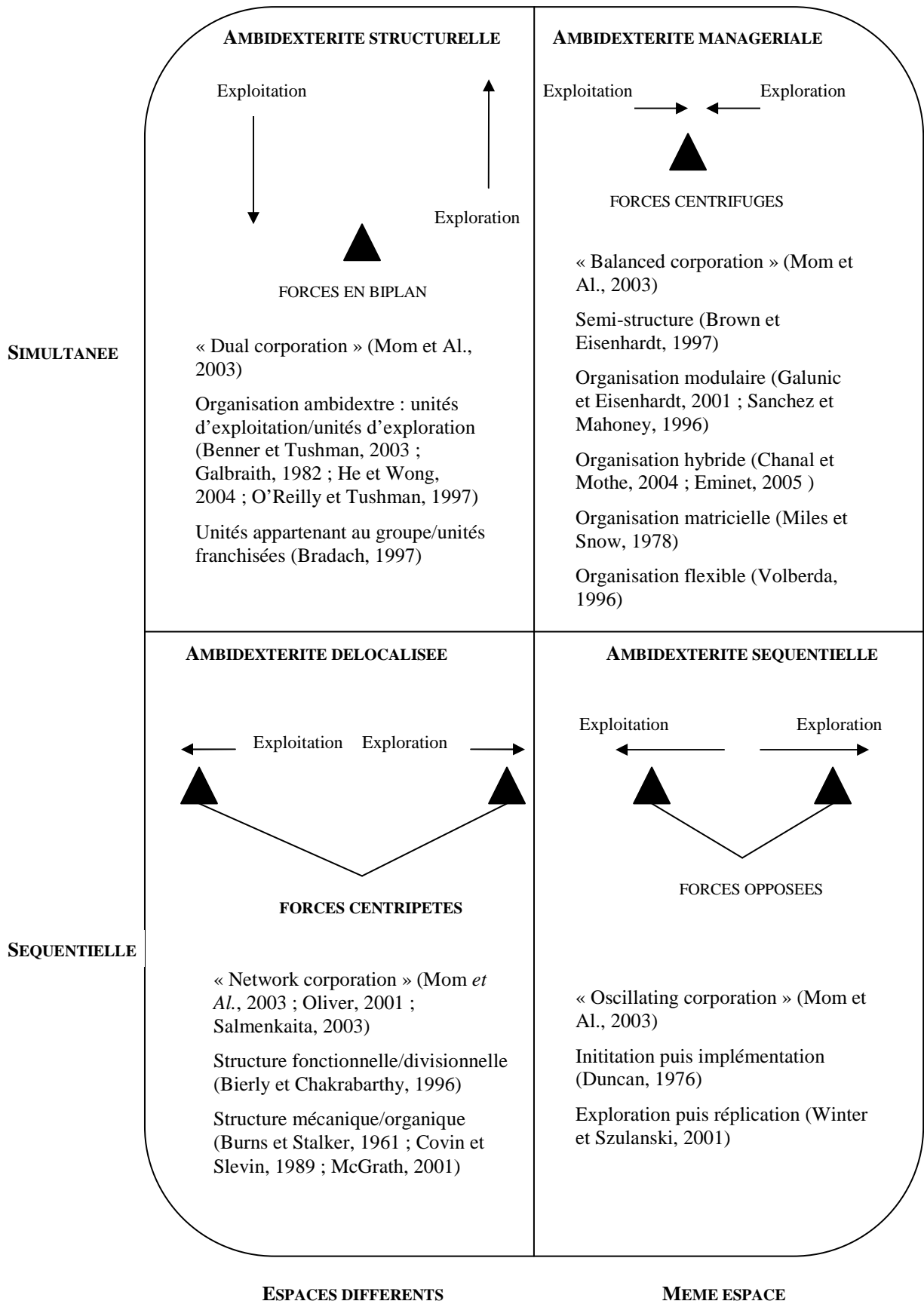


Figure 2-1 : Typologie des différentes conceptualisations de l'ambidextérité et ses implications structurelles

La Figure 2-1 montre donc les réponses structurelles apportées au débat de l'ambidextérité en fonction du système de forces considéré. Si les réflexions sur la structure organisationnelle apparaissent prédominantes, certains auteurs se sont toutefois interrogés sur des aspects plus larges du débat tels que le contexte interne général.

### ***3.2.2. Les facteurs contextuels***

Au-delà des aspects purement structurels du débat sur l'ambidextérité, certains éléments du contexte intraorganisationnel peuvent avoir une influence sur la balance exploitation/exploration. Gibson et Birkinshaw (2004) mettent notamment en avant une forme complémentaire de l'ambidextérité structurelle qualifiée de contextuelle « parce qu'elle résulte des caractéristiques du contexte organisationnel. L'ambidextérité contextuelle est la capacité à démontrer simultanément un comportement d'alignement et d'adaptabilité à travers une business unit dans son ensemble. L'alignement se réfère à la cohérence parmi toutes les activités de la business unit; les acteurs travaillent ensemble vers les mêmes buts. L'adaptabilité se réfère à la capacité de reconfigurer rapidement des activités dans la business unit pour épouser les demandes changeantes dans l'environnement de tâche. Par leur nature, de telles compétences sont complexes, causalement ambiguës, largement dispersées et relativement longues à développer (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990) » (Gibson et Birkinshaw, 2004, p. 209). Les auteurs définissent l'ambidextérité contextuelle « comme l'orientation collective des employés vers la poursuite simultanée de l'alignement et de l'adaptabilité. » (Birkinshaw et Gibson, 2004, p. 50). Nous comprenons dès lors que l'ambidextérité prend forme dans des structures et des modes de contrôle qui doivent permettre alignement et adaptabilité. Les limites soulevées dans le chapitre 1 quant à la capacité du processus de planification classique et du contrôle organisationnel de gérer cette tension laissent augurer des difficultés de créer un climat propice à l'ambidextérité (Tableau 2-4).

	<b>Ambidextérité structurelle</b>	<b>Ambidextérité contextuelle</b>
Comment atteindre l'ambidextérité ?	Les activités d'alignement et les activités d'adaptabilité sont réalisées dans des unités ou équipes séparées	Les individus divisent leur temps entre des activités d'alignement et des activités d'adaptabilité
Où sont prises les décisions sur le passage de l'une à l'autre des activités ?	Au plus haut de l'organisation	Par les acteurs de terrain (vendeurs, directeurs d'usines)
Rôle de l'encadrement supérieur	Définir la structure et réaliser les arbitrages entre les deux types d'activité	Développer le contexte organisationnel dans lequel les salariés doivent agir
Nature des rôles	Clairement définis	Relativement flexibles
Compétences des employés	Plutôt spécialistes	Plutôt généralistes

**Tableau 2-4 : Ambidextérité structurelle et ambidextérité contextuelle selon Birkinshaw et Gibson (2004)**

Dans leur étude Birkinshaw et Gibson (2004) définissent le contexte organisationnel selon deux dimensions : la gestion de la performance qui consiste à « encourager les individus à délivrer des résultats de haute qualité et les rendre responsables de leurs actions » et le support social qui nécessite de « fournir aux individus la sécurité et la latitude dont ils ont besoin pour être performants » (Birkinshaw et Gibson, 2004, p. 51).

La combinaison de ces deux facteurs crée un contexte de haute performance favorable à l'ambidextérité. Lorsque l'un des deux est faible, le contexte est sous-optimal par rapport à sa propension à générer des comportements ambidextres (Birkinshaw et Gibson, 2004).

Dans une approche prescriptive, les auteurs affirment que la première étape dans la construction d'une organisation ambidextre est le diagnostic du contexte organisationnel. Les dirigeants doivent ensuite s'appuyer sur un petit nombre de leviers cohérents entre eux. La création effective d'un contexte propice à l'ambidextérité passe également par une compréhension des enjeux à tous les niveaux de l'organisation et donc par une communication efficace auprès des acteurs. L'ambidextérité contextuelle ne doit néanmoins pas être vue comme une substitution à l'ambidextérité structurelle mais plus comme un complément.

Si l'intégration stratégique dans cette structure dichotomique se fait à un niveau trop bas de l'organisation, les activités d'exploitation risquent d'être bridées tandis qu'une intégration à un niveau trop élevé conduirait à limiter les possibilités de conduire efficacement des

innovations radicales. Ainsi, pour que les unités séparées ne conduisent pas à une organisation fragmentée, il apparaît nécessaire d'intégrer les « senior managers ».

Le rôle des dirigeants apparaît également comme un élément important. L'étude empirique de Tushman *et Al.* (2004) démontre que les entreprises qui réussissent le mieux à combiner exploitation et exploration décentralisent les décisions dans un grand nombre d'unités très proches de leur marché. La prise de risque et l'autonomie sont favorisées ainsi que la responsabilisation des acteurs locaux. De cette façon, la stratégie n'est plus planifiée par une équipe centrale mais elle émerge des initiatives et risques pris par certains managers (Tushman et O'Reilly, 1996). Ceci ne peut se faire qu'à la condition d'un système de contrôle financier fort. Dans l'ensemble de ces entreprises, le nombre de niveaux hiérarchiques a été diminué et les équipes centrales sont relativement restreintes. Leur principal rôle est de construire la vision stratégique et d'évaluer la performance de chacune des entités. L'intégration des « seniors managers » repose sur cette vision qui embrasse conjointement les préoccupations des acteurs du business existant et de ceux chargés d'explorer de nouvelles voies (O'Reilly et Tushman, 2004). La vision, sous forme de slogan ou de programme, fait l'objet d'une communication intensive des dirigeants auprès, notamment, des divisions les plus réticentes à la nouvelle organisation. Le rôle de l'encadrement supérieur se révèle donc crucial. Il doit lui-même présenter des aptitudes à l'ambidextérité dans sa compréhension des enjeux de la nouvelle organisation et dans son engagement à promouvoir celle-ci.

Sur ce point, Desreumaux (1993) considère que la pérennité d'une organisation passe par sa capacité à être à la fois efficace dans la gestion courante et à assurer le renouvellement de son potentiel et de son positionnement (Desreumaux, 1993, p. 12). Cependant il soulève une certaine propension des dirigeants à privilégier l'un ou l'autre de ces deux modes. Concilier ces deux modes suppose tout d'abord d'arbitrer le partage des ressources entre les deux. Cela nécessite également de prévoir l'intégration des résultats des projets dans les activités opérationnelles avec comme conséquence « le remplacement de « l'entrepreneur » par le « gestionnaire ». » (Desreumaux, 1993, p. 13).

Cependant, si la nécessité de développer l'ambidextérité de l'organisation émane du dirigeant, il est toutefois nécessaire de créer un climat favorable à l'émergence de comportements de leadership (Adler *et Al.*, 1999). L'ambition est portée par un leader

charismatique mais doit susciter des prises d'initiatives variées au sein de la firme (Birkinshaw et Gibson, 2004).

Pour Birkinshaw et Gibson (2004), la création effective d'un contexte propice à l'ambidextérité passe nécessairement par une compréhension des enjeux à tous les niveaux de l'organisation et donc par une communication efficace auprès des acteurs. La qualité des relations interpersonnelles ainsi que la résolution des conflits sont deux éléments essentiels selon Duncan (1976). Adler *et Al.* (1999) évoquent également la formation, la confiance et le leadership comme paramètres contextuels qui permettraient de faciliter l'ambidextérité. Pour obtenir une orientation collective vers l'ambidextérité, Tushman et O'Reilly (1996) identifient la multiplicité des cultures organisationnelles comme facteur commun des organisations ambidextres étudiées. Les organisations qualifiées d'ambidextres par Tushman et O'Reilly (1996) semblent ainsi marquées par des caractéristiques culturelles communes sur la forme, à la fois largement diffusée et empreinte de spécificités locales, mais également sur le fond avec une incitation à l'autonomie et la prise de risque. La balance exploitation/exploration semble également influencée par les modalités de diffusion d'information au sein de l'organisation (Kyriakopoulos et Moorman, 2004 ; Mom *et Al.*, 2003). Le sens et la nature des échanges d'informations apparaissent ainsi déterminants.

Le concept d'ambidextérité soulève également de nombreuses questions relatives au contrôle. De même que les prescriptions en matière d'organisation paraissent incompatibles entre exploitation et exploration, plusieurs travaux démontrent que le système de contrôle à mettre en place est plus ou moins adapté à l'une ou l'autre des deux stratégies (Simons, 1987, 1990, 1995; Li *et Al.*, 2005 ; Frow *et Al.*, 2005). Le contrôle diagnostic tel que formulé par Simons (1995) vise notamment à assurer l'exploitation des ressources dans des conditions de performance prédéfinies tandis que l'utilisation des données de mesure de la performance dans un mode interactif favorise l'exploration de nouvelles opportunités (Simons, 1995). Bisbe et Otley (2004) soulèvent toutefois que Simons (1995) ne précise pas si un contrôle interactif rend les entreprises plus innovantes ou bien s'il augmente la performance d'entreprises innovantes. Ils démontrent ainsi que le contrôle interactif n'a un impact positif sur l'innovation que dans des entreprises faiblement innovantes tandis que l'effet est négatif pour des entreprises fortement

innovantes. En revanche, l'effet modérateur d'une utilisation interactive des systèmes de contrôle est vérifié.

Li *et Al.* (2005) démontrent que, lorsqu'une organisation utilise un contrôle financier pour faire face à la complexité de l'environnement alors, le changement stratégique est nécessairement incrémental et repose sur l'amélioration des processus de production. A l'inverse, une entreprise qui utilise un contrôle stratégique, proche du mode interactif de Simons (1995), mise sur l'innovation et le développement de nouveaux produits pour introduire un changement stratégique causé par une évolution de l'environnement externe. Frow *et Al.* (2005) soulèvent la difficulté pour les managers de se plier à un contrôle budgétaire classique tout en maintenant une activité d'exploration. Dans le cadre d'une organisation tournée de manière égale vers une bonne utilisation des ressources existantes et vers l'exploration de nouvelles ressources, l'utilisation interactive des systèmes de contrôle ne devrait donc se faire que dans les unités d'exploitation. Le contrôle diagnostic devrait en revanche lui être préféré dans les unités d'exploitation.

Les recherches menées jusqu'à ce jour permettent donc d'identifier un certain nombre de caractéristiques du fonctionnement d'une organisation ambidextre lorsqu'elle est organisée de manière dichotomique. La Figure 2-2 en fournit une illustration.

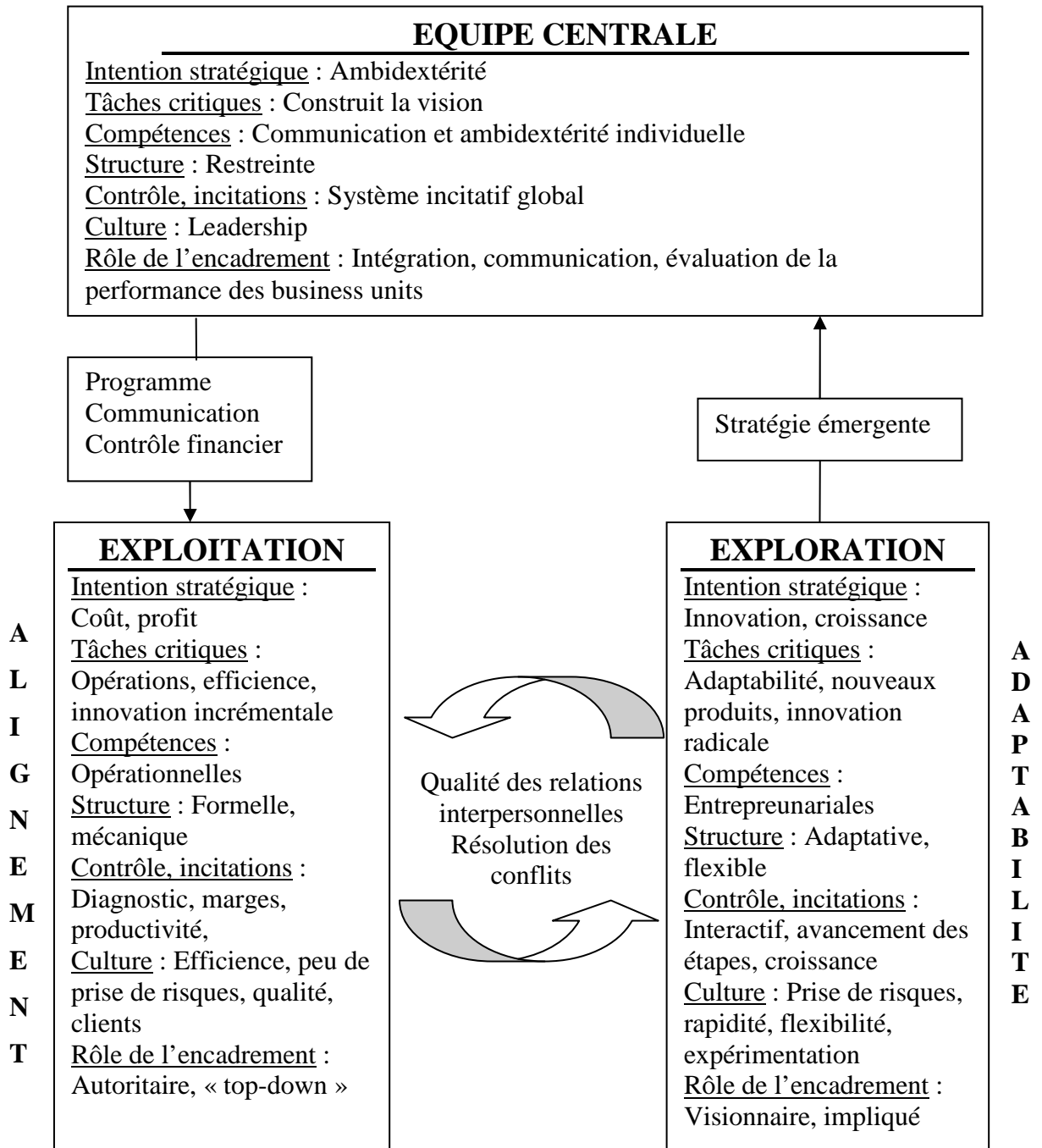


Figure 2-2 : L'organisation ambidextre dans le modèle dichotomique

### 3.2.3. Les facteurs managériaux

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le concept d'ambidextérité est né du déplacement du dilemme exploitation/exploration d'un niveau macro vers un niveau micro caractérisé par l'individu. Dès lors, il semble essentiel de comprendre comment se pose ce dilemme au niveau individuel, quels en sont les enjeux mais aussi ce qui peut influencer la posture managériale. Plusieurs auteurs se sont tout d'abord interrogés sur la propension initiale des managers vers l'une ou l'autre des deux voies. Sur ce point, certains avis apparaissent plus tranchés que d'autres. D'une part, Lewin *et Al.* (1999) considèrent que les managers ont une propension plus forte à l'exploitation, préférant « des retombées certaines, proches (dans le temps) à des retombées moins certaines, éloignées (dans le temps). » (Lewin *et Al.*, 1999, p. 538).

D'autre part, Miller et Friesen (1982) considèrent que le caractère entreprenant ou à l'inverse conservateur d'un dirigeant émane de sa personnalité propre mais qu'il a une influence sur l'orientation de la firme en termes d'exploitation ou d'exploration. Toutefois, quelles que soient la posture et la préférence initiales, plusieurs recherches mettent en évidence certains facteurs pouvant orienter le choix de l'individu dans un sens ou dans l'autre. Pour Sorenson et Sorensen (2001), l'appartenance à la maison mère ou au contraire le statut de franchisé seraient ainsi discriminant quant à la propension ou l'aversion au risque et par conséquent à l'exploration. Ils considèrent notamment que « les entrepreneurs qui achètent des franchises peuvent mieux tolérer le risque que les managers de sociétés appartenant à la maison mère. ». En effet, Sorensen et Sorenson (2001) précisent « l'exploration exige une volonté d'accepter des retours incertains de l'innovation. » (Sorenson et Sorensen, 2001, p. 716).

En outre, ces auteurs soulèvent que les intérêts carriéristes à court terme des managers appartenant à la maison mère les incitent à un comportement d'exploitation, là où l'appât du gain et de la performance à long terme peuvent au contraire encourager le franchisé à explorer de nouvelles opportunités.

*« Tandis que les intérêts des entrepreneurs s'alignent sur la performance à long terme de leur unité, les managers d'unités appartenant à la maison mère peuvent se concentrer sur la performance à court terme pour augmenter leurs chances de promotion, ou s'inquiéter du fait que leur emploi ne survive pas à une baisse de performance à court terme pourtant nécessaire pour réaliser des gains à long terme. » (Sorenson et Sorensen, 2001, p. 716)*



Ces travaux renvoient à l’une des difficultés récurrentes des systèmes de mesure de la performance, à savoir définir des indicateurs qui permettent d’évaluer la performance des managers, de piloter cette performance en limitant les comportements court-termistes.

### 3.3. PROPOSITION D’UNE GRILLE D’ANALYSE DE L’AMBIDEXTERITE

Le concept d’ambidextérité ayant émergé relativement récemment, nous avons souhaité mettre en évidence les différents éléments qui pouvaient la caractériser ou l’influencer. Pour cela, nous avons identifié des facteurs externes relatifs à l’environnement des organisations et des facteurs internes. Concernant ces derniers, trois dimensions sont retenues : la structure, les facteurs contextuels et les facteurs managériaux. Les travaux étudiés nous permettent d’illustrer des manières de caractériser ces dimensions.

Dimensions		Critères proposés	Auteurs
Facteurs externes	Environnement	Dynamisme	Miller et Friesen (1982), Jansen <i>et Al.</i> (2005),
		Hostilité et hétérogénéité	Ghemawat et Ricart I Costa (1993), Miller et Friesen (1982), Garcia <i>et Al.</i> (2003)
Facteurs internes	Structure	Séquentielle/structurelle/délocalisée/managériale	
	Facteurs contextuels	Adaptabilité/alignement	Gibson et Birkinshaw (2004), Birkinshaw et Gibson (2004)
		Niveau d’intégration haut/bas	Gibson et Birkinshaw (2004)
		Contrôle interactif/diagnostic	Simons (1987, 1990, 1995) ; Li <i>et Al.</i> , 2005 ; Frow <i>et Al.</i> , 2005
		Culture	Tushman et O’Reilly (1996)
		Rotation du personnel	March (1991)
		Compétences entrepreneuriales/opérationnelles	Desreumaux (1993), Tushman et O’Reilly (1996)
		Formation/confiance/Leadership	Adler <i>et Al.</i> (1999), Globerson (1969)
	Facteurs managériaux	Dirigeants/équipe centrale/Top management	Desreumaux (1993), Tushman <i>et Al.</i> (2004)
		Conservateur/entreprenant	Lewin <i>et Al.</i> (1999)

Tableau 2-5 : Proposition d’une grille d’analyse de l’ambidextérité

Cette grille qui synthétise l’ensemble des travaux étudiés constitue un outil d’analyse mobilisable pour investiguer des situations d’ambidextérité. Comme pour la grille

proposée dans le cadre de l'étude du processus de planification, son exploitation nécessite toutefois des aménagements et des choix en fonction de la problématique.

### **Conclusion de la section 3**

*Dans cette section, nous nous sommes intéressé aux éléments internes ou externes à l'organisation pouvant avoir une influence sur le niveau d'exploitation des ressources ou d'exploration de nouvelles opportunités et donc sur le degré d'ambidextérité d'une organisation. Certains travaux inspirés par la théorie de la contingence nous ont ainsi permis d'identifier l'hostilité, le dynamisme et l'incertitude de l'environnement comme variables influençant positivement la tendance à l'exploration. Toutefois ces mêmes facteurs semblent également marquer un besoin plus fort d'ambidextérité alors même qu'ils ne semblent peser que sur un côté de la balance de l'ambidextérité.*

*Au sein même de l'organisation, l'ambidextérité trouve tout d'abord une réponse structurelle. Cette réponse varie en fonction de la manière dont est conceptualisée l'ambidextérité. Nous proposons une typologie de l'ambidextérité construite selon deux dimensions : l'espace et le temps. Ceci nous amène à identifier quatre type d'ambidextérité : délocalisée, structurelle, séquentielle et managériale.*

*Outre les impacts structurels du débat autour de l'ambidextérité, le contexte interne apparaît également important. La rotation du personnel, la formation, le leadership, la confiance, la communication ou encore des cultures marquées par l'autonomie, la prise de risque et l'orientation vers le client sont autant d'éléments contextuels favorisant le degré d'ambidextérité d'une firme. Enfin, certains auteurs mentionnent la propension plus marquée des managers vers l'exploitation alors que l'exploration est l'apanage des entrepreneurs.*

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

---

Dans ce chapitre, nous avons souhaité exposer la construction théorique du débat autour du dilemme exploitation/exploration qui a conduit à l'émergence du concept d'ambidextérité. Nous avons ainsi pu démontrer que le dilemme exploitation/exploration initialement appréhendé au niveau macroéconomique, a progressivement été étudié au niveau intraorganisationnel (Section 1). Dans le même temps, ces notions ont fait l'objet de transposition à des problématiques diverses. Ce double mouvement de déplacement du niveau d'analyse vers un niveau micro et d'enrichissement du contenu conceptuel des notions d'exploitation et d'exploration a conduit à une complexification des modes de résolution du dilemme. Pourtant, plusieurs travaux démontrent la nécessité de concilier les deux impératifs : le concept d'ambidextérité initié par Duncan (1976) ouvre ainsi des perspectives nouvelles au débat sur le dilemme exploitation/exploration (Section 2). S'en suit alors un certain nombre de recherches visant à identifier les variables externes et internes pouvant avoir une influence sur le niveau d'ambidextérité. Sur ce point, les préconisations d'ordre structurel apparaissent à la fois cruciales et controversées (Section 3). En effet, selon la théorie mobilisée, certains auteurs prônent la dichotomie structurelle alors que d'autres préfèrent l'intégration. Nous avons toutefois proposé de présenter ces travaux sous la forme d'une typologie construite autour de deux axes : le temps et l'espace. Ceci nous a conduit à définir quatre types d'ambidextérité : délocalisée, séquentielle, structurelle et managériale.

Cependant, quel que soit le positionnement théorique adopté, la principale limite de ces travaux est de fournir une description statique, *a posteriori* et essentiellement prescriptive de la mise en œuvre de l'ambidextérité. L'évocation dans certains travaux d'une possible alternance chronologique entre exploitation et exploration suscite néanmoins des questionnements quant à leur articulation dans le temps. De la même façon, la résolution du dilemme par une ambidextérité de type structurel ou managérial suppose une profonde remise en cause des modes de fonctionnement passés. Il nous semble dès lors, essentiel de comprendre la dynamique entre exploitation et exploration conduisant à l'ambidextérité et comment les programmes d'amélioration de la performance contribuent à cette dynamique. Ceci nécessite de mettre en œuvre un dispositif méthodologique adapté que nous allons exposer dans le chapitre 3.

## **Chapitre 3 – DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE**

---

*Les recherches qualitatives inscrites dans des paradoxes théoriques, des absences de connaissances sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications rivales contribuent alors largement à l'accumulation des connaissances sur les organisations.*

Wacheux, 1996, p. 86

### **INTRODUCTION**

---

Compte tenu du relatif flou sur la notion de programme, notre démarche empirique s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, une étude exploratoire nous a permis d'approfondir notre connaissance de cet objet théorique afin d'affiner notre objet de recherche et le design de cette recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). Une fois cette étape préalable réalisée, nous avons conduit une étude longitudinale par analyse de processus au sein d'une entreprise sélectionnée à la suite de l'étude exploratoire. L'objectif de ce chapitre est de présenter le dispositif méthodologique global de notre démarche ainsi que les résultats de l'étude exploratoire.

Nous commencerons donc par exposer notre démarche méthodologique (Section 1) puis l'étude exploratoire (Section 2). Les résultats de celle-ci nous permettront ensuite de proposer une grille d'analyse de la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance (Section 3).

## **SECTION 1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE**

---

Notre démarche empirique s'appuie tout d'abord sur une architecture de la recherche fondée sur des choix méthodologiques (1.1.). Elle s'organise ensuite autour de deux processus : la collecte des données (1.2.) et l'analyse de ces données (1.3.).

### **1.1. ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE**

L'architecture de la recherche repose sur le choix de mener une étude qualitative (1.1.1.) en deux temps (1.1.2.) puis de poursuivre la démarche empirique en nous fondant sur une analyse de processus (1.1.3.) et par une approche longitudinale (1.1.4.).

#### ***1.1.1. Le choix d'une approche qualitative***

Si les méthodologies qualitatives ont été longtemps jugées comme non scientifiques, elles bénéficient aujourd'hui d'un regain d'intérêt notamment pour des recherches portant sur l'organisation. Wacheux (1996) identifie deux raisons à cette réhabilitation récente des méthodes qualitatives. D'une part, la complexification du monde environnant les entreprises aujourd'hui implique une multiplication des variables pouvant avoir une influence sur les situations. Dès lors, le chercheur ne peut se contenter d'isoler une relation mais doit prendre la mesure de cette nouvelle complexité au plus proche des acteurs, la distanciation en vue d'une généralisation de la théorie s'effectuant dans un second temps. D'autre part, l'individu est un être « intelligent » doté d'une capacité de réflexion qui lui permet d'agir « de manière innovante à un événement » (Wacheux, 1996, p.199). Dès lors, il semble indispensable de développer une méthodologie apte à rendre compte de ces comportements.

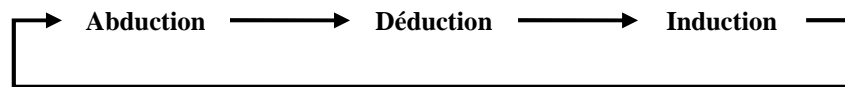
En outre, le choix d'une approche qualitative par rapport à une approche quantitative se justifie en fonction de l'orientation de la recherche. Ainsi la forme du raisonnement influe en grande partie sur la nature de l'approche. David (2000) et Charreire et Durieux (1999) distinguent trois types de raisonnement :

- La déduction suppose que si l'hypothèse est vraie alors la conclusion l'est nécessairement. Les raisonnements déductifs contribuent à générer des conséquences.

- L'induction permet « de passer du particulier au général des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Charreire et Durieux, 1999, p. 60).
- Enfin, les recherches de type abductif conduisent à émettre des hypothèses par un processus itératif entre les observations empiriques et les éléments théoriques.

Pour Boutinet (2004), « utiliser la démarche abductive, c'est recourir à un critère méthodologique de pertinence face à la crise généralisée des savoirs dans laquelle nous sommes entrés : crise du déterminisme dans certains de ces modes d'expression, crise de l'épistémologie de l'objectivité au sein de laquelle désormais l'approche par la problématique de recherche tend de plus en plus à se substituer à celle par l'investigation de l'objet de recherche ».

Notre démarche s'inscrit dans un raisonnement de type abductif. En effet, notre recherche a été initiée suite au constat d'une pratique semble-t-il émergente et significative : le lancement de programmes d'amélioration de la performance. Ce constat nous a conduit à procéder par analogie avec les dispositifs de planification (Charreire et Durieux, 1999, p. 61). Une première étape dans la démarche empirique nous a ensuite permis d'affiner notre objet de recherche et de proposer une grille d'analyse du phénomène issue de la confrontation de cette phase exploratoire avec des concepts théoriques explorés antérieurement. Enfin, la deuxième étape empirique a permis une description en profondeur de la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance afin d'en induire des propositions qui seront présentés dans le chapitre 7. Chacune de ces étapes illustre donc le processus récursif qui fonde toute recherche abductive (Figure 3-1).



**Figure 3-1 : Processus récursif du raisonnement selon David (2000), p. 87**

Notre travail s'inscrit donc dans un processus d'exploration qui justifie le recours à une méthodologie de nature qualitative.

De plus, nous cherchons à décrire et comprendre comment les programmes d'amélioration de la performance contribuent à régénérer les pratiques de planification et l'ambidextérité.

La nature de notre questionnement appelle donc à une démarche par étude de cas comme le préconise Yin (1994, p. 9). Miles et Huberman (1994) ajoutent que « Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes » qui permettent « d’heureuses trouvailles ».

Enfin, une telle approche est également préconisée par Bouquin (2000) dans le cadre de notre problématique. Pour l’auteur, « 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).

Pour conclure, le recours à une méthodologie de nature qualitative par étude de cas repose donc sur trois arguments :

- la forme du raisonnement de type abductif
- la nature du questionnement de type « comment » et « pourquoi »
- le fond de la question qui s’inscrit dans la recherche d’un lien entre outils de gestion et émergence de la stratégie.

Ce type de démarche présente un certain nombre de limites relatives à son faible pouvoir de généralisation et à la subjectivité sur laquelle repose à la fois les données et leur analyse. Nous avons conscience de ces limites et avons tenté de mener notre recherche de manière rigoureuse afin d’en limiter les biais. Le protocole que nous avons suivi est présenté et justifié de façon à permettre une « traçabilité » des résultats.

### ***1.1.2. Une démarche en deux étapes***

Selon Blanchet et Gotman (1992, p. 43), les entretiens exploratoires doivent permettre d’éclairer sur des phénomènes auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail issues de la littérature. Compte tenu du peu de travaux

empiriques concernant les programmes d'amélioration de la performance, notre démarche consistait à mieux cerner notre objet empirique. Elle visait également à sélectionner dans la grille issue de la littérature les éléments d'analyse pertinents pour étudier la mise en œuvre du programme. Enfin, l'étude exploratoire nous a permis d'affiner notre design de recherche en optant pour une étude de cas en profondeur d'un cas extrême au sens de Yin (1994).

A l'issue de l'étude exploratoire, nous avons orienté notre démarche empirique vers une étude approfondie du cas Telcom. Le choix de mener une étude de cas unique est justifié par le fait qu'il s'agit d'un cas extrême au sens de Yin (1994, p. 39) ou plutôt intense au sens de Miles et Huberman (1994). En effet, 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 mais sans caractère extrême » (Miles et Huberman, 1994, p. 60). 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 et dont nous allions pouvoir suivre l'évolution pendant toute la durée de la thèse.

La démarche empirique globale est présentée dans le Tableau 3-1.



	<b>Période</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Objectif</b>
Etude exploratoire	Décembre 2003 - Mai 2004	9 entretiens + participation à deux réunions	4 entreprises : <i>Telcom</i> <i>Cablexis</i> <i>Plurimedia</i> <i>Gazola</i> 2 cabinets de conseil : <i>Conseils</i> + <i>Performa Conseils</i>	Construire l'objet de recherche
Etude de cas	Janvier 2005 - Janvier 2006	39 entretiens	<i>Telcom</i>	Décrire et comprendre le processus de mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance  Comprendre pourquoi les entreprises mettent en place ce type de démarche

**Tableau 3-1 : Présentation de la démarche empirique**

### ***1.1.3. Le choix de l'analyse de processus***

Dans le cadre d'une analyse de processus, « l'objet que le chercheur entend décrire et comprendre (par exemple la prise de décision ou le changement stratégique dans l'organisation) est opérationnalisé sous la forme d'une variable dont l'évolution, la transformation ou encore le changement sont étudiés. Les aspects dynamique ou temporel sont ici essentiels. » (Grenier et Josserand, 1999, p. 116). Les recherches concernant les processus ont été nombreuses ces dernières années à la suite du programme de recherche sur les processus d'innovation développé au sein l'université du Minnesota (Van de Ven et Huber, 1990 ; Van de Ven et Poole, 1989, 1990, 1995) ou encore des travaux de Pettigrew (1987, 1992).

Pour Lorino et Tarondeau (2006), « comme les processus regroupent des activités, ou actions, qui ont des effets externes par rapport au système étudié, les processus ont la double propriété d'être plus facilement identifiables et observables que les compétences et ressources qu'ils mobilisent. (...) Observer des processus, qu'ils soient stratégiques ou non, consiste à observer des activités ou actions c'est-à-dire des entités concrètes susceptibles d'être décrites avec rigueur et précision. » (Lorino et Tarondeau, 2006).

Si les études sur les processus ont été nombreuses ces dernières années, les objectifs peuvent être de différentes natures. Van de Ven (1992, p. 169) distingue trois types d'approches :

- le processus conçu comme une logique qui explique des relations entre variables dépendantes et indépendantes
- le processus étudié comme une catégorie de concepts ou variables qui se réfèrent aux actions des individus ou organisations
- le processus analysé comme une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent dans le temps

Selon Pettigrew (1992, p. 7), seule la troisième approche permet d'appréhender le processus en action et donc de décrire comment une entité ou une problématique évolue avec le temps. Compte tenu de notre question de recherche, nous nous inscrivons dans cette perspective.

En outre, Grenier et Josserand (1999) identifient deux vocations à la recherche sur les processus : décrire ou expliquer. L'axe principal de notre recherche consiste à analyser comment est mis en œuvre le programme d'amélioration de la performance au sein du groupe Telcom. Toutefois, nous n'excluons pas d'expliquer à partir de cette analyse pourquoi les entreprises mettent en place ce type de démarche.

Grenier et Josserand (1999) précisent également que « la description d'un processus conduit à porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu'à l'ordre et à l'enchaînement de ces éléments dans le temps. ». Ils ajoutent que « la recherche sur le processus conduit ainsi à l'identification et à l'articulation d'intervalles tels que séquences, cycles ou encore phases qui décrivent le comportement d'une variable dans le temps » (Grenier et Josserand, 1999, p. 117). Nous décrirons dans le paragraphe concernant l'analyse des données la méthode que nous avons utilisée pour déterminer les phases du processus étudié.

Pour Miller et Friesen (1982a), une démarche méthodologique fondée sur une étude longitudinale présentent quatre avantages majeurs :

- L'étude des processus conduit à mieux appréhender les éventuelles imperfections d'un modèle et des les rectifier.
- Alors que la plupart des études comparatives reposent sur la constitution d'un échantillon le plus large possible, une étude longitudinale peut également conduire à dégager des relations entre une forme organisationnelle observée à un certain stade de développement et certaines variables.

- L'enchaînement chronologique des événements dans une étude longitudinale permet au chercheur d'identifier des relations de causalité occultées dans d'autres types de recherches.
- Dans la plupart des études longitudinales, le chercheur dispose d'une connaissance approfondie de l'organisation qu'il étudie, de son histoire ou encore des modes de fonctionnement des acteurs qui la constituent. En distinguant plus nettement les relations de causalité des simples coïncidences, il peut en inférer des propositions sur les motifs de certains événements.

Ils proposent également une typologie des études longitudinales en fonction de trois axes : l'étendue de l'étude, la taille de l'échantillon et le type de données recueillies (Tableau 3-2).

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5
Caractéristiques	Anecdotique (large étendue) Une seule organisation Non quantitative	Approche multi-variables (large étendue) Une seule organisation Quantitative	Étendue étroite Plusieurs organisations Non quantitative	Approche multi-variables (large étendue) Plusieurs organisations Non quantitative	Approche multi-variables (large étendue) Plusieurs organisations Quantitative
Études représentatives	Pettigrew (1973) Mintzberg et Waters (1980)	Hall (1976) Cyert <i>et Al.</i> (1963)	Starbuck (1968) Chester (1961)	Starbuck <i>et Al.</i> (1978) Chandler (1962)	Dewar et Hage (1978) Miller et Friesen (1980)
Avantages	Aperçu complet et en profondeur du changement et développement organisationnel Capacité à inférer des liens de causalité Capacité à identifier des variables critiques Ponctuellement la base de nouvelles théories et nouvelles hypothèses	Excellent pouvoir explicatif – à la fois statistique et descriptif Très rigoureux et répliquable Large description du fonctionnement de l'organisation Peu de risque d'erreurs de spécification	Récit précis de la manière dont les variables évoluent dans le temps Répliquable Généralisation raisonnable Relations causales Facilité de récolte des données	Se focalisent sur les aspects critiques du comportement organisationnel Beaucoup d'informations détaillées pour justifier les conclusions Récit non simpliste Bien pour générer des hypothèses et des théories	Répliquable Généralisation élevée (ou bien définie) Descriptions riches et multi-variables qui aident à lutter contre les erreurs de spécification Bien pour tester des hypothèses
Inconvénients	Généralisation faible Non cumulative Difficile à répliquer Souvent peu analytique	Généralisation faible Application potentielle limitée Non cumulative	Erreur de spécification Perspective étroite du fonctionnement organisationnel Résultats trop généraux pour contribuer à une approche prescriptive Peu d'hypothèses nouvelles générées	La petite taille de l'échantillon rend la généralisation difficile Coïncidences dans l'interprétation purement intuitive des données : problèmes de validité et de réplification Les résultats de différentes études peuvent être difficiles à synthétiser du fait des différences de point de vue	Les limites varient en fonction des recherches Pouvoir explicatif moins fort que le <i>Type 3</i> Données trop rudimentaires pour faire des analyses de séries chronologiques Là où les types d'organisation ne sont pas distingués, il peut y avoir un problème de sur-généralisation

Tableau 3-2 : Caractéristiques des cinq approches de recherches longitudinales (Miller et Friesen, 1982, pp. 1022-1023)

Compte tenu des choix méthodologiques opérés, nous nous situons dans une démarche de type 1. Les limites à ce type d'approche sont étroitement liées à son faible pouvoir de généralisation, un compromis pour lequel nous avons opté au profit de la richesse des données collectées et de la restitution qu'elles permettent.

#### 1.1.4. Le choix d'une étude longitudinale

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). Monge (1990, p. 408) précise qu'elles sont pertinentes lorsque deux ou plusieurs variables d'un processus évoluent différemment. Si elles évoluent conjointement alors d'autres méthodes doivent lui être préférées.

Le choix d'une telle méthode est étroitement lié à la problématique de la recherche et doit être justifié au regard de celle-ci (Tableau 3-3).

Problématique de la recherche	Design de la recherche	
Etude d'un phénomène permanent de la vie de l'organisation	Période de collecte des données	Collecte continue allant de la naissance à la mort de l'organisation
Etude d'un phénomène ponctuel indépendant de la vie de l'organisation		Sur une période relativement courte délimitée dans le temps
Etude de l'effet d'un événement sur un phénomène (recherche de type « avant-après »)	Nombre de points de collecte des données	Deux points de collecte de données
Etude d'un processus		Plusieurs points de collecte de données
Recherche au sein desquelles le temps est perçu comme important en termes chronologiques	Intervalle de temps séparant les points de collecte	Collecte continue
Recherches au sein desquelles le temps est perçu comme important en termes de durée		Intervalles réguliers
Recherches au sein desquelles le temps est perçu comme sans importance		Intervalles irréguliers

**Tableau 3-3 : Problématique de la recherche et designs longitudinaux (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 428)**

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.

En outre, notre objectif est d'analyser le processus de mise en œuvre du programme ce qui justifie la nécessité de plusieurs points de collecte.

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.

## **1.2. LA COLLECTE DES DONNEES**

La collecte de données qualitatives s'effectue essentiellement par la méthode de l'entretien « destiné à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. » (Baumard *et Al.*, 1999, p. 235). Celui-ci permet de comprendre « comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de

valeurs, qu'ils ont développé au cours de leur vie de façon à pouvoir expliquer et prédire les événements qui se produisent dans leur monde. » (Wacheux, 1996, p. 203). Employer une telle démarche de recherche suppose de définir un mode d'accès au terrain (1.2.1.) et de préciser les modalités de leur déroulement (1.2.2.).

### ***1.2.1. Le mode d'accès aux personnes interrogées***

Blanchet et Gotman (1992) identifient deux modes d'accès aux interviewés : le mode d'accès direct et le mode d'accès indirect. Sur ce plan, notre démarche a consisté à adopter un accès direct dans le cadre de l'étude exploratoire puis indirect dans l'étude de cas approfondie.

Concernant l'étude exploratoire, un questionnaire a tout d'abord été envoyé par mail en décembre 2003 auprès de 250 contrôleurs de gestion, directeurs financiers<sup>12</sup> et consultants représentant l'ensemble des entreprises du CAC 40 et les acteurs majeurs du secteur du conseil en entreprise. L'objectif de cet envoi consistait à la fois à cibler des entreprises et des interlocuteurs pertinents pour notre étude exploratoire. Après une brève présentation de l'objectif de notre requête, il était demandé au destinataire si son entreprise avait mis en place un programme d'amélioration de la performance sur la période 1995-2003. Le cas échéant, nous demandions également s'il était intéressé pour participer à notre étude ou s'il pouvait nous orienter vers d'autres personnes. Cette démarche nous a permis d'identifier 13 entreprises ayant lancé des programmes d'amélioration de la performance sur la période 1995-2003. Elle nous a également permis d'obtenir 9 entretiens dans 4 entreprises et 2 cabinets de conseil. Compte tenu du caractère exploratoire de cette première étape, nous avons souhaité allier diversité des secteurs et des tailles d'entreprise (Tableau 3-4).

---

<sup>12</sup> Nous avons pour cela utilisé l'annuaire de la l'association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG).

	Secteur <sup>13</sup>	Chiffre d'affaires <sup>14</sup> au 31.12.2006	Effectif au 31.12.2006
<b>Telcom</b>	Télécommunication	51 700	190000
<b>Cablexis</b>	Fabrication de fil et câbles isolés	4440	21000
<b>Plurimedia</b>	Activité de conception, distribution dans les médias, édition	8100	32500
<b>Gazola</b>	Fabrication de gaz industriel	10950	36900

**Tableau 3-4 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon**

Dans le cadre de notre démarche exploratoire, nous avons souhaité rencontrer des interlocuteurs pouvant nous apporter une meilleure compréhension des enjeux et des modalités de mise en œuvre des programmes. Quivy et Van Campenhoudt (1995 p. 65) considèrent trois catégories d'acteurs avec lesquels il est utile d'avoir un entretien dans le cadre d'une démarche exploratoire :

- des enseignants-chercheurs spécialisés et experts dans le domaine
- la deuxième catégorie d'interlocuteurs recommandés pour les entretiens exploratoires repose sur des témoins privilégiés. Il s'agit de personnes qui, par leur position, leur action ou leurs responsabilités, ont une bonne connaissance du problème. Cet argument a justifié notre souhait de rencontrer des consultants, qui par leur expérience au sein de ce type de programme pouvaient contribuer à notre démarche
- la troisième catégorie d'acteurs utiles concerne ceux qui constituent le public directement concerné par l'étude à savoir dans notre cas des responsables de programmes d'amélioration de la performance ou des membres du comité exécutif de l'entreprise étudiée.

Dans le cadre de l'étude longitudinale du cas Telcom, l'accès aux personnes interrogées a été majoritairement indirect. En effet, il a été demandé à chaque personne rencontrée si elle pouvait nous fournir les coordonnées de personnes susceptibles d'apporter un éclairage nouveau à notre recherche. La discussion lors de l'entretien était également l'occasion de repérer ces interlocuteurs. Dans ce cas, nous demandions à l'issue de l'entrevue s'il était possible d'en obtenir les coordonnées.

---

<sup>13</sup> Classification NAF extraite de la base de données Diane

<sup>14</sup> En millions d'euros



Nous avons mis fin à notre démarche empirique quelques semaines après le lancement d'un nouveau programme et suite à l'atteinte de la saturation théorique qui conditionne la validité de la recherche. Cette saturation est atteinte « lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et dès qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis » (Wacheux, 1996, p. 84).

### ***1.2.2. Les modalités de déroulement des entretiens***

Plusieurs modes d'entretiens peuvent être distingués. L'entretien peut, tout d'abord prendre la forme d'un entretien individuel ou d'un entretien collectif. L'aspect parfois impopulaire du type de programme étudié en vertu de son contenu ou de la manière dont il est mis en œuvre, nous a incité à opérer par entretien en face à face. Ceci nous permettait de limiter les biais dans les réponses dûs aux phénomènes de groupe.

De plus, plusieurs attitudes peuvent être adoptées. Dans le cadre d'un entretien directif, le chercheur contrôle le déroulement en posant des questions précises exigeant des réponses courtes (Wacheux, 1996) : ce mode d'entretien se rapproche du questionnaire utilisé dans les méthodologies quantitatives. L'entretien semi-directif repose sur une expression libre de la personne interrogée sur des questions précises par le chercheur : celui-ci utilise « un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. » (Baumard *et Al.*, 1999, p. 235). Dans le cadre d'un entretien non-directif, des thèmes préalablement définis sont les seules bornes à une conversation laissée libre et ouverte (Wacheux, 1996).

Usunier *et Al.* (2000) ajoutent deux critères : le degré de structuration et le degré de directivité. Le premier critère est relatif au formalisme du guide d'entretien tandis que le second repose sur le degré de liberté laissé à la personne interrogée. Ces deux critères peuvent varier selon l'objectif de l'entretien. Ainsi, Blanchet et Gotman (1992) suggèrent que des entretiens peu structurés conviennent à des enquêtes exploratoires.

Dans le cadre de notre étude, l'entretien semi-directif a été préféré aux autres modes d'entretien. En effet, d'une part, nous souhaitions obtenir le ressenti des acteurs sur un certain nombre de thèmes préalablement identifiés, ce qui excluait les entretiens non-directifs au traitement parfois confus. D'autre part, notre recherche ayant fait l'objet de peu de travaux antérieurs, nous voulions conserver la possibilité de voir émerger certains

thèmes ce qui excluait une conduite d'entretien trop directive. Au final, notre choix a donc porté sur le déroulement d'entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien formalisé reprenant les thèmes que nous souhaitions aborder.

Des guides d'entretien différents ont été construits selon qu'ils concernaient l'étude exploratoire ou l'étude principale. Dans l'étude exploratoire, ils ont également été différenciés selon qu'ils s'adressaient à des consultants ou à des responsables de programme. Les trois catégories de guide d'entretien sont présentées en annexes 3-1, 3-2 et 3-3.

Comme nous le préciserons ultérieurement, la teneur longitudinale de notre recherche a toutefois nécessité des aménagements progressifs du guide principal pour refléter l'évolution du programme. Enfin, la diversité des interlocuteurs rencontrés nous a conduit à construire un guide suffisamment large pour pouvoir aborder l'ensemble des entretiens, l'exhaustivité des questions n'étant pas utilisable pour chacun d'eux.

Après nous être présentée et avoir introduit l'objectif de notre démarche, nous demandions aux personnes interrogées si elles acceptaient que l'entretien soit enregistré permettant ainsi une écoute plus réactive mais également une restitution moins complexe des données. Un interlocuteur n'a pas souhaité être enregistré et un incident technique nous a privé de l'enregistrement d'un entretien. Pour ces deux cas, une restitution de l'entretien a été réalisée sur la base des notes prises lors de leur déroulement. Cette synthèse leur a ensuite été envoyée afin qu'il puisse la valider et éventuellement la compléter.

Les données primaires ainsi récoltées ont été croisées avec plusieurs sources de données secondaires :

- des documents internes fournis par les interlocuteurs
- des documents de communication externe publiés par le groupe sur son site Internet ou accessibles sur le site de l'Autorité de Marchés Financiers<sup>15</sup>
- une analyse systématique des articles de presse économique parus sur le sujet en recourant à la base de données Factiva.

---

<sup>15</sup> <http://www.amf-france.org>

Ce processus rigoureux de triangulation des données permet de renforcer la validité interne de notre recherche.

### **1.3. L'ANALYSE DES DONNEES**

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 se décompose en quatre étapes.

La première étape consiste à construire une liste chronologique des événements marquants du processus étudié. Dans notre cas, cette étape nous a conduit à identifier trois événements, facteurs déclenchant selon nous de chacune des trois phases. Ces événements se sont traduits par une évolution d'une des catégories conceptuelles étudiées à savoir la nature de l'ambidextérité. Dans la suite de notre démarche, nous avons considéré que cette catégorie serait la référence pour le découpage chronologique du cas bien que des décalages aient parfois été observés dans l'intégration du changement de nature de l'ambidextérité à différents niveaux et à divers endroits de l'organisation.

La deuxième étape suppose de réarranger la liste chronologique par référence à ces événements afin de définir des trajectoires. Nous avons ainsi tenté d'identifier dans les discours de nos interlocuteurs, les éléments qui se rapportaient à chaque période homogène en terme d'ambidextérité.

La troisième étape nous a conduit à procéder à une analyse par phase faisant ressortir les caractéristiques de chaque variable étudiée sur l'intervalle ainsi défini.

L'ensemble de ces étapes permet une restitution du cas Telcom organisée par phase homogène en termes d'ambidextérité.

Pour conclure, l'ensemble de la démarche est synthétisé dans le Tableau 3-5.

<b>Caractéristique</b>		<b>Description</b>
Nature des données		Qualitative
Forme du raisonnement		Abductif
Design de la recherche	Etude exploratoire	Etude longitudinale d'un processus
Objectif	Définir l'objet de recherche Avoir un premier retour empirique sur la littérature mobilisée Sélectionner le terrain et les acteurs pertinents pour l'étude longitudinale	Décrire et comprendre comment le programme d'amélioration de la performance contribue à régénérer le processus de planification et comment ils contribuent à la problématique de l'ambidextérité
Mode d'accès au terrain	Direct	Direct et indirect
Nombre d'entretiens	9	38
Fonction des interlocuteurs	Membres du comité exécutif Responsables de programme Consultants	Membres de l'équipe centrale Acteurs impliqués dans la mise en œuvre de divers chantiers Cadres intermédiaires
Données secondaires	Site Internet Presse économique	Site Internet Analyse systématique des articles de presse évoquant le programme Documents internes
Analyse des données	Retranscription intégrale des entretiens Identification des thèmes communs	Retranscription intégrale des entretiens Identification de phases Reclassement des données à partir de ce découpage

**Tableau 3-5 : Synthèse de la démarche empirique**

## SECTION 2 RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

L'objectif de notre étude exploratoire est de définir les contours d'un objet empirique encore peu étudié et d'en comprendre les enjeux et les mécanismes tant en interne qu'en externe. Pour cela nous avons réalisé neuf entretiens dans quatre entreprises ayant mis en œuvre un programme d'amélioration de la performance et auprès de consultants appartenant à deux cabinets de conseil (2.1.). Les résultats de cette étude nous conduiront à valider la littérature mobilisée (2.2.).

### 2.1. PRESENTATION DE L'ETUDE EXPLORATOIRE

Cette étude exploratoire menée auprès de quatre groupes nous conduira finalement à mener une étude approfondie du cas Telcom. Nous avons donc souhaité présenter brièvement les caractéristiques de l'étude exploratoire (2.1.1.) avant de présenter de manière plus approfondie le cas Telcom (2.2.2.).

#### 2.1.1. Caractéristiques de l'étude exploratoire

Les caractéristiques des programmes étudiés dans le cadre de notre étude exploratoire sont présentées dans le Tableau 3-6.

	Secteur <sup>16</sup>	Nom du programme	Période	Montant
Telcom	Télécommunications	Challenge	Décembre 2002- Décembre 2005	15 milliards d'euros de réduction des coûts grâce à l'amélioration opérationnelle
Cablexis	Fabrication de fils et câbles isolés	Performance +	Décembre 2000- Décembre 2003	Objectifs qualitatifs
Plurimedia	Activité de conception, distribution dans les médias, édition	Plan Performance	Mars 2001- Décembre 2003	110 millions d'euros d'économies à fin 2003 dont un quart sur 2001
Gazola	Fabrication de gaz industriel	Défi	2000-2003	300 millions d'euros d'économies

**Tableau 3-6 : Présentation des programmes d'amélioration de la performance étudiés dans le cadre de la démarche empirique**

Le Tableau 3-7 présente les personnes interrogées dans le cadre de notre démarche exploratoire.

<sup>16</sup> Classification NAF extraite de la base de données Diane

	Nombre d'entretiens	Interlocuteurs	Fonction	Durée
Telcom	2	Jean-Louis	Responsable adjoint équipe centrale Challenge	45 min
		Jean	Responsable de l'amélioration de la performance	45 min
Cablexis	1	Jean-Paul	Directeur industriel	45 min
Gazola	1	Etienne	Directeur du programme Défi	40 min
Plurimedia	1	Jean-Luc	Directeur Général Adjoint	45 min
Conseils +	3	Marc	Associé	75 min
		Franck	Senior Manager	60 min
		Pierre	Consultant	45 min
Performa Conseils	1	André	Vice-Président de la branche transformation	45 min

Tableau 3-7 : Présentation des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude exploratoire

### 2.1.2. Présentation du cas Telcom

Le programme Challenge est lancé en décembre 2002 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 ces 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 (Tableau 3-8). Il déclare notamment que la mise en œuvre de Challenge est la priorité de ce nouveau management.

<b>Principes</b>	<b>Décisions</b>
Un nouveau management et une nouvelle organisation	Simplification des niveaux hiérarchiques et de reporting Responsabilisation sur les comptes de résultat, le cash flow et certains éléments du bilan Cohérence des modèles économiques Cohérence avec les outils de contrôle interne Gouvernement d'entreprise renforcé
De nouvelles priorités stratégiques	Recentrage sur les clients et anticipation de l'évolution future des métiers : conséquences pour les modèles économiques des principaux actifs Recentrage géographique Exploiter au maximum les bénéfices du modèle d'opérateur de télécommunication intégré Valorisation du portefeuille de technologies du groupe Développement de partenariats stratégiques dans les domaines où le groupe ne peut atteindre la taille critique

**Tableau 3-8 : Les nouveaux principes de l'organisation, du management et les priorités stratégiques (inspiré d'un document de communication externe du groupe)**

Lors de l'annonce publique du programme Challenge, le Président du groupe Telcom insiste sur le fait qu'il existe un potentiel inexploité de forte amélioration des performances opérationnelles. Initialement, une centaine de projets sont donc identifiés reposant à la fois sur des chantiers transversaux et sur l'amélioration de plusieurs entités opérationnelles (Tableau 3-9). Il précise toutefois que certains projets spécifiques avaient déjà été initiés par le management opérationnel avant l'arrivée du nouveau management.

<b>Principes</b>	<b>Décisions</b>
Chantiers transversaux	Rationalisation des achats Réduction des frais généraux Rationalisation et hiérarchisation du portefeuille de projets R&D Elimination des « doublons » en matière de communication Rationalisation des fonctions de support Rationalisation de la gestion de l'immobilier Réduction du besoin en fonds de roulement
Amélioration des entités opérationnelles	7 unités opérationnelles concernées

**Tableau 3-9 : Un effort sans précédent sur trois ans (inspiré d'un document de communication externe du groupe Telcom)**

Pour préciser les modalités de mise en œuvre du programme, le Président du groupe Telcom présente les projets clés qui seront mis en place dans la branche mobile du groupe. Il propose notamment une réduction significative des ambitions de croissance à l'étranger à court terme. Il met également en avant les gains de productivité croissants dans la structure, le management et les opérations du groupe grâce à une concentration des marchés.

Au final, entre 35 et 40% des économies prévues sur les trois ans doivent être générées par la baisse des charges d'exploitation, entre 40 et 45% doivent l'être par la diminution des investissements et l'amélioration du besoin en fonds de roulement devrait représenter entre 20 et 25% des économies. L'échéancier prévoit que 20 à 25% des économies soient réalisées au cours de la première année du programme tandis que les années 2004 et 2005 devraient chacune permettre de générer 35 à 40% d'entre elles.

## **2.2. RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

Les résultats présentés s'appuient sur les neuf entretiens réalisés dans le cadre de l'étude exploratoire auprès de consultants, responsables de programme et membres de comité exécutif. L'étude repose tout d'abord sur une analyse des contextes dans lesquels les entreprises lancent des programmes d'amélioration de la performance et des motifs qu'elles invoquent pour cela (2.2.1.). Cette première phase de notre démarche empirique nous permet également d'identifier les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes et de caractériser leur rôle (2.2.2.). Dans le cadre de cette étude, nous nous interrogeons, en outre, sur les mesures contenues dans ces programmes (2.2.3.). Elle nous conduit à dégager des caractéristiques communes de mise en œuvre des programmes (2.2.4.). Enfin, cette étude exploratoire nous a également permis d'identifier la résonance de la problématique d'ambidextérité dans le cadre de ces programmes (2.2.5.).

### ***2.2.1. Contexte et motifs de mise en œuvre de programmes d'amélioration de la performance***

Les rapports annuels d'entreprises ayant annoncé le lancement de programmes d'amélioration de la performance, les articles de presse les concernant ainsi que les entretiens réalisés dans le cadre de notre étude exploratoire révèlent que les motivations à



s'engager dans la mise en œuvre de tels programmes sont de différentes natures non exclusives les unes des autres (Tableau 3-10).

Tout d'abord, ces programmes peuvent naître d'une situation où la pérennité même de l'organisation est fortement compromise, le programme étant alors assimilé à un plan de sauvetage. Dans ce premier cas de figure, qui est celui du groupe Telcom, par exemple, l'objectif est clairement de regagner la confiance des investisseurs. Le programme est annoncé à grand renfort de communication dans les médias et de réunions auprès des analystes financiers. Le Président lui-même orchestre cette « mise en scène » du programme. De l'aveu de notre interlocuteur, l'objectif est clair, il faut « vendre » le programme aux marchés financiers.

La seconde raison invoquée par l'une des personnes interrogées est que certains dirigeants disposant d'une conjoncture plutôt favorable préfèrent anticiper les effets d'une éventuelle dégradation des conditions de marché. Dans cette situation, les programmes répondent à un objectif d'anticipation dans un environnement jugé changeant et dans lequel il faut savoir se préserver des marges de manœuvre.

Le troisième motif identifié est que les programmes d'amélioration de la performance peuvent également naître d'une volonté de la direction de rompre avec certaines habitudes de confort jugées trop longtemps permises. Le programme devient alors une « mécanique » systématique de réduction des coûts et d'amélioration qui s'applique à tous.

Enfin, en interne, l'un des facteurs fréquemment concomitant au déclenchement des programmes d'amélioration de la performance est l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction. Le lancement de ce type de démarche peut alors signifier la volonté de marquer une rupture avec l'équipe précédemment en place et une prise de pouvoir par les nouveaux dirigeants. Toutefois, ce facteur ne fait que renforcer la logique de recours à un programme, il n'en est pas toujours la cause.

Motif	Objectif du programme	Illustration
Déclenchement dans l'urgence face à une grave crise financière	Rassurer les investisseurs	« Le programme Challenge a deux grandes spécificités. La première, c'est qu'il a été déclenché dans l' <b>urgence</b> . Le programme Challenge, c'est reprendre son destin en main, c'est-à-dire que quand [le Président] est arrivé avec la situation que connaissait Telcom à l'époque, il y avait <b>une réelle crise</b> au sein de Telcom, <b>une crise de liquidité qui était imminente</b> (Moi mes parents ils m'ont demandé si la boîte n'allait pas faire faillite quoi ! enfin faire <b>faillite</b> , j'exagère un peu mais...). Donc il y avait une vraie crise et il fallait immédiatement trouver le moyen de s'en sortir donc ça c'était le plan proposé par [le Président]. (...) <b>De cette situation de crise est né le programme Challenge</b> et donc il est né dans l'existant. Si on voulait reprendre notre destin en main, on n'avait pas le choix. » (Jean-Louis, Responsable adjoint équipe centrale Challenge, Telcom)
Anticipation d'une baisse de conjoncture	Regagner des marges de manœuvre pour mieux avancer dans un environnement turbulent	« Il y a aussi un paramètre bien entendu c'est quand on peut s'attendre à un <b>retournement de conjoncture</b> , enfin dans les facteurs de déclenchement, le fait de se dire, ce qui était notre cas aussi, « bon, on vient de vivre plusieurs années de croissance continue, 2000 est le pic, si on s'attend à des retournements, ce qui était le cas, fin de la bulle internet ou des choses comme ça, il y a un peu d' <b>anticipation</b> qui peut être utile et ça, ça a joué aussi. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Limiter les dérives de la gestion quotidienne	Instaurer une mécanique qui contraint à la rigueur et à l'amélioration	« Bon, alors ensuite, ça démarre quand même le plus souvent, c'est comme ça que ça a été le cas chez nous, si on a conscience du fait qu'il y a vraiment <b>des choses à gratter</b> . Je crois que ce que l'on voit, c'est que, <b>s'il n'y a pas une démarche mécanique, régulière comme ça, qui oblige toutes les activités opérationnelles à revoir les améliorations</b> qui sont possibles, les engagements au jour le jour font qu'il y a des choses qu'on laisse de côté et si on les laisse de côté pendant un an, deux ans, trois ans et qu'il n'y a pas un passage au tamis, et bien un beau jour on décide de déclencher des plans un peu plus vigoureux parce que, on peut avoir accumulé des activités non rentables sans forcément se poser la question de leur cession, de leur fermeture ; on peut avoir accumulé des coûts de structure parce que là aussi, quand il y a des équipes dans une société, quand il y a des structures quelles qu'elles soient, bon et bien elles ne se tournent pas les pouces toute la journée, elles jouent toujours un rôle donc si on ne questionne pas leur utilisation, leurs coûts... On ne les supprime pas donc on les garde indéfiniment et puis dans d'autres domaines comme les achats, comme tout le suivi des besoins en fond de roulement, les politiques d'investissement, là aussi, si c'est peu encadré, il y a des dérapages et donc à un moment donné, soit par contexte, soit par manque d'évolution positive de la rentabilité, soit par comparaison avec ses concurrents, on peut arriver à dire « si on lance un plan demain matin et qu'on se donne l'élan, on va gratter des montants importants ». » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Changement de direction	Marquer la rupture et prendre le pouvoir sur l'organisation	« Moi, quand un programme naît, j'aime bien cette idée de <b>rupture</b> mais la rupture peut être de n'importe quelle nature. Typiquement, moi le dernier projet sur lequel je suis, c'est un changement d'actionnaire donc une prise de fonction à la fois pour le Président et pour le Directeur Général donc derrière un projet de transformation pour à la fois <b>prendre la main de l'organisation</b> et puis <b>la remettre sous tension</b> par rapport à des contraintes notamment de <b>rentabilité</b> qui sont imposées par le nouveau groupe si je veux faire simple. » (André, Vice-Président de la branche transformation, Performa Conseils)

Tableau 3-10 : Motifs et objectifs du lancement de programmes d'amélioration de la performance

Ces premiers éléments font très largement ressortir l'influence du contexte externe sur le déclenchement de programmes d'amélioration de la performance. Sur ce point, il faut noter la prégnance des arguments financiers dans le discours de nos interlocuteurs. Ainsi, il apparaît que l'annonce de programmes d'amélioration de la performance, quel que soit le motif invoqué, répond tout de même à une volonté d'envoyer un signe fort à la communauté financière. L'un de nos interlocuteurs soulève d'ailleurs un point important à cet égard :

*« Les programmes sont souvent utilisés comme message vers la communauté financière mais les résultats, au fond, tout le monde s'en fiche ! » (Marc, Associé, Conseils +)*

Le programme peut alors être utilisé de différentes façons en poursuivant différents objectifs (Tableau 3-11). Il est, selon nos interlocuteurs, utilisé comme contrat d'engagement pour rassurer et convaincre les investisseurs et les actionnaires. Il peut également être conçu comme un outil pédagogique pour communiquer sur les objectifs du groupe. Enfin, la demande peut émaner des actionnaires eux-mêmes et le cas échéant, le programme répond à leurs attentes.

Motif	Objectif	Illustration
Rassurer et convaincre les investisseurs	Un contrat d'engagement	« Donc ça, ça s'est fait dans l'urgence en disant : « On va le faire. On va le faire et pour vous le prouver, on s'engage à le faire », <b>on vend ça au marché</b> . Non seulement on le dit, mais on met en place une nouvelle organisation : des divisions, des nouveaux modes de management, des fonctions transverses et puis tous les trois mois, on vous dira, messieurs les analystes, le marché, où on en est dans Challenge. Ca, ça a marché, c'est-à-dire que du coup, le cours de bourse qui valait à peu près [X] euros quand le nouveau PDG est arrivé, il doit en valoir maintenant à peu près le triple. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telcom)
Communiquer et séduire	Un outil pédagogique de communication avec les marchés	« Bon, deuxième remarque de fond, nous sommes traités en permanence par la communauté financière et je crois que dans la mise en œuvre de ce genre de plan, il faut avoir en tête qu'ils sont d'autant plus visibles et d'autant plus structurés qu'ils sont attendus par les analystes financiers, qui, comme vous le savez, scrutent très régulièrement la rentabilité des groupes comme le nôtre, les améliorations qui sont apportées, les benchmarks avec des groupes concurrents et je crois que, en dehors de la logique de la mise en place de plans, ce que beaucoup de groupes ont constaté, <b>c'est que les analystes comprennent bien ce type d'action et la façon dont on en fait le packaging. C'est un processus qu'ils comprennent très bien, qu'ils intègrent très bien et qui les rassure</b> . Donc je crois que dans la mise en œuvre décidée par les groupes, c'est aussi un facteur qui joue, <b>c'est que c'est nettement plus facile d'expliquer en les isolant, un certain nombre d'actions menées que de parler de façon approfondie du business et d'arriver à faire comprendre toutes les interactions qui amènent une boîte à avoir un résultat qui évolue comme ci ou comme ça</b> . Donc, je crois qu'on a tous été poussés, fortement poussés par les analystes sur, quelques fois, la mise en œuvre quand ils jugeaient que la rentabilité de telle activité était inférieure à ce qu'elle devrait être, et quelques fois, parce qu'on s'est rendu compte que, à partir du moment où ça leur plaît, autant présenter les choses qui permettent de mieux valoriser l'entreprise. Donc ça, c'est le deuxième point et ça joue énormément ; c'est-à-dire que vous avez dû voir beaucoup d'autres groupes qui ont communiqué là-dessus, qui ont mis en œuvre ces programmes... Et je crois que, vous savez, dans la façon dont on communique, <b>si les analystes aiment quelque chose on le fait et s'ils n'aiment pas trop... bon, on a tendance à aller dans le sens de ce qu'ils attendent c'est quelques fois dans la forme mais c'est quelques fois aussi dans le fond</b> . Dans la forme, on présente les réunions pour qu'ils y trouvent vraiment ce qu'ils attendent, et dans le fond, on les écoute et quand ils reviennent régulièrement en disant « comment vous améliorez vos résultats, qu'est-ce que vous avez comme plan, qu'est-ce que vous avez comme action de réduction de coûts ? ». <b>On se cale sur les attentes du marché</b> : ça c'est le deuxième point, fondamental pour ce qui nous concerne. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Rassurer les actionnaires	Une réponse à une attente forte des actionnaires	« Ces programmes sont mis en place dans des organisations situées <b>sur des marchés plutôt en déclin ou du moins à maturité</b> . (...) <b>Les actionnaires peuvent s'avérer être des éléments déclencheurs de la mise en place de ce type de programmes</b> . Ils peuvent en effet estimer que, par comparaison avec d'autres groupes, l'organisation n'est pas gérée de façon optimale. En revanche, ils n'interviennent pas dans la définition des moyens à mettre en œuvre pour que cette optimisation soit possible. » (Marc, Associé, Conseils +)

Tableau 3-11 : Les différentes utilisations du programme dans la communication avec les marchés financiers

### 2.2.2. Les acteurs impliqués

L'étude exploratoire fait principalement ressortir l'implication de quatre catégories d'acteurs : la direction générale et les membres du comité exécutif (a), une équipe centrale en charge du pilotage du programme (b), l'encadrement intermédiaire (c) et des consultants (d).

#### (a) La direction générale et les membres du comité exécutif

En amont du programme, la pression de la communauté financière, qu'il s'agisse des analystes, des actionnaires ou des investisseurs potentiels, apparaît comme une source d'influence notable. Le lancement de programmes d'amélioration de la performance s'inscrit donc dans une problématique globale de l'entreprise qui requiert une décision au plus haut niveau.

*« Généralement au départ, à partir du moment où on lance ce genre de plan, il faut que la **Direction Générale donne le signal** donc c'est forcément très lié et le PDG lui même, à différentes reprises, a rappelé l'importance de ces plans. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Pour l'un des consultants interrogés, il s'agit de donner l'impulsion pour que l'alignement interne suive.

*« La décision doit être prise au sein du COMEX sans quoi des **forces centripètes** partent dans tous les sens. » (Marc, Associé, Conseils +)*

Une fois la décision prise par la direction générale, la responsabilité de ce type de programme incombe fréquemment à un membre du comité exécutif.

*« Il faut avoir une volonté très forte de le faire, **une volonté du Président, relayée au sein même du COMEX. C'est le directeur financier qui porte le programme, c'est lui le sponsor, et c'est donc une très forte légitimité.** Après nous, derrière, ça nous permet d'avoir une structure centrale légère, parce qu'effectivement, il y a une très forte légitimité. » (Jean-Louis, Responsable adjoint équipe centrale Challenge, Telcom)*

L'ensemble des propos recueillis témoigne donc de l'ancrage des programmes d'amélioration de la performance au plus haut niveau de l'organisation et de leur périmètre global. Ces programmes sont donc décidés par la direction, portés par un membre du comité exécutif puis relayés par une équipe centrale.

#### (b) Une équipe centrale réduite

L'étude exploratoire révèle, en outre, que les programmes d'amélioration de la performance sont très souvent coordonnés par une structure centrale relativement légère. Compte tenu du périmètre concerné par ces grands programmes, le rôle de la structure

centrale est principalement de coordonner et d’animer un réseau d’acteurs chargés de la mise en œuvre opérationnelle du programme au niveau du terrain. Ils sont donc très fortement décentralisés. Les individus de la structure centrale interviennent principalement en soutien méthodologique et assurent le suivi de l’implémentation du programme (Tableau 3-12).

Caractéristique	Motif	Illustration
Equipe centrale légère	Volonté que le programme soit mis en œuvre par les acteurs du terrain	<p>« En fait, pour le premier programme, on était trois. <b>Au niveau de l’animation, au niveau du groupe, j’étais avec deux jeunes collaborateurs</b> : il y avait un Libanais et une Italienne. Et là <b>actuellement, je suis avec un Brésilien qui travaille avec moi et puis deux consultants qui nous aident pour la partie méthodologique au départ</b>. Je pense que dans deux/trois mois on sera trois ou quatre mais guère plus. <b>On veut avoir une structure extrêmement légère au sommet de ce programme pour que vraiment le travail se fasse au niveau du terrain.</b> » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)</p> <p>« Je suis au programme office central donc dans la structure centrale d’animation du programme Challenge. C’est un programme essentiellement décentralisé donc <b>la structure centrale est très petite</b> : il y a <b>un directeur de programme (...)</b> ; <b>en dessous de lui, il y a une équipe composée de quatre personnes pour animer l’ensemble, une personne chargée plus spécialement de la communication du programme Challenge</b>, qu’elle soit interne ou externe, <b>une personne chargée de l’outil de reporting</b>, le « tracking tool », et puis <b>deux personnes dont moi, s’occupent de l’ensemble des chantiers</b> donc, la deuxième personne a plutôt en charge les chantiers qu’on appelle transversaux, les fonctions support, et moi j’ai en charge l’ensemble des divisions opérationnelles que ce soit Telcom Mobile, Telcom Internet, les divisions réseaux et opérateurs, Entreprise, Fixe et Distribution en France... c’est à dire l’ensemble des divisions opérationnelles plus les achats et les frais généraux. Donc, <b>c’est uniquement un travail de coordination mais il est essentiel, on n’est pas directement responsable des chantiers.</b> » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l’équipe centrale Challenge, Telcom)</p>
Rôle d’animation	Animation des relais dans les divisions opérationnelles	<p>« Au-dessous de cette structure centrale, il y a des structures d’animation également dans chacune des divisions, c’est-à-dire qu’en gros si je devais faire un schéma (prenant une feuille de papier) : c’est très décentralisé donc l’équipe centrale, on appelle ça des « <b>Challenge program office</b> » (PO central), elles parlent avec, dans chaque division (les chantiers sont menés par les divisions), un « PO leader » (Program Office leader), qui lui, coordonne les chantiers de la division. Donc si je prends la division par exemple X, je vais avoir un chantier X1, un chantier X2, etc. Lui, il n’a pas de hiérarchie avec ces gens là, il est <b>animateur de l’ensemble des chantiers</b>, ce qui fait que nous, <b>au PO central on a une dizaine d’animateurs pour animer les chantiers.</b> » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l’équipe centrale du programme Challenge, Telcom)</p>
	Animation des outils	<p>« Alors moi, <b>j’anime</b>. D’abord je <b>définis les outils méthodologiques</b> comme celui-ci. (...) Je mets en place les outils méthodologiques de ce genre là, y compris un outil de « knowledge management » par exemple, qui permettra de partager les bonnes pratiques et puis ensuite, ce sont les opérationnels qui mettent, je dirais, « la viande dans le four », qui vont démarrer des projets OPAL en y mettant des sujets « ressources humaines », des sujets de croissance, des sujets d’efficacité. Donc <b>il y a une méthodologie au niveau du groupe, mais après la conduite de projet, c’est une conduite qui est faite directement par toutes les directions concernées.</b> » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)</p>

Tableau 3-12 : Caractéristiques de l’équipe centrale

Le rôle d'animation et de coordination est assurément un rôle essentiel de l'équipe centrale dans ce type de programme. Nous observons que les structures mises en place sont semblables dans tous les groupes de l'échantillon et que la description de leur rôle converge. Si nous nous sommes concentrée sur les acteurs de ces équipes centrales dans l'étude exploratoire, il ressort toutefois qu'elles fonctionnent toutes avec des relais sur le terrain. Interrogés sur la nature de leur rôle d'animation dans le programme d'amélioration de la performance, il est surprenant de constater que plusieurs interlocuteurs recourent à la rhétorique religieuse pour caractériser le processus par lequel ils influencent la mise en œuvre (Tableau 3-13).



Interlocuteur	Illustration
Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola	<p>« Parce que, ça c'est assez spécifique de la culture Gazola, on n'est pas dans un mode, je dirais à l'américaine où le siège dit et les autres exécutent. On est dans un mode où, oui, on décide en matière de stratégies, de politiques, et on est très soucieux de maintenir, en fait, une autonomie et une responsabilité locale extrêmement forte. Si vous voulez maintenir finalement les entités en Argentine, en Corée ou au Japon qui soient responsables sur les coûts vous ne pouvez pas tous les matins arriver en leur disant « à partir de demain matin vous faites comme ci ou vous faites comme ça ». Donc il y a tout un <b>processus de conviction, un peu de consensus</b> à établir et quand je dis <b>évangéliser</b>, c'est pas faux c'est qu'il faut vraiment se déplacer, il faut dépenser de la salive, il faut justifier, il faut les écouter beaucoup aussi parce qu'ils ont plein de choses extrêmement intéressantes et ils ont des champs de contraintes qui sont aussi très importants à prendre en considération donc on a à faire à des gens qui sont des vrais « business men », qui savent de quoi ils parlent et par conséquent comme nous, on va proposer des « best practices », des meilleures pratiques, au niveau de Paris forcément, et bien pour qu'il y ait un bon engrènement et que ça prenne localement, il va falloir les convaincre. »</p> <p>« Non, c'est beaucoup de réunions, je passe une heure ou deux par mails. Je travaille beaucoup par internet avec le monde entier, c'est un outil de productivité fabuleux ça évidemment. Des réunions beaucoup de réunions, parfois à dix, parfois à trois pour décider, pour valider, pour réfléchir mais il n'y a pas une journée qui ressemble vraiment à l'autre. Demain, je vais au Portugal dans le cadre des plateformes européennes, pour faire un point sur le travail fait en 2003 sur les plate formes. Lundi, je vais à Singapour pour <b>prêcher OPAL</b> »</p> <p>« Animer, pour l'instant, je fais beaucoup d'<b>évangélisation</b>, je vais à droite, à gauche, je rencontre les directions fonctionnelles, je leur explique comment ça fonctionne, comment on va piloter l'ensemble des projets. Je les incite à démarrer des projets mais je les incite aussi à ne démarrer que sur leurs sujets prioritaires. »</p>
Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, Telcom	<p>« Ah ! Bien alors là, j'ai fait ce qu'on appelle des « quick-off » donc j'ai pris <b>mon bâton de pèlerin</b>. Alors, bâton de pèlerin c'est une image, parce que comme il faut économiser les coûts, j'ai fait des videoconférences, des « conference calls », et donc je suis allé <b>prêcher la bonne parole</b>. J'aime pas trop le terme prêcheur, enfin bon, j'ai essayé de leur dire ce que je souhaitais, leur faire comprendre. Si les gens comprennent bien ce qu'on veut faire et pourquoi, ils adhèrent. Il faut pas dire « voilà ce que vous avez à faire, point ! ». Nous, voilà, on explique exactement où on en est, ce qu'on peut faire « voilà les enjeux, voilà ce que ça peut rapporter » ...Et c'est comme ça qu'on a fait : <b>bâton de pèlerin, voilà la méthode</b>. »</p>
Jean-Paul, Directeur industriel, Calexix	<p>« Le seul truc dont il faut être absolument certain, c'est que s'il n'y a pas <b>adhésion totale au niveau de la direction des usines</b>, ça ne marche jamais. Il faut obtenir l'adhésion des usines et le directeur d'usine dans la culture locale, c'est un petit peu comme <b>Saint Thomas</b> c'est-à-dire que <b>ça n'aime pas bien les consultants extérieurs</b>, ça trouve que finalement tout ça <b>coûte bien cher</b> et puis finalement est-ce que ça va bien rapporter les sous que ça devait rapporter, donc c'est un petit peu « <b>démontrez moi que ça marche et je vous dirai si je fais</b> ». »</p>

Tableau 3-13 : Illustration de la rhétorique religieuse utilisée par les personnes interrogées

L'ensemble de ces propos fait ressortir le positionnement particulier de ces équipes centrales qui, en étant hors de la voie hiérarchique, doivent trouver d'autres modes de relations pour inciter les acteurs à mettre en œuvre le programme dans une structure très décentralisée.

(c) L'encadrement intermédiaire

L'étude exploratoire fait ainsi apparaître des similitudes fortes dans les modes de gouvernance des programmes d'amélioration de la performance mis en place dans plusieurs groupes. Décidés et impulsés par la direction générale, ces programmes sont ensuite pilotés par une équipe centrale relativement légère relayée sur le terrain par l'encadrement intermédiaire et les opérationnels. Il leur revient ensuite la charge de mettre en application les différentes mesures du programme.

*« On n'est que cinq dans l'équipe, alors c'est pas avec ça qu'on va remuer 200 000 personnes, donc la seule chose qui peut les faire remuer, c'est un **effet démultiplicateur**. Et pour pouvoir avoir un effet démultiplicateur, il faut **passer par les managers** et pour que les managers se disent « ça c'est mon programme », parce qu'aujourd'hui, ce n'est pas mon programme, c'est le leur ! Donc pour que ce soit « mon programme », il faut qu'ils **se l'approprient** et pour qu'ils se l'approprient, **il faut que ce soient eux qui prennent la décision et que nous, on les aide à prendre la décision. On leur donne les outils pour prendre la décision, mais c'est à eux de les prendre**. Et comme ça, ils les prendront, parce que moi je ne vois pas comment je vais décider sur des choses qui me sont peu importantes et au fin fond de l'Ardèche, où j'en sais rien... Donc il faut que ce soit des gens qui prennent le relais. Il faut que les gens prennent le relais, il faut qu'ils se l'approprient et donc il faut qu'ils **se sentent vraiment porteurs de ce programme** là. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe, Telcom)*

Ces propos font ressortir l'échange qui se noue entre les managers et les « animateurs » des équipes centrales. En ce qui concerne la mise en œuvre du programme, la prise de décision reste décentralisée et les acteurs de la structure spécialement chargée de sa coordination doivent mobiliser et convaincre pour que les mesures soient implantées dans toutes les entités. Dans certains groupes, comme Cablexis, la sollicitation de l'encadrement intermédiaire dans la déclinaison des programmes d'amélioration de la performance peut relever du changement culturel. En effet, peu habitués à un mode de management participatif, les opérationnels ne se montrent pas immédiatement impliqués dans ce type de démarche.

*« Alors le problème dans un programme d'amélioration continue c'est que quand on regarde la situation industrielle d'une entreprise il faut se dire que c'est un **changement culturel** qu'on veut opérer. Et le changement culturel, c'est quelque chose qui est nécessairement douloureux et que dans le fond, ça nécessite un investissement majeur de ressources qui va n'avoir de justification financière, de « payback » que par les « savings » qu'il va générer alors que dans le fond, le vrai problème, c'est qu'on va essayer de changer la culture. Et quand on dit changer la culture, ça veut dire par exemple des choses aussi simples entre guillemets, que de passer par un management moins archaïque c'est-à-dire un **management de type participatif**, de faire en sorte que lorsqu'un directeur d'usine dit quelque chose, ce ne soit pas uniquement*

*un claquement de talon ou que l'on entende en retour « oui, monsieur le directeur » mais qu'il y ait effectivement une adhésion de l'ensemble des salariés au changement. Donc ça fait nécessairement un phénomène long. » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)*

Nous observons donc dans le cadre des programmes d'amélioration de la performance une sollicitation croissante du management intermédiaire. A ce stade de notre étude exploratoire, il ressort donc que ces programmes décidés par les directions des grands groupes sont mis en œuvre de façon décentralisée à l'aide d'équipes centrales très légères qui font très largement appel aux opérationnels pour implanter les décisions. En cela, une quatrième catégorie d'acteurs semble jouer un rôle important : il s'agit des consultants.

#### (d) Les consultants

Dès les premiers entretiens avec des responsables de programme, la présence systématique des cabinets de conseils lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la performance nous est apparue évidente. Plusieurs justifications de ce recours à des partenaires externes sont toutefois avancées.

Tout d'abord, il peut être justifié par une contrainte de temps comme le souligne Jean-Luc, Directeur Général Adjoint du groupe Plurimedia.

*« Donc lors des présentations en décembre 2000, on a repris ce qui était proposé pour l'année suivante puis pour les deux suivantes (qui est le plan de base de chaque branche). Muni de cela, il y eu des analyses faites chez nous avec l'aide de consultants, parce que quand on veut faire ça dans un temps réduit, il n'y a pas beaucoup d'autres moyens donc on a fait faire ce travail entre début janvier 2001 et je crois le 29 mars, si je me souviens bien, pour la présentation aux analystes puisqu'on avait nous une date limite qui était claire, c'est qu'on avait dit aux analystes six mois avant, qu'en mars 2001 on leur présenterait des plans d'action. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Le motif invoqué par le directeur industriel du groupe Nexans est celui de la flexibilité que permet le recours à des consultants externes.

*« Donc là, on a développé des unités pilotes, on a développé un support assez intensif en utilisant un **partenaire extérieur** qui a été un choix délibéré que j'ai fait pour essayer d'**éviter d'utiliser une structure fixe corporate** d'ingénieurs dont on n'aurait pas su quoi faire en fin de programme donc j'ai préféré donner ça à l'extérieur et puis **l'extérieur se retire progressivement** de manière à ce qu'on puisse avoir quelque chose qui soit à géométrie variable. » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)*

S'ils permettent une plus grande flexibilité, les consultants ne sont toutefois pas toujours très bien accueillis par les opérationnels. D'une part, l'intervention d'une personne pour donner des préconisations sur leur métier est parfois mal vécue. D'autre part, l'omniprésence des cabinets de conseils dans ce type de démarche renforce parfois l'image négative d'un programme façonné par la direction et associé à une vision très « top-down » du programme.

« *Challenge c'est un truc de consultants, il y avait des consultants partout, il y avait des gens en cravate, vous voyez, enfin une image très...très vision du haut alors qu'on voulait le concevoir comme un programme fait par la chaîne opérationnelle, c'est la chaîne opérationnelle qui devait faire le programme Challenge, ce n'est pas du tout les consultants. La première image, c'est les consultants, il y a une armée de consultants qui travaillent pour [le président], le plan challenge c'est les consultants.* » (Jean-Louis, Adjoint du responsable de la structure centrale Challenge, Telcom)

L'étude exploratoire permet donc de faire ressortir quatre catégories d'acteurs différemment impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme (Tableau 3-14).

Catégorie d'acteur	Phase d'intervention	Rôle	Contribution
La direction générale	Elaboration du programme	- Donner l'impulsion en interne - Communiquer sur le programme en externe	Asseoir la légitimité
Equipe centrale	Mise en œuvre du programme et contribution à son évolution	Animer, évangéliser	Promouvoir et convaincre
L'encadrement intermédiaire	Mise en œuvre du programme	- Proposer et diffuser des bonnes pratiques - Exécuter des mesures imposées par le siège	Etre les relais sur le terrain
Cabinets de conseil	Elaboration et mise en œuvre du programme	- Etre force de proposition - Apporter un soutien méthodologique	Permettre un gain de temps et gagner en flexibilité

**Tableau 3-14 : Phases d'intervention et rôles des différentes catégories d'acteurs impliqués dans un programme d'amélioration de la performance**

### 2.2.3. Le contenu des programmes

Il ressort également de cette démarche exploratoire que si les montants de réduction souhaités varient considérablement d'une entreprise à l'autre, les mesures engagées et le délai mentionné, en revanche, sont souvent semblables. En effet, l'ensemble des programmes comporte une échéance triennale. De plus, cession d'actifs, rationalisation des achats et des fonctions support d'une manière générale, le tout accompagné de réductions des effectifs composent fréquemment le menu de ces programmes (Tableau 3-15).

Les propos recueillis montrent que les programmes d'amélioration de la performance sont très souvent l'occasion de rationaliser. Cette rationalisation porte sur plusieurs domaines de l'organisation. Le premier axe traduit une volonté de certains dirigeants, échaudés par des

tentatives manquées de diversification, de recentrer les activités de leur groupe sur leur cœur de métier.

Le second axe porte sur les achats. A l'ère de la société de services et après que l'engouement pour les méthodes de production japonaises ait concentré l'attention sur les économies dans la fonction production, l'effort se reporte aujourd'hui sur la rationalisation de l'ensemble des fonctions support. Les actions engagées pour cela sont bien souvent les mêmes que celles qui ont permis de réduire les coûts de production, comme en témoigne l'intérêt porté à l'amélioration des processus.

Enfin, le troisième axe de rationalisation, inhérent aux deux premiers, est la réduction des effectifs. L'application de cette dernière se fait néanmoins sous contraintes.

Contenu	Illustration
Recentrage sur le cœur de métier	« Un exemple : en 1999, avait été lancée une activité qui était du commerce en ligne de CD, de DVD et de livres, ce qui serait aujourd'hui la marque « fnac.com » à la différence que, qui dit la marque Fnac, dit savoir-faire Fnac ! Je pense qu'à cette période là, il y a beaucoup d'activités qui ont été lancées en pensant que ça pouvait avoir un énorme potentiel. Bon un an plus tard, l'analyse était déjà faite : c'était 100 millions de francs de perte par an à l'époque. <b>L'action, là, elle consiste à dire « on arrête, on ferme, c'est terminé ».</b> » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Cession d'actifs	« En fait, dans ce genre de plan, vous avez des natures d'action qui sont différentes. Je dirais que <b>la première couche c'est vraiment ce qui saute aux yeux et qui nécessite seulement une décision : je garde ou je ne garde pas ?</b> On a donc été plus rapides sur les économies au démarrage notamment sur toute <b>une série de fermetures ou de cessions</b> qui sont vraiment la première couche. <b>La deuxième couche, c'est tous les coûts centraux sur lesquels il peut y avoir au départ un écrémage</b> et puis <b>la troisième, après, c'est du changement de process.</b> Lorsque vous décidez d'intervenir dans une rédaction ou dans le système de distribution du livre, là, ça, c'est <b>un travail beaucoup plus en profondeur parce que vous touchez à des opérationnels et à un mode de fonctionnement de l'entreprise.</b> Donc voilà les trois paliers. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Réduction d'effectifs	« Il faut aussi quelques fois savoir gérer une complexité de mise en œuvre, en particulier dans des pays comme la France dans lesquels vous ne pouvez pas faire un plan social qui soit facilement accepté si vous êtes dans une activité déjà rentable. L'exemple type, c'est qu'effectivement, on a dans nos magazines par exemple, des endroits où <b>on pense qu'on pourrait réduire les effectifs dans des rédactions, dans des centres de documentation, des services informatiques...</b> Mais pour justifier de tels plans et qu'il soient acceptés... Il y en a certains auxquels on est obligés de renoncer parce qu'on gagne déjà pas mal d'argent et que, bon... » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)  « On était en situation de crise et on devait générer une réelle transformation <b>en ne se permettant pas la facilité du plan social massif.</b> C'est quand même vachement facile de faire de la refonte de processus quand on peut virer tout le monde. Une des spécificités de notre programme, c'est quand même de faire avec la contrainte du tempo social ou du tempo RH, c'est-à-dire que <b>les gens vont partir avec les retraites ou sur la base du volontariat, mais on ne peut pas se débarrasser du personnel comme ça !</b> » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telcom)

Tableau 3-15 : Contenu des programmes d'amélioration de la performance

Les propos recueillis révèlent une relative homogénéité dans les contenus des programmes bien que Telcom apparaisse comme le groupe qui, de par l'ampleur de son programme, mobilise conjointement tous ces facteurs simultanément et dans des proportions importantes.

#### 2.2.4. Des caractéristiques communes de mise en œuvre

Outre une forte homogénéité de l'ensemble des programmes étudiés sur les modes de gouvernance et en termes de contenu, l'étude exploratoire révèle le recours à des

méthodologies communes (a) et fait émerger une articulation entre le programme et le processus budgétaire (b).

(a) Une méthodologie commune : benchmarks et diffusion des bonnes pratiques

Les différents entretiens réalisés dans le cadre de cette étude exploratoire nous conduisent à identifier des caractéristiques communes dans la mise en œuvre et la déclinaison de ce type de programme. Tout d'abord, la comparaison des performances du groupe avec les principaux concurrents permet aux dirigeants de juger de la position de l'entreprise sur des critères donnés et du travail restant à accomplir. Les responsables chargés de déployer certains axes du programme recourent également aux benchmarks internes afin de comparer, classer et mettre en concurrence les différentes entités du groupe. Les benchmarks permettent également à ces responsables d'alerter les opérationnels et de les orienter vers certaines améliorations. Sur cette base, ils utilisent ensuite des outils de diffusion des meilleures pratiques. Ces outils permettent une diffusion transverse des bonnes pratiques et font émerger la problématique de la transversalité dans trois des quatre entreprises de l'échantillon.

Alors que plusieurs interlocuteurs évoquent les comparaisons internes et la diffusion des meilleures pratiques comme un moyen de décliner le programme dans l'ensemble des entités du groupe, elles apparaissent plutôt comme une finalité dans le discours Jean-Paul, Directeur industriel de Cablexis (Tableau 3-16).

Caractéristique	Objectif	Illustration
Des benchmarks externes	Comparer les performances du groupe avec celles des concurrents  Définir les axes d'amélioration	« Le troisième [axe] et il est cohérent avec le fait de fixer un objectif pour les sociétés, consiste à dire « <b>je fais des comparaisons</b> » parce que finalement, dans la rentabilité d'une entreprise, il n'y a aucune norme qui peut se dégager sur le marché, <b>il y a un benchmark qui est avec les quelques leaders du marché</b> et puis par rapport à ça, on s'interroge sur « <b>comment est-ce que je me situe ?</b> Si je suis à dix et qu'ils sont à treize, <b>comment est-ce que j'y arrive ?</b> ». Et donc ça c'est par objectif. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Des benchmarks internes puis la diffusion des bonnes pratiques	Repérer les bonnes pratiques et les diffuser	« <b>On benchmark, on compare, on mesure</b> et puis quand on a trouvé une entité ou une usine qui fait mieux que les autres, à ce moment là, <b>cette pratique, on la perfectionne, on la porte à un niveau entre guillemets de « perfection »</b> et puis <b>ensuite, on la déploie en gros partout où c'est applicable</b> . Donc la <b>méthodologie « best practices »</b> , elle s'applique à la totalité des sujets qu'on veut traiter, l'idée étant de <b>ne pas forcément réinventer la roue mais, au minimum, de propager les meilleures pratiques que nous pratiquons déjà aujourd'hui dans un coin du groupe</b> , chose que nous ignorerions si l'on n'appliquait pas cette méthodologie. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)
	Orienter la réflexion des managers sur les sujets d'amélioration	« Toute l'idée c'est de dire que c'est payant de répondre aux principales questions du patron à qui l'on demande de faire des économies de frais généraux. Lorsqu'il dit : « Je travaille bien alors des économies, je ne vois pas bien où je peux encore en faire ? », on essaye d'apporter la réponse par des <b>benchmarks</b> , en disant « Et bien voilà, là, par rapport à telle autre entité, vous n'êtes pas très bien classé donc essayez de creuser ». C'est une première réponse et puis ensuite, il vous dit : « D'accord, vous me dites que je peux faire des économies dans tel domaine mais comment ? ». Et là, on ne lui demande pas de faire une étude ou des groupes de travail qui prendraient beaucoup de temps, on fait en sorte qu'il ait l'information. La réponse est dans <b>une liste de « best practices », une liste des meilleures pratiques</b> . Cette liste est disponible sur un site intranet qui permet de consulter dans tel domaine, par exemple, les études qui ont déjà été faites et les mesures appliquées dans telle entité avec les coordonnées du responsable pour éventuellement le contacter. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, Telcom)
	Passer d'un mode top-down à un mode bottom-up	« Alors, le premier programme qu'on faisait était un peu, comment dirais-je, directif : c'était du « top-down ». Là, on va essayer de faire plus du « bottom-up », on va essayer aussi d' <b>aller chercher</b> , c'est ce que je vous disais, <b>les meilleures pratiques</b> et puis quand on aura trouvé quelqu'un ou une filiale qui aura fait quelque chose de très bien, <b>on leur demandera de contribuer très activement à la propagation de cette meilleure pratique dans les autres unités</b> . » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)
	Donner un langage commun	« Donc ça veut dire, si vous voulez, que naturellement l'ingénieur, le technicien, a tendance à se replier sur son monde et son univers et le programme ici c'est l'inverse : il donne un <b>vocabulaire commun</b> , il donne des <b>méthodologies communes</b> , il donne la <b>capacité de se mesurer et de mesurer les performances de manière commune</b> et il donne donc la <b>capacité de se challenger », de se « benchmarker »</b> . » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)

Tableau 3-16 : Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance



L'ensemble des discours révèle une assez grande homogénéité quant à l'utilisation, dans le cadre de programmes d'amélioration de la performance, de méthodes telles que le benchmarking et la diffusion de bonnes pratiques à travers des outils de communication interne. Le directeur du programme Défi insiste sur le fait que ces outils sont également utilisés pour promouvoir la croissance du groupe.

*« Donc ça, c'est la dynamique de croissance, et tout ça, les coûts, le capital humain et la croissance, on le fait avec une **méthodologie de meilleures pratiques**, c'est-à-dire en fait, d'identification de quelles sont les meilleures pratiques, que ce soit des organisations, des produits ou des processus, que nous avons aujourd'hui dans l'une ou l'autre des entités du groupe Gazola et que l'on peut considérer comme **la meilleure pour ensuite la répandre dans toutes les entités du groupe Gazola**. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)*

Ceci laisse donc supposer qu'au travers des programmes d'amélioration de la performance, et en s'appuyant sur des outils transverses aux hiérarchies classiques, les membres des équipes centrales contribueraient à l'exploration de nouvelles pratiques et à leur diffusion.

#### (b) Programme et processus de planification

Compte tenu de notre problématique, nous nous sommes interrogée sur l'articulation de ces programmes avec les dispositifs de planification. En premier lieu, il apparaît que les programmes se traduisent par une multitude de plans d'actions visant à rassurer la communauté financière sur la gestion opérationnelle de l'entreprise.

*« Et puis troisièmement, moi la tendance que j'ai vue depuis effectivement le milieu des années 90 et qui pousse à la mise en place de ce type d'action, c'est que dans une période où la visibilité économique, où vous avez beaucoup de variations, je veux dire vous avez vu les fluctuations erratiques que l'on subit dans le niveau d'activité, dans les tendances qui sont maintenant extrêmement volatiles, **il y a un vrai besoin de cadrer et d'annoncer les objectifs et de montrer que l'on peut piloter le résultat au sens non pas comptable du terme mais opérationnel, qu'on peut vraiment le piloter, le maîtriser**. Et la mise en œuvre de **plans d'actions** dans ce cadre là, montre que **la gestion est cadrée**, c'est-à-dire que **ça fait rentrer dans un cadre les modes de gestion qui sinon, sont des processus au jour le jour pour lesquels on a l'impression que c'est moins palpable**. Donc ça veut dire que si vous regardez toutes les annonces faites par les sociétés, vous verrez que certains se sont même risqués à dire « sur les cinq prochaines années, je m'engage à une croissance du résultat d'exploitation à deux chiffres ou à une amélioration de mes ratios dans telle et telle proportion... » et de plus en plus, il y a une demande des marchés vis-à-vis des grands groupes cotés consistant à donner cette visibilité et à lui donner une fiabilité. Et ce qui veut dire là aussi que pour y parvenir, on ne peut pas attendre uniquement un reporting mensuel ou trimestriel sans avoir beaucoup d'actions possibles à l'intérieur des sociétés. Ces plans là permettent d'**isoler une série d'actions dont on mesure les impacts, dont on prévoit qu'elles auront des impacts et qu'on mesure a posteriori, et ce qui donne là aussi un degré de pilotage plus fin donc un degré de maîtrise du résultat et de ce qui est annoncé plus fin**. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

De ces propos découlent un certain nombre d'interprétations et d'interrogations. En effet, le discours de Jean-Luc, Directeur Général Adjoint de Plurimedia fait apparaître le pilotage opérationnel comme une nécessité liée à l'annonce en externe de ses modalités alors qu'il

est supposé servir les besoins de contrôle en interne. Ceci nous conduit à nous interroger sur l'articulation de ces plans d'action avec la stratégie du groupe et avec les budgets. Sur le premier point, alors même que le Directeur Général du groupe Plurimedia avoue ne pas vouloir se risquer à décrire précisément ses axes stratégiques, il semble toutefois que les plans d'actions proposés s'inscrivent dans une démarche volontariste d'afficher certaines ambitions opérationnelles. Concernant les budgets, l'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude exploratoire atteste de la très forte connexion entre le programme et les budgets. En amont, la procédure budgétaire est le moment qui a été choisi par les dirigeants de Plurimedia pour construire les grands axes du programme et définir les chantiers à engager.

*« Donc nous avons profité à l'époque de **toute la période budgétaire** qui a lieu chez nous, dans les branches, entre septembre et décembre, et où, en gros, début décembre, chaque branche d'activité nous présente son budget pour l'année suivante et un plan de deux années supplémentaires. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Une fois décidés les principaux axes, la procédure budgétaire reste un moment privilégié de réflexion dans la mise en œuvre du programme tout au long de sa durée.

*« Et puis, la deuxième partie [de mon travail d'animation], ce sont des interventions ponctuelles, même si elles se répètent dans l'année. C'est **au moment d'un processus budgétaire** ou quand on pense qu'il faut se remettre en question ; c'est essayer de, je ne sais pas trop comment dire ça, **jouer un rôle de « réservoir d'idées »** ; c'est essayer de **proposer des choses nouvelles**, alors on va dire que si on veut que ça change, on va dire par exemple qu'il faut peut-être que le schéma de bonus des managers soit différent. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe, Telcom)*

En aval, la connexion du programme avec les budgets prend la forme d'une évaluation financière des gains générés par le programme et d'une obligation de traduire ces économies dans le budget.

*« Alors ce programme est prévu sur trois ans, trois exercices. En fait, il est dans un **cadre pluri-budget** évidemment mais en effet, comme on l'a fait pour les trois premières années, on va chercher, année après année, à **comptabiliser ce qu'on aura économisé ou ce qu'on aura produit en plus de croissance grâce à ce programme** là. Donc on va, à partir de l'exercice budgétaire annuel, **injecter les économies réalisées** par les entités opérationnelles. » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)*

Plusieurs interlocuteurs ont insisté sur la volonté de faire en sorte qu'un certain nombre de mesures instaurées par les programmes s'inscrivent durablement dans le processus de contrôle de gestion.

*« L'objectif était d'en faire un **processus continu** c'est-à-dire **une action rigoureuse au départ** et puis **un processus régulier s'intégrant dans les autres règles de gestion de l'entreprise** c'est-à-dire **les procédures budgétaires, les procédures de plans...** » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)*

Les programmes d'amélioration de la performance sont donc étroitement liés au processus de planification tant dans leur finalisation que dans leur mise en œuvre. Pourtant, les

entretiens réalisés dans le cadre de cette étude exploratoire laissent entrevoir des degrés divers d'implication des contrôleurs de gestion dans l'élaboration et l'implémentation des programmes. Dans le cas Telcom par exemple, leur rôle semble principalement contenu à celui d'exécutant des mesures décidées en amont du programme, tout au plus sont-ils impliqués dans le chiffrage des actions mises en place. Dans le cadre du programme Performance + du groupe Cablexix, il existe une véritable volonté du responsable du programme d'impliquer les contrôleurs de gestion mais ceux-ci demeurent cantonnés à un rôle de mesure des économies générées.

*« Donc on a besoin de développer cette formation des acteurs et on aussi besoin dans le cadre d'un programme, de **montrer les résultats**. Alors ça, c'est à double tranchant aussi. Si vous ne montrez que du quantitatif, c'est-à-dire que vous dites « là j'ai économisé 30 tonnes de matières, j'ai fait 5% de gain de productivité à tel endroit, j'ai divisé mon temps de set-up par deux donc on est passé de 3h à 1h30, j'ai fait des choses comme ça » et que vous ne calculez pas les savings en euros derrière, vous allez avoir **des contrôleurs de gestion, des directeurs financiers, des responsables de business** qui vont dire « **c'est vachement bien Performance + mais ça ne se voit pas dans les comptes** ». Si par contre, vous faites un **reporting intensif** en disant « **je vais compter exactement chaque petit pois qui tombe et calculer au prorata de l'activité réelle les savings réelles que je vais devoir rentrer dans ma « variance** » », là vous rentrez dans un système **usine à gaz**. Notez que [dans mon ancienne entreprise] on a connu ces deux phases, première il n'y avait pas de reporting financier c'est-à-dire que **la communauté financière n'était pas à bord**, et après quand je suis parti de [cette entreprise] pour venir chez Cablexix **ils ont beaucoup développé la notion de contrôle financier sur le programme. Ils se sont planté !** Moi j'ai fait l'inverse, **j'ai mis la communauté financière à bord dès le départ** parce que je savais qu'on courrait à la débâcle de Quality Focus. Et il y en a toujours pour dire que c'est trop compliqué et donc du jour où il n'y a plus de structure centrale pour surveiller ce reporting (aujourd'hui il n'y a plus de reporting central Performance +, il y a des reportings locaux pour chaque usine, pour moi en ce qui concerne les unités françaises j'ai tous les mois, les savings qui s'inscrivent dans un compteur de manière très simple mais avec quand même dans l'idée que la méthode de calcul de ces savings n'est pas nécessairement uniforme partout et qu'on va pouvoir compter des choses un petit peu différentes). » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexix)*

Le discours du Directeur industriel de Cablexix est assez symptomatique des propos recueillis par ailleurs : ces programmes semblent renforcer le contrôle financier en même temps qu'il le complexifie. En effet, les personnes interrogées révèlent la difficulté récurrente d'apprécier précisément des économies.

Au final, ces programmes semblent donc présenter des traits communs. Les programmes qualifiés ainsi affichent généralement une ambition de réduction des coûts au sens large et non pas seulement des mesures de désendettement ou de diminution des effectifs. En outre, ils portent sur l'ensemble de l'organisation, excluant ainsi les plans qui ne concerneraient qu'une ou plusieurs filiales ne représentant pas l'intégralité du groupe. Enfin, ils font l'objet d'une annonce publique par voie de communiqués de presse ou de communication à destination des actionnaires et analystes financiers (Tableau 3-17).

<b>Dimension</b>	<b>Caractéristique</b>
Nom	Nom spécifique donné au programme (Challenge, Programme +)
Périodicité	3 ans
Contexte	- Crise financière - Anticipation - Réaction à l'environnement - Changement de direction
Motif	- Rassurer la communauté financière - Anticiper une conjoncture moins favorable - Instaurer une mécanique systématique de réduction des coûts - Marquer la rupture et prendre le pouvoir de l'organisation
Périmètre concerné	Toute l'organisation
Niveau de responsabilité	Membre du comité exécutif
Acteurs impliqués	- Le comité exécutif - Une équipe centrale - L'encadrement intermédiaire - Des cabinets de conseil
Contenu	- Rationalisation des coûts - Cession d'actifs - Diminution d'effectifs
Mise en oeuvre	- Amélioration des processus - Benchmark interne et externe - Diffusion des meilleures pratiques
Lien avec les dispositifs de contrôle	- Forte connexion du programme avec les plans d'action et les budgets - Implication faible des contrôleurs de gestion dans l'élaboration et la mise en oeuvre du programme

**Tableau 3-17 : Caractéristiques des programmes d'amélioration de la performance**

L'étude exploratoire révèle donc que les programmes d'amélioration de la performance tiennent une place particulière dans le processus de planification. Il ressort que ces programmes à vocation opérationnelle, sont utilisés pour communiquer en externe sur la stratégie du groupe. En interne, ces programmes doivent trouver une traduction dans les budgets et les différents moments du processus budgétaire semblent être des moments importants dans la déclinaison du programme. Sur ce point, les résultats de l'étude exploratoire confortent l'idée que les programmes d'amélioration de la performance trouvent des points d'articulation avec les autres dispositifs de planification. Leur contribution à l'amélioration du processus global reste à étudier dans le cadre d'une étude plus approfondie.

### ***2.2.5. Programmes d'amélioration de la performance et ambidextérité***

Cette étude exploratoire visait à mieux cerner les enjeux des programmes d'amélioration de la performance et à identifier leur résonance par rapport à la littérature mobilisée. Sur ce point, les différentes personnes interrogées, mettent très souvent en avant le dilemme exploitation/exploration sous des formes assez variées. Il apparaît également que les facteurs « temps » (a) et « espace » (b) sont importants dans la manière dont se font les arbitrages entre ces deux notions.

(a) L'ambidextérité dans le temps

Dans le cadre de notre problématique, il est intéressant d'observer la profonde résonance du dilemme exploitation/exploration auprès des personnes interrogées. Ainsi, sans y avoir été invités, la plupart des interlocuteurs évoquent, à un moment de l'entretien, cette double nécessité de gérer au mieux les ressources existantes tout en générant de la croissance.

Pour certains, la difficulté naît de la concomitance de ces deux impératifs jugés paradoxaux et pour lesquels des ressources doivent être affectées. La répartition de ces ressources entre les activités d'exploitation et d'exploration nécessite donc des arbitrages qui reflètent les choix de la direction en matière d'exploitation de l'existant et d'exploration de nouvelles opportunités.

Dans cet arbitrage, les risques encourus et l'incertitude sur les gains potentiels de l'exploration semblent avoir récemment incité les entreprises de certains secteurs à se focaliser sur l'exploitation.

L'étude exploratoire révèle toutefois plusieurs moyens de s'accommoder de cette difficulté. Tout d'abord, lorsque les activités d'exploitation et d'exploration se font conjointement, Etienne, Directeur du programme Défi, insiste sur la nécessité de faire varier l'intensité avec laquelle est menée l'exploration afin de ne pas trop troubler l'exploitation.

A l'inverse, il ressort clairement des propos des personnes interrogées que le discours dans l'organisation ne peut être constamment orienté vers l'exploitation des capacités existantes. Plusieurs d'entre elles mentionnent ainsi qu'après une longue phase essentiellement consacrée à l'optimisation des ressources, les dirigeants ont choisi d'entamer une autre phase tournée vers l'exploration.

Le passage de l'une à l'autre des deux phases s'avère conditionné par deux éléments : la réussite de la première phase afin de disposer des ressources nécessaires à l'exploration et l'apprentissage par les acteurs des principes et procédures instaurés dans la première phase.

Toutes ces approches témoignent d'une part d'une grande variété d'expression du dilemme et d'autre part, d'une toute aussi grande variété de résolution. Les manifestations de ce dilemme, les arbitrages sur lesquels il repose et la manière dont il se manifeste dans le temps sont décrits dans le Tableau (3-18).

.

Caractéristique	Objectif	Facteur temps	Illustration
Croissance vs. réduction des coûts	Une croissance saine	Simultané	« Le progrès de l'entreprise c'est, oui, certes <b>les réductions de coûts</b> , mais <b>c'est aussi la croissance</b> , c'est aussi une croissance saine, c'est-à-dire tout ce qui est, par exemple, <b>la dynamique qui va de l'innovation au chiffre d'affaires</b> . » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)
Efficience vs développement	Ne pas compromettre la pérennité de l'organisation	Simultané	« (...) on prend tous les services centraux, la direction financière, la direction des ressources humaines, le secrétariat général, les services généraux, tout, et on fait un passage en revue des effectifs, des coûts, <b>qu'est-ce qui peut être réduit sans dommage pour, à la fois le développement de la société ou son fonctionnement ?</b> » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)
Amélioration continue vs. innovation	Arbitrage en termes de ressources	Simultané	« Le troisième problème que l'on a dans une activité d'amélioration continue c'est que cette activité est en compétition avec d'autres choses. Les autres choses, c'est quoi : ce sont les « break through » technologiques - les percées technologiques - c'est-à-dire <b>la dimension progrès technologique sur les process</b> (machine de nouvelle génération qui va plus vite, qui est plus précise), <b>« break through » sur les produits</b> (nouveau câble vachement plus intelligent qu'avant avec extincteur incorporé pour éteindre les incendies, enfin je dis n'importe quoi mais des choses nouvelles pour développer notre portefeuille de produits pour accéder à de nouveaux marchés). Ce sont des actions qui nécessitent de la <b>recherche industrielle</b> et qui sont <b>extrêmement importantes pour l'avenir de l'entreprise aussi, presque bien plus importantes que l'amélioration continue des choses existantes</b> , d'accord. Donc il y a compétition. Il y a compétition aussi entre l'amélioration continue et les restructurations. La restructuration industrielle, c'est-à-dire le « downsizing d'activités », les optimisations de fabrication entre diverses usines, tout ça, ce sont des choses qui rapportent aussi énormément d'argent. Donc l'amélioration continue elle est en concurrence en termes de ressources par rapport à ces deux choses (les « break through » technologiques et les restructurations) et donc ça c'est un troisième frein à l'amélioration continue. » (Jean-Paul, Directeur industriel, Cablexis)
Activité quotidienne vs. nouveaux modes de fonctionnement	Arbitrer entre opérations « coup de poing » intégrité du business	Simultané	« Et puis, ne pas considérer que c'est la révolution, il faut que l'activité continue à tourner finalement. Quand vous mettez un nouveau projet sur une activité quotidienne, ça crée de la perturbation donc il ne faut pas oublier qu'on doit servir le client, il faut que la machine continue à tourner, donc on doit <b>mixer des opérations un peu « coup de poing » pour améliorer la performance de l'entreprise</b> avec une volonté, bien entendu, de <b>maintenir l'intégrité de tout le business quotidien</b> . » (Etienne, Directeur du programme Défi, Gazola)

Caractéristique	Objectif	Facteur temps	Illustration
Optimisation interne vs. création de nouvelles opportunités	Arbitrage en termes de risque	Séquentiel	<p>« Dès lors, deux options s’offrent à elles : <b>gérer de façon optimale les activités de son périmètre interne ou se créer des nouvelles opportunités en externe</b>. Cette seconde voie peut s’avérer très coûteuse et très risquée comme en témoigne l’expérience des opérateurs téléphoniques qui ont cru en l’UMTS pour trouver de nouveaux débouchés. Aujourd’hui, certains ont fait faillite et d’autres l’ont évitée de peu. Ces sept dernières années, les groupes ont préféré se focaliser sur la première option en tentant d’abord d’optimiser la consommation de ses propres ressources. » (Marc, Associé, Conseils +)</p> <p>« Malheureusement, nous, on n’en est pas sûr, vous ne pouvez pas <b>faire les paris sur la croissance, vous n’avez pas les mêmes leviers, les mêmes certitudes sur la croissance, que vous pouvez avoir sur vos propres actions</b>. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l’équipe centrale Challenge, Telecom)</p>
Amélioration de la rentabilité puis croissance	Arbitrage dans le temps avec une approche séquentielle	Séquentiel	<p>« Alors le message, au démarrage c’était vraiment 1. « la comparaison avec les grands du secteur montre que notre rentabilité doit être améliorée », 2. « on rentre dans une période conjoncturelle très dure donc il faut le faire », 3. « on l’a jamais fait donc il y a forcément de l’argent à tirer pour tout le monde ». Ca, c’est en gros le message de départ. Son évolution, c’est 1. « satisficy », c’est-à-dire que <b>nous sommes au delà de nos objectifs</b>, vous avez mené vos actions donc c’est une incitation à continuer « puisque vous le faites bien, ne nous arrêtons pas », 2. « le fait de faire cette amélioration continue et un gage d’indépendance du groupe puisque quand vous délivrer vos objectifs, on vous ennuie moins », 3. « <b>ces améliorations permettent de songer à de nouveaux projets de croissance c’est-à-dire que ce que l’on a gagné là dans notre rentabilité, le cash qui est généré, il est réinvesti dans des développements, dans des lancements</b> ». Et on l’a fait, par exemple l’an dernier, en commençant à lâcher du lest, c’est-à-dire en autorisant des projets de développement. (...) Donc le message il évolue après en montrant que <b>les améliorations de rentabilité permettent de financer des développements</b> et ça c’est très important aussi. Donc on a minimisé le message sur la rentabilité au moment où on a senti que le pli était bien pris et que c’était crédible et derrière, on repasse vers un message plus positif, et puis si à un moment déterminé, il y a un autre besoin, on en remettra peut-être un coup. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)</p>
Focalisation sur les réductions	Pérennisation de la logique dans la structure classique	Séquentiel	<p>« Lorsqu’on a trop tiré sur l’élastique des programmes de réduction des coûts, on ne peut plus lancer de grands programmes, <b>on se contente de mettre en place des structures pérennes pour maintenir constamment l’entreprise sous tension</b>. Par exemple, tous les ans au moment du budget, on regarde où est-ce qu’on n’a pas optimisé les processus. » (Marc, Associé, Conseils +)</p> <p>« Maintenant, à partir du moment où c’est un processus continu, aujourd’hui trois ans après, on va dire que <b>ça disparaît de notre discours régulier. On parle beaucoup plus aujourd’hui de croissance, de développement</b>, à partir du principe que tout l’impact de ces plans, toute la mise en œuvre sont acquis donc il n’y a pas de raison dans des métiers qui sont des métiers de développement et de création, d’être trop répétitifs là dessus parce que sinon, ça démobilise aussi les équipes. Au bout d’un moment, les gens peuvent avoir envie de passer à autre chose, l’efficacité de ce genre de plan peut se perdre donc là, en ce moment, <b>on travaille sur une deuxième phase qui peut associer beaucoup plus la croissance à l’obtention de résultat</b>. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Plurimedia)</p>

Tableau 3-18 : Les différentes manifestation du dilemme exploitation/exploration



Ainsi, si l'étude exploratoire confirme la pertinence de mobiliser le concept d'ambidextérité dans le cadre de l'étude des programmes d'amélioration de la performance, elle révèle également les multiples formes qu'elle peut prendre.

(b) L'ambidextérité dans l'espace

Au-delà des aspects d'alternance chronologique, il ressort également de cette première phase empirique que l'exploration revient principalement à l'équipe constituée pour mettre en œuvre le programme.

*« C'est-à-dire que pour accompagner la transformation, il y a parfois besoin soit de ruptures, soit de changer les règles. Alors nous, on a un gros avantage par rapport à des managers ou même par rapport au contrôle de gestion, c'est qu'on n'a pas de chiffres à sortir régulièrement, on n'a pas la pression de délivrer quelque chose donc on peut se permettre d'avoir un peu plus de recul et parfois de proposer des choses un peu différentes de ce qui se pratique déjà. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, Telcom)*

La mise en place d'une structure dédiée à l'exploration trouve sa justification, selon Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge au sein de Telcom, dans la difficulté ressentie par certains acteurs d'être confrontés de manière concomitante à des activités d'exploitation et d'exploration. La résolution du dilemme dans des espaces séparés serait alors la solution privilégiée.

## **Conclusion de la section 2**

*Cette section porte sur les résultats de l'étude exploratoire menée auprès de quatre groupes ayant mis en place un programme d'amélioration de la performance et de deux cabinets de conseil. Cette étude nous a conduit à mettre en évidence des caractéristiques communes des programmes qui permettent de définir plus explicitement les contours de notre objet de recherche.*

*Cette étude exploratoire contribue également à mettre en exergue les connexions entre le programme et les budgets notamment. Ceci semble donc confirmer l'ancrage de telles pratiques dans le processus de planification. De plus, cette première étape de la démarche empirique nous a permis d'attester de la résonance de la problématique d'ambidextérité au sein des entreprises concernées par l'étude.*

*L'apport des programmes d'amélioration de la performance sur ces deux aspects mérite donc d'être approfondi.*

## **SECTION 3 APPORTS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE**

---

L'étude exploratoire visait une meilleure connaissance de la notion de programme d'amélioration de la performance ainsi qu'un premier retour sur la littérature mobilisée. Les apports de cette étude sont de trois ordres : théorique (3.1.), méthodologique (3.2.) et empirique (3.3).

### **3.1. APPORTS THEORIQUES**

Le point de départ de cette recherche repose sur le constat que conjointement au sentiment général de désuétude de la planification stratégique, de nombreux groupes se lançaient dans la mise en œuvre de programmes d'amélioration de leur performance opérationnelle à moyen terme. Dès lors, notre intuition initiale ainsi qu'une revue de la littérature sur les dispositifs émergents de planification nous ont conduit à rapprocher les programmes d'amélioration de la performance des dispositifs de planification. Il nous restait toutefois à définir empiriquement la notion de programme, peu étudiée dans les travaux antérieurs. Sur ce point, l'étude exploratoire nous a permis d'identifier un certain nombre d'éléments communs à ces programmes qui nous permettent de cerner les contours de notre objet empirique. En particulier, il apparaît que ces programmes ont généralement un nom spécifique autour duquel s'organise la communication. Ils ont tous une échéance de trois ans, confirmation du fait que ces programmes proposent une vision à moyen terme. Ils ont également une portée globale et une vocation à se décliner dans l'ensemble de l'entreprise ce qui les distingue des projets, au périmètre généralement plus restreint. De plus, cette déclinaison s'effectue à l'aide d'une structure d'animation spécifique.

Les entretiens avec des interlocuteurs impliqués dans ces démarches, qu'il s'agisse de responsables de programme ou de consultants, font donc ressortir une certaine homogénéité quant aux caractéristiques intrinsèques des programmes mais aussi de leurs modalités de mise en œuvre. L'ensemble de ces éléments nous a permis de définir notre objet empirique comme suit :

*Les programmes d'amélioration de la performance sont des dispositifs à moyen terme qui visent une amélioration de la performance globale de l'entreprise grâce à des outils et une structure d'animation qui lui sont spécifiques.*

De plus, l'étude exploratoire semble aller dans le sens d'une connexion entre le programme et les différents dispositifs de planification. Si le lien avec le plan stratégique est apparent sans être nécessairement très clairement défini, la connexion du programme avec les budgets est en revanche beaucoup plus précise. Les personnes interrogées font en effet ressortir une relation duale entre les deux dispositifs : en amont, la procédure budgétaire apparaît comme un moment de réflexion sur les axes du programme tandis qu'en aval, le programme doit se traduire dans la définition des budgets. Les entretiens exploratoires confirment donc la pertinence de la problématique.

L'étude exploratoire fait également apparaître une résonance forte de la problématique d'ambidextérité auprès des personnes interrogées. Ce constat nous a amenée à renforcer notre investigation théorique sur ce point à l'issue de cette première étape.

Tout d'abord, les personnes interrogées ont fait spontanément référence aux difficultés d'arbitrer le dilemme exploitation/exploration sans y avoir été incitées. A cet égard, le dilemme se manifeste de différentes façons trouve des arbitrages séquentiels ou simultanés. Il semble en outre que les équipes centrales impliquées dans la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance contribuent à la réflexion sur de nouveaux modes de fonctionnement créant ainsi un espace séparé d'exploration. Les propos recueillis semblent donc confirmer la pertinence des dimensions retenues dans la typologie proposée dans la revue de la littérature.

### **3.2. APPORTS METHODOLOGIQUES**

Comme nous l'avons annoncé dans la Section 1 de ce chapitre, l'étude exploratoire nous a permis de compléter notre dispositif méthodologique au regard de l'évolution de notre objet de recherche. Ainsi, l'étude exploratoire confirme le lien entre le programme et les dispositifs classiques de la planification ce qui nous a amenée à opter pour une méthodologie d'analyse de processus calquée sur le processus de planification. Elle nous a également permis d'identifier que le dilemme exploitation/exploration est souvent

appréhendé selon une séquence d'enchaînement de phases tournées alternativement vers l'exploitation ou vers l'exploration. Cette observation nous a donc incitée à mettre en œuvre une méthodologie par étude longitudinale.

En outre, la confirmation du lien entre les programmes et la planification ainsi que la résonance de la problématique d'ambidextérité dans le cadre de ces programmes, nous permet de construire une grille d'analyse du processus de mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance à partir des deux grilles proposées dans la revue de littérature. Le choix des dimensions de la grille s'est imposé par recoupement des deux grilles et par confrontation avec les résultats de l'étude exploratoire. Nous avons donc choisi d'étudier la mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance à travers quatre dimensions :

- le degré d'ambidextérité :

Il traduit si l'organisation privilégie l'exploitation, l'exploration ou l'ambidextérité. Il sera apprécié de manière qualitative au regard des différentes sources d'information auquel nous aurons accès.

- la structure mise en place :

Nous avons choisi de retenir les critères de centralisation/décentralisation fréquemment évoqués dans le cadre de l'étude exploratoire ainsi que la typologie proposée dans la revue de littérature jugée également pertinente suite à la première étape empirique.

- le processus d'élaboration et de mise en œuvre du programme :

Nous avons pour cela choisi d'étudier ce processus en distinguant les phases de finalisation, de pilotage et de postévaluation conformément à la typologie de Bouquin (1986). Nous avons en effet trouvé une résonance forte d'un tel découpage du processus dans la description qu'ont pu nous faire nos interlocuteurs du programme d'amélioration de la performance.

- la posture des acteurs :

La notion de « posture » a été préférée à celle de « rôle ». Nous souhaitons ainsi traiter de la démarche active et volontaire de l'acteur que le concept de « rôle » ne traduisait pas suffisamment à notre sens. Au regard des résultats de l'étude exploratoire, les catégories retenues sont les membres de l'équipe centrale, les cadres intermédiaires et les contrôleurs de gestion.

Cette grille d'analyse est présentée dans le Tableau 3-19.

<b>Dimension</b>	<b>Caractéristiques</b>
Degré d'ambidextérité	Fort ou faible
Structure	Centralisée/décentralisée Ambidextérité délocalisée, séquentielle, structurelle ou managériale
Processus du programme	Finalisation/pilotage/postévaluation
Posture des acteurs	Equipe centrale, cadres intermédiaires, contrôleurs de gestion

**Tableau 3-19 : Grille d'analyse du programme d'amélioration de la performance utilisé pour l'étude du cas Telcom**

### **3.3. APPORTS EMPIRIQUES**

Le troisième apport de cette étude exploratoire est qu'elle nous a conduit à identifier un terrain et des acteurs pertinents dans le cadre de notre étude. Ainsi, le choix de mener une étude longitudinale nous a rapidement amenée à privilégier l'étude approfondie d'un cas unique mais qui se devait d'être révélateur des pratiques en matière de programme d'amélioration de la performance. L'ampleur du programme Challenge du groupe Telcom et le fait qu'il combine plusieurs leviers d'amélioration de la performance nous ont incitée à sélectionner ce terrain pour la suite de notre démarche empirique. Ceci a également été renforcé par le fait qu'il s'agissait d'un programme extrêmement documenté dans la presse, ce qui permettait une meilleure compréhension du contexte ainsi qu'une multiplication des sources de données.

En outre, l'étude exploratoire a permis d'identifier les catégories d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme mais a également mis en évidence un positionnement ambigu des contrôleurs de gestion dans ce type de démarche. Outre les membres de l'équipe centrale, leurs relais dans les divisions ainsi que des membres de l'encadrement intermédiaire, les entretiens exploratoires nous ont donc incitée à inclure les contrôleurs de gestion dans notre échantillon. Au final, nous avons réalisé 38 entretiens sur la période 2003-2006. Les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de la seconde phase empirique sont présentés dans le Tableau 3-20.

<b>Interlocuteurs</b>	<b>Branche</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée</b>
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 3-20 : Présentation des personnes rencontrées au sein du groupe Telcom**

### **Conclusion de la section 3**

*Dans cette section nous avons mis en évidence trois types d'apport de l'étude exploratoire : théorique, méthodologique et empirique.*

*Les apports théoriques reposent sur une résonance forte de la littérature mobilisée auprès des acteurs interrogés. Ils nous conduisent également à définir les programmes d'amélioration de la performance comme des dispositifs à moyen terme qui visent une amélioration de la performance globale de l'entreprise grâce à des outils et une structure d'animation qui lui sont spécifiques.*

*Les apports méthodologiques de l'étude exploratoire nous ont conduit à opter pour une étude de cas longitudinale du processus de mise en œuvre du programme. Ils nous ont également conduit à construire une grille d'analyse du programme qui sera utilisée pour l'étude approfondie.*

*Enfin, les apports empiriques consistent principalement en l'identification d'un terrain et d'acteurs pertinents pour la suite de notre démarche*

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 3**

---

Après avoir précisé les contours de notre problématique dans les deux premiers chapitres, ce troisième chapitre avait pour objectif de présenter le dispositif méthodologique adopté pour la démarche empirique ainsi que l'étude exploratoire.

Notre démarche s'appuie sur des données qualitatives recueillies par entretien. Les entretiens exploratoires nous ont permis de définir plus précisément notre acception des programmes d'amélioration de la performance. Il ressort également que ces programmes sont effectivement connectés aux budgets notamment. La contribution des programmes à l'amélioration du processus de planification et du contrôle qui en découle reste toutefois à investiguer dans une étude plus approfondie. De même, plusieurs interlocuteurs ont mentionné le dilemme exploitation/exploration. Il est apparu que programme avait un rôle à jouer dans l'arbitrage entre ces deux notions mais les modalités de la contribution des programmes d'amélioration de la performance à l'ambidextérité restent floues. Elles seront également approfondies dans la seconde étape de l'étude empirique.

Compte tenu des résultats de l'étude empirique, nous avons opté pour une étude longitudinale du cas Telcom et de la mise en œuvre du programme Challenge. L'analyse des données nous a conduit à identifier trois phases à l'intérieur de ce cas. La première phase fait l'objet du chapitre suivant.



## **Chapitre 4 – UNE PREMIERE PHASE CENTREE SUR L'EXPLOITATION EFFICIENTE DES RESSOURCES EXISTANTES**

---

*Les gens ont vu tomber Challenge sur leur tête, élaboré en haut, en central avec des formulations auxquelles ils n'étaient pas habitués, ça a été un vrai chamboulement !*

Pierre, Responsable structure centrale  
Challenge

### **INTRODUCTION**

---

L'étude longitudinale du cas Telcom fait apparaître trois phases au cours desquelles le degré et la nature de l'ambidextérité varient. Chacune de ces phases seront présentées selon un même plan qui s'appuie sur la grille d'analyse du cas proposée dans le chapitre 3.

Pour répondre à la crise que traverse le groupe Telcom au moment où cette première phase est déclenchée, la réduction de coûts devient un enjeu prioritaire pour l'ensemble du groupe (Section 1). Pour cela une structure spécifiquement dédiée à la déclinaison du programme est mise en place conduisant à l'apparition d'une structure dichotomique (Section 2). Cette déclinaison est organisée sous la forme de chantiers dont l'articulation avec le programme est forte dans cette première phase (Section 3). Enfin, cette première phase marque une volonté appuyée de la direction de reprendre le contrôle de la direction (Section 4).

## **SECTION 1 LA REDUCTION DES COUTS COMME REPONSE A LA CRISE FINANCIERE**

---

Le programme Challenge est annoncé publiquement à la fin de l'année 2002 et fait suite à un certain nombre de bouleversements générés par une grave crise financière (1.1.). Les difficultés alors rencontrées par le groupe Telcom incitent la direction et son Président récemment nommé à mettre en place des mesures drastiques de réduction des coûts. Cette première phase du programme est donc profondément marquée par une focalisation sur l'exploitation efficiente des ressources (1.2.).

### **1.1. UN CONTEXTE DE CRISE FINANCIERE**

Comme cela a été mentionné dans l'étude exploratoire, le contexte dans lequel a été élaboré le programme Challenge est marqué par une importante crise financière au sein de Telcom. Les dettes du groupe sont colossales et sont la conséquence d'une politique de croissance externe menée alors que les cours boursiers des entreprises achetées étaient au plus haut. A l'inverse, l'action du groupe atteint un niveau historiquement bas au début du dernier trimestre 2002. L'explosion de la bulle Internet plonge ainsi le groupe Telcom dans une profonde crise de ses financements de haut de bilan. A plus court terme, le groupe fait également face à de profondes difficultés de trésorerie. La presse économique n'hésite pas à évoquer la « crise de liquidités », le possible « démantèlement d'un groupe en faillite » ou encore le « désastre boursier et industriel »<sup>17</sup>. L'un de nos interlocuteurs parlera même de « détresse financière » pour évoquer les grandes difficultés traversées par le groupe.

Cette crise semble d'ailleurs d'autant plus critique pour l'entreprise qu'elle évolue dans un secteur et sur des marchés à la fois très concurrentiels et incertains. Au même moment, l'un des principaux concurrents de Telcom traverse également une période difficile. L'avenir des télécoms en France semble donc en partie se jouer au cours du dernier

---

<sup>17</sup> L'analyse de tous les articles parus dans les journaux *Les Echos*, *La Tribune* et les dépêches *Reuters* pendant le dernier trimestre 2002 et concernant le groupe Telcom, nous a permis d'appréhender le traitement de l'information par la presse économique. L'évocation de quelques qualificatifs utilisés nous semble à la fois pertinente pour décrire la situation du groupe en 2002 mais aussi pour mieux comprendre la perception qu'ont pu en avoir les salariés et les diverses catégories d'acteurs impliqués dans la vie du groupe.

trimestre 2002 sur les décisions et les orientations stratégiques que prennent les dirigeants de ces deux groupes.

*« Donc nécessairement si on ne veut pas mourir, il faudra plus de ressources parce qu'il y a un environnement qui est difficile et donc on va trouver ces ressources et on fait ce programme de rupture, ce programme de transformation. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Client Particulier)*

Conséquence de cette situation, une nouvelle équipe de direction est constituée. Face à ce constat de crise, unanimement partagé, semble-t-il, par tous les acteurs interrogés, les nouveaux dirigeants aidés par un groupe d'experts indépendants pendant près de deux mois établissent dans l'urgence un diagnostic de la situation. Ce diagnostic leur permet ensuite de définir les axes prioritaires du programme Challenge initié à la fin de l'année 2002 et leur calendrier. Une centaine de chantiers est alors envisagée portant sur plusieurs axes tels que la rationalisation des achats, l'amélioration du besoin en fonds de roulement, la diminution des frais généraux ou encore la réorganisation des fonctions support. L'objectif annoncé publiquement vise à l'amélioration de la performance opérationnelle de façon à générer les économies nécessaires au remboursement de la dette.

*« Vous connaissez le contexte de Telcom. Telcom avait des problèmes de trésorerie donc avec une équipe nouvelle, il a fallu restaurer la structure de bilan en diminuant notre dette et donc la dette a été fortement diminuée. Pour diminuer la dette il faut soit augmenter le capital soit générer des cash flows, donc une partie de Challenge c'est de générer du cash flow afin de réduire notre dette. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)*

Le contexte dans lequel démarre le programme Challenge en 2002 est donc marqué par un climat de crainte et de désillusion des salariés et par une prise de conscience collective de la gravité de la crise traversée. La récurrence mais également la force avec laquelle les personnes interrogées décrivent la situation, témoignent du réel choc vécu par les salariés. Elles relèvent aussi, selon nous, d'une possible dramatisation des faits par la nouvelle direction afin de justifier des prises de décision ultérieures.

## **1.2. UNE PREOCCUPATION CENTRALE : LA REDUCTION DES COUTS**

Le Président du groupe avait déclaré lors de l'annonce du programme vouloir donner la priorité à la génération de « cash » et non à la croissance du chiffre d'affaires. L'objectif des premières mesures de Challenge consiste donc essentiellement à réduire les dépenses à niveau d'activité constant.

De plus, il avait donné rendez-vous aux analystes financiers et aux actionnaires dans un délai de trois mois, leur promettant les premiers résultats en matière d'économie. Il s'agit

alors de dégager dans le temps imparti des économies visibles afin de pouvoir annoncer la bonne marche du programme dans le délai fixé. Interrogés sur les débuts de Challenge, tous les interlocuteurs rencontrés insistent donc sur la rapidité avec laquelle ont été prises les premières décisions. Il apparaît également que la plupart des mesures mises en œuvre à cette période a un impact direct sur le niveau des charges d'exploitation. Par exemple, la suppression de voyages en première classe au profit de la seconde classe ou de la visioconférence a une incidence immédiate sur le compte de résultat. Ces mesures d'économies rapides sont qualifiées de « quick wins ». Elles reposent principalement sur la réduction des frais généraux, la réduction des dépenses informatiques, externes ou en communication et la rationalisation des achats et des investissements (Tableau 4-1).

Compte tenu du sentiment d'urgence ressenti par la plupart des employés, la mise en œuvre de cette réduction des frais généraux, bien qu'impopulaire, apparaît justifiée et prend effet dans des délais très brefs.

Cependant, au-delà de la diminution des coûts discrétionnaires, des réductions sont également opérées sur des dépenses plus opérationnelles. Ainsi, plus difficile à faire admettre, la diminution des dépenses de communication fait également partie des priorités. Bien qu'il soit difficile de mesurer l'impact réel de la publicité sur le comportement des consommateurs, les dépenses en communication sont, de l'avis de plusieurs personnes interrogées, cruciales dans le secteur très concurrentiel de la téléphonie et de l'Internet. Alors que les restrictions en matière de frais généraux peuvent apparaître sans conséquence à court ou moyen terme sur la compétitivité du groupe, les coupes imposées dans les frais publicitaires notamment ne sont pas interprétées de la même manière. Les propos de Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, recueillis en 2005 témoignent des conséquences de cette première phase sur son activité. Au-delà des aspects purement objectifs de réduction des charges, le discours de Xavier témoigne de la façon dont de nombreux opérationnels ont perçu Challenge à ses débuts : un programme censeur, contraignant et imposé par des acteurs dont le rôle était exclusivement tourné vers sa mise en œuvre du programme.

Autre exemple, les dépenses informatiques ont également subi un ralentissement drastique dans les prémices du programme. Les deux axes mentionnés par Denis, directeur de la gouvernance du système d'information au sein de la division Réseau, semblent très

représentatifs de la plupart des exemples cités par les personnes interrogées. Ainsi, dans un premier temps, les achats sont stoppés puis dans un second temps, ils sont rationalisés afin d'atteindre une diminution du volume global.

Chantiers	Description
Réduction des frais généraux	<p>« (...) <b>alors les « quick wins », c'est les mesures d'économie rapides.</b> Mesures d'économies rapides, on a eu deux vagues : il y a eu une vague fin février-fin mars, c'est des mesures qui ne sont parfois pas très populaires du style « <b>tout le monde va prendre le train en seconde</b> », qui sont « <b>en avion, on doit voyager en économique dès lors que ça fait moins de six heures</b> » voilà. Donc on a eu des séries, une vingtaine de mesures qu'on a quantifiées, <b>pour chaque mesure on a essayé de voir combien elle nous rapportait.</b> » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)</p> <p>« Notre démarche a été pas mal critiquée par [Telcom Groupe] vu de l'extérieur parce qu'on n'a pas tout de suite commencé par les choses visibles. Les choses visibles, c'est ce qu'on a fait dans pas mal d'entités ailleurs et qui a amené un certain nombre de blocages à savoir tout ce qui consiste à <b>réduire les frais de photocopieuse, couper les lumières dans les bureaux, baisser la température, réduire les tickets restaurants...</b> toutes ces démarches qui consistent à <b>montrer symboliquement des changements dans le niveau de vie de l'entreprise</b> qui se restreint et qui du coup donne une <b>logique de paupérisation.</b> » (Hervé, Directeur Qualité et Performance, Telcom Mobile, Telcom)</p> <p>« La première vague Challenge c'est d'abord <b>on coupe les achats et on coupe les investissements. On fait des coupes sombres dans toutes les OPEX,</b> on arrête les « surprise party », on n'achète plus de coca, on ne fait plus de photocopies couleur, on coupe les voyages, plus de première classe, plus d'avion... on se met dans une logique, (même si on ne dit pas comme on l'a dit pendant vingt ans qu'il faut réduire les coûts parce que moi quand je suis rentré chez Telcom il y a vingt ans on disait déjà il faut réduire les coûts), on se met dans une logique où on doit améliorer la performance ! Ouais, enfin <b>au début, c'était quand même réduire les coûts !</b> » (Matthias, Responsable Revenue Assurance, division réseau, Telcom)</p> <p>« Les gens il faut qu'ils fassent attention à ce qu'ils dépensent et puis qu'ils en dépensent moins, <b>il faut qu'on change notre mode de vie.</b> (...) Oui, il y a eu un gros ménage de fait sur le confort dont on avait pris l'habitude. » (Catherine, Responsable contrôle de gestion, Unité Nationale d'Exploitation, Telcom Mobile)</p>
Réduction des dépenses informatiques	<p>« <b>Les premières mesures sur Challenge étaient strictement économiques.</b> En 2002 typiquement, si on revient aux deux objectifs actuels de la gouvernance qui sont l'alignement business et les économies, <b>au départ, on n'a travaillé que les économies</b> et on a travaillé l'alignement business au moins une bonne année après, voire dix-huit mois après. Donc il a fallu 18 mois au moins, pratiquement, pour digérer l'étape économie. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)</p> <p>« Au niveau des SI, je dirais que <b>la partie performance a été un peu occultée dans un premier temps,</b> et c'est avant tout ressorti comme <b>un programme d'économie, c'est vraiment comme ça que ça a été vécu.</b> Au niveau des opérationnels, tout le monde avait conscience qu'il y avait une reprise en main à faire au sein du groupe, qu'il y avait un effort financier significatif à faire, qu'<i>a fortiori</i> dans le domaine informatique qui est un domaine support, on allait subir un certain nombre de contraintes et que la règle de gouvernance changeait. Donc en fait ça a créé une certaine instabilité qui a été facteur de réduction de coûts puisque concrètement, les chefs de projets ne savaient plus bien s'ils devaient passer leurs engagements, comment passer leur projet, comment passer les jalons... Enfin <b>ça a été une remise en cause assez profonde et je dirais qu'il y a six mois où on a mis le pied sur le frein et où on a vu les investissements baisser sensiblement.</b> » (Guillaume, Responsable du pilotage de gestion, division Réseau, Telcom)</p>

Chantiers	Description
Réduction des dépenses externes	« C'est pareil, les gens ne voyaient pas forcément les économies mais que ce soit sur les consultants, sur le train de vie, il y en avait, c'est phénoménal ! Quand vous prenez d'autres choses, tenez l' <b>intérim</b> , bon il était habituel à Telcom, un patron qui a une assistante, si l'assistante par exemple part en congés et bien on prend une intérimaire pour la remplacer. Qu'un membre du Comex fasse ça oui, mais même en dessous, ça se faisait. Si ça se trouve, l'assistante du gars d'à côté, trois portes plus loin dans le couloir, elle n'est pas forcément surchargée de travail au mois d'août, surtout si son patron à elle partait en vacances. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de la direction centrale Challenge, groupe, Telcom)
Réduction des dépenses de communication	« Aujourd'hui la situation dans laquelle on est, c'est ça : c'est qu'en fait, on a une « sharehold voice », c'est-à-dire en fait une part de marché de l'achat d'espace publicitaire qui est inférieure à notre part de marché mais diamétralement. D'accord. Aujourd'hui, [notre principal concurrent] est largement devant nous en termes de communication globale (télé, radio...). Et pourquoi ? <b>Parce qu'on a été coupés par le programme Challenge. Le programme Challenge nous a dit : « Et bien voilà, vous ne dépenserez pas plus de X millions d'euros en com ».</b> » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile, Telcom)
Rationalisation des achats	« Alors l'étape économie, elle s'est faite de deux manières extrêmement simples : l'étape économie, elle s'est faite sur la partie inférieure « infrastructure, achats » par une optimisation des achats et du sourcing en disant à tout le monde « <b>Stop ! Vous n'achetez plus de manière désordonnée</b> ». (...)Donc ça, ça a été la première étape dans les économies. La première vague d'économies, elle s'est coupée en deux : cette partie là, « <b>sourcing</b> », avec un processus très bien fait grâce [au directeur des achats et de l'amélioration de la performance] et son équipe, et puis <b>le deuxième volet, ça a été de freiner les développements</b> . C'est-à-dire qu'effectivement toutes les dépenses d'investissement, pour développer de nouvelles applications courent en permanence devant vous c'est-à-dire qu'en fait, en permanence, on a plein d'applis à rénover, à refaire, à réécrire et donc si on écoutait le business, on passerait notre temps à refaire des applis. C'est vrai que c'est important, ça permet d'anticiper le futur mais on sait aussi que si l'on fige tout pendant 6 mois, la Terre ne va pas s'écrouler ! Il suffit de faire le strict minimum pour les nouveaux produits (...) mais pour le reste une bonne partie peut attendre. Et donc, dans le programme Challenge c'est ce qui a été fait : <b>il a été mis un espèce de coup d'arrêt sur les développements informatiques pendant pratiquement 6 mois ce qui a représenté des centaines de millions d'euros d'économies</b> . Et après on est reparti plus calmement et on a dit « attendez, là on repart mais strictement en ligne avec les besoins business et on arrête avec cet espèce de mouvement brownien qui consiste à dire qu'il faut toujours tout réécrire ». » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)
Rationalisation des investissements	« [Challenge Investissements] C'est un programme qui a été initié avec l'ensemble de Challenge, (...) et dont l'objectif était l'optimisation des investissements. Donc <b>ça c'est le terme politiquement correct mais dans l'immédiat il s'agissait quand même de réduire les investissements de Telcom de façon raisonnable sans prendre de risques sur l'avenir</b> mais bien sûr dans la situation de <b>détresse financière</b> dans laquelle était Telcom, de se mettre en position de dégager du cash flow pour rembourser la dette. » (Etienne, Responsable Challenge Investissements, groupe, Telcom)

Tableau 4-1 : Une première phase centrée sur l'exploitation efficace des ressources

Toutes les réductions réalisées au cours de cette phase se manifestent donc par des coupes franches dans les dépenses sans que les modes de fonctionnement ou les niveaux d'activité ne soient révisés. Les exemples fournis par les personnes interrogées nous conduisent ainsi à caractériser cette phase comme une phase centrée sur une exploitation efficace des ressources.

L'ensemble des efforts des salariés du groupe étant exclusivement tourné vers la réduction pure et simple des coûts, le degré d'ambidextérité dans les décisions managériales nous semble, par conséquent, réduit à son minimum.

### **Conclusion de la section 1**

*Dans ce chapitre, nous cherchons à caractériser la première phase du programme Challenge à partir des divers éléments introduits dans notre grille d'analyse.*

*Cette section porte plus particulièrement sur la description de l'événement déclencheur de cette première phase et sur l'identification du degré d'ambidextérité dans les décisions managériales prises au cours de cette période.*

*L'analyse des données recueillies nous conduit à mettre en avant la profonde crise financière qui frappe le groupe Telcom en 2002. L'ampleur de cette crise, sans précédent dans l'histoire de l'entreprise, ainsi que les promesses faites par le nouveau dirigeant à la communauté financière incitent à des mesures d'urgence. Les premiers chantiers du programme Challenge ont donc exclusivement comme objectif de réduire les coûts et ce, dans les plus brefs délais. Les actions engagées reposent principalement sur des réductions des frais généraux, des dépenses en communication et en informatique ou encore sur une rationalisation des achats et des investissements. Cette première phase étant centrée sur l'exploitation efficace des ressources existantes à niveau d'activité constant, le degré d'ambidextérité nous apparaît réduit à son minimum.*



## **SECTION 2 VERS UN DEDOUBLEMENT DE LA STRUCTURE HIERARCHIQUE**

---

Après avoir présenté la stratégie adoptée par la direction de Telcom pour faire face à la crise, nous allons nous intéresser à la structure mise en place. A la tête du groupe, comme c'est souvent le cas lors de l'arrivée d'un nouveau Président Directeur Général, les changements sont nombreux. Les principes de management et d'organisation du programme Challenge sont publiquement annoncés par le Président lors de son lancement. Il s'agit de simplifier les niveaux hiérarchiques et de reporting et de responsabiliser les acteurs sur les comptes de résultats, le « cash flow » et certains éléments du bilan. Le souhaite également rétablir une cohérence des modèles économiques des différentes entités du groupe et faire qu'ils soient adéquats aux outils de contrôle interne. Enfin le Président annonce un gouvernement resserré.

La mise en œuvre du programme Challenge s'accompagne donc d'un mouvement de centralisation très fort (2.1.). Simultanément, la première phase du programme est marquée par l'instauration d'une structure dichotomique avec, d'une part, les divisions et d'autre part les individus chargés de mettre en œuvre le programme dans tout le groupe Telcom (2.2.).

### **2.1. DE LA FRAGMENTATION A LA CENTRALISATION**

A son arrivée, le nouveau Président trouve un groupe organisé selon une structure divisionnalisée au sens de Mintzberg (1978), avec d'une part les divisions fonctionnelles et d'autre part les divisions opérationnelles scindées en fonction des marchés sur lesquels elles opèrent : fixe, mobile, Internet, international, grandes entreprises. Malgré une stratégie d'emblée affichée de vouloir faire du groupe Telcom un opérateur intégré sur les marchés de la téléphonie fixe, de la téléphonie mobile et de l'Internet, la nouvelle direction maintient dans un premier temps cette configuration structurelle (Annexe 4-1).

De plus, lors de l'annonce publique du lancement du programme Challenge en 2002, le Président de Telcom dresse l'état des lieux du groupe présenté dans le Tableau 4-2.

Constat	Explication
Structure d'entreprise non optimisée	Plus de 800 comptes de résultats Plus de 70 business units
Large autonomie historique des branches d'activité	3 types de relations hiérarchiques
Filiales cotées aux cultures et management très différents	Absence de politique clairement définie d'allocation des ressources

**Tableau 4-2 : Une organisation fragmentée et souvent trop éclatée (inspiré d'un document de communication externe du groupe)**

Selon le Président, la crise de Telcom ne peut se résumer au poids de la dette mais elle serait également liée à une organisation trop fragmentée qui ne permettrait pas de profiter pleinement des synergies potentielles. La stratégie de l'opérateur intégré semble donc assez éloignée du constat initialement dressé.

En outre, il relève que les modes de gouvernance instaurés par son prédécesseur se sont montrés inadaptés à un contexte de fort développement du groupe. Ce constat est également partagé par plusieurs des acteurs interrogés, notamment Alain, qui après trente années au sein du groupe Telcom a pu nous faire partager sa vision de l'évolution de l'entreprise sous les différentes directions.

*« Ma première vision des choses est que le programme Challenge était vu par moi-même et puis par la plupart des gens comme un programme de réduction des coûts, un programme nécessaire d'ailleurs de réduction drastique des coûts puisque malgré des facteurs extrêmement positifs en termes de management de l'ancien fonctionnement et de l'organisation d'avant [le nouveau Président], et je suis bien placé pour le dire en tant qu'ex responsable contrôle de gestion, la rigueur était mal gérée, était mal pilotée. » (Alain, Responsable du chantier « Revenu Assurance », division Commerciale, Telcom)*

La politique de très forte décentralisation de l'ancien Président, pourtant appréciée d'Alain, se serait donc pervertie en un système trop laxiste générant des dérives de mauvaise gestion. Ces conclusions concernant la structure organisationnelle permettent donc d'espérer un fort potentiel d'amélioration opérationnelle grâce à la réduction des coûts mais aussi par une centralisation plus forte. Dans le cadre du programme Challenge, les premières mesures en ce sens sont de deux ordres.

D'une part, le comité exécutif est resserré et structuré de façon à assurer le succès du programme Challenge. Chacun de ses membres est responsable d'un certain nombre de plans d'action liés au programme puis des responsables spécifiques sont nommés pour conduire chaque plan. L'équipe centrale assure quant à elle le pilotage de l'ensemble et en

reporte au directeur financier, lequel s'avère être un acteur doté d'un bagage opérationnel afin de mieux travailler avec les autres membres du comité exécutif à la mise en œuvre de Challenge<sup>18</sup>. A travers le mode de gouvernance mis en place transparait donc la volonté du Président de mesurer et contrôler la bonne déclinaison de Challenge.

D'autre part, autant pour contribuer à l'amélioration de la trésorerie que pour pallier les failles présentées dans le diagnostic, la direction décide alors de vendre un certain nombre d'actifs. Les cessions portent essentiellement sur les actifs dont l'intérêt stratégique et financier est faible ou dont l'obtention d'un contrôle majoritaire s'avère impossible. Le groupe se sépare ainsi d'un grand nombre de filiales dont l'activité n'est pas directement liée au cœur de métier de Telcom. Des sociétés achetées très chères au plus haut de la bulle Internet sont vendues à des sommes bien moindres et après avoir généré des pertes importantes. Près de cinq milliards d'euros d'actifs sont cédés en six mois. Ces cessions contribuent à restreindre considérablement le périmètre du groupe. A l'inverse, les parts minoritaires de l'activité « mobile » sont rachetées afin de permettre l'intégration fiscale de la filiale dans le groupe. Ces changements dans la structure du groupe permettent de diminuer le nombre d'unités mais ils conduisent surtout à un resserrement des responsabilités autour d'un plus petit nombre d'acteurs.

Ainsi, au-delà du message de reprise en main du destin de l'entreprise par ses salariés se profile également une reprise en main de l'entreprise par la direction et donc une centralisation plus forte. Cette volonté du nouveau Président, perceptible dès les premiers mois du programme selon nos interlocuteurs, lui vaut d'être qualifié de « centralisateur » dans un article paru dans la presse économique trois mois après le lancement de Challenge (Tableau 4-3).

---

<sup>18</sup> L'ensemble de ces informations est issu d'un document de communication externe accessible publiquement.

Source	Description
Alain, Responsable « Revenu Assurance », division Commerciale	« Je pense qu'il faut un juste équilibre entre les choses. Si on intègre le facteur temps dans ma façon de voir les choses, je pense qu'aujourd'hui le balancier n'est pas à l'équilibre, alors il fallait peut-être en rajouter dans ce sens là mais il ne faut pas que ça dure trop longtemps. Aujourd'hui on est dans un système, je dirais, qui est vraiment à 180° du système qu'on a connu avant l'arrivée de [ce Président], où je dirais que <b>c'est de la directivité pure et dure : je ne veux voir qu'une tête et tout le monde fait la même chose.</b> (...) Mais on a toutes les chances de se planter parce que les systèmes directifs quand ils sont faits en état major ils ne sont forcément pas bons, c'est une conviction personnelle profonde. »
Jean-Philippe, Responsable Amélioration du BFR et Frais généraux, Telcom Mobile	« Peut-être que [le Président] <b>n'avait pas confiance en tous les managers.</b> (...) <b>Challenge s'arrêtera quand le management aura de nouveau confiance dans le management.</b> »
Hervé, Directeur Qualité et Performance, Telcom Mobile	« Beaucoup de personnes percevaient le risque de <b>perdre des marges de manœuvre et les leviers de croissance de demain, de perdre des marges de manœuvre au profit de Telcom groupe par des centralisations</b> qui seraient nuisibles au mobile. »
Extrait d'un article de presse paru trois mois après le lancement de Challenge	« A l'inverse, [le nouveau Président] <b>centralise, demande des comptes et contrôle</b> beaucoup plus étroitement le management, y compris au plus haut niveau. 'Il y a une pression et une hiérarchisation très forte', témoigne [un] administrateur salarié qui représente la CFDT. »

Tableau 4-3 : De la fragmentation à la centralisation

Le cas Telcom n'est pas alors sans rappeler la description faite par Chandler (1962) de l'évolution de l'entreprise Du Pont de Nemours au début du vingtième siècle lorsque Coleman et Pierre Du Pont prirent les rênes de la société (Encadré 4-1).

Coleman et Pierre ne voulaient pas se contenter de remettre sur pied le patrimoine familial. Ils voulaient à l'occasion de la réorganisation, transformer ce groupement vague d'un grand nombre de compagnies d'importance relativement modeste, en une entreprise industrielle consolidée, intégrée et à direction centrale. Les deux cousins obtinrent, malgré quelques hésitations le soutien d'Alfred, et se lancèrent méthodiquement dans une politique de consolidation et de centralisation. Ils commencèrent par dresser un inventaire précis des biens qu'ils avaient achetés.

(...) Puis, Pierre porta tous ses efforts sur la mise au point d'une organisation destinée à leur gestion. Les changements de statut légaux et financiers n'étaient pour lui que des étapes préliminaires nécessaires pour préparer la réorganisation opérationnelle et administrative. C'est ce qu'il expliqua par la suite, en ces termes :

*A l'époque où nous avons acheté ces biens, nous nous sommes rendus compte que, si nous voulions en faire un investissement rentable, il faudrait revoir complètement les méthodes de gestion ; réorganiser la partie administrative, et supprimer de nombreuses divisions administratives et de vente, et qu'il faudrait instaurer un système permettant de réduire les coûts de fabrication dans l'ensemble de la société. Ceci nous était rigoureusement impossible, car nous n'avions pas le contrôle des sociétés dont nous étions actionnaires, et n'avions pas les moyens d'instaurer un nouveau système d'organisation dans aucune de ces sociétés.*

**Encadré 4-1 : Evolution de l'entreprise Du Pont de Nemours au début du vingtième siècle (Chandler, 1962, p. 97-98)**

Alors que ce rappel historique démontre qu'un mouvement de centralisation est un phénomène finalement courant dans la vie d'une organisation, surtout à la suite d'un changement de direction, l'instauration d'une dichotomie structurelle semble quant à elle moins banale.

## **2.2. INSTAURATION D'UNE DICHOTOMIE STRUCTURELLE**

Dès le lancement du programme Challenge, une structure spécifiquement dédiée à la mise en œuvre du programme est créée. Cette structure répond aux critères énoncés dans l'étude exploratoire, à savoir une équipe centrale légère mais relayée par un grand nombre d'acteurs sur le terrain (Annexe 4-2).

*« Donc cette décision de mise en place du programme Challenge s'est faite de manière « top-down » (...) c'est-à-dire que c'est bien une impulsion donnée par la direction de Telcom vers la direction de Telcom Mobile. Après, comment elle s'est traduite ? (...) La politique globale, elle a été simple, c'est que le groupe Telcom nous a assigné des missions et pour essayer de mesurer cette performance, elle a mis en place grosso modo une organisation Challenge, qui est donc déclinée à tous les niveaux du groupe, c'est-à-dire qu'il y a du Challenge chez Telcom Mobile France, il y a du Challenge chez Telcom Mobile Groupe et il y a du Challenge chez Telcom avec bien évidemment un système toujours de « poupées russes » où Telcom Mobile Groupe nous contrôle et Telcom contrôle Telcom Mobile Groupe (...). Donc ça c'est la structure, avec une mise en place d'une structure Challenge, ça, ça a été le*

*premier élément parce que de toutes façons pour accompagner des moyens, il faut toujours pouvoir mesurer et pour pouvoir mesurer, il faut mettre des outils, des outils et souvent une organisation puisque c'est le meilleur moyen d'identifier les gens et d'avoir une position claire dans l'organigramme donc ils ont mis en place une vraie structure Challenge avec des gens dédiés. » (Sébastien, Contrôleur de gestion, Telcom Mobile, Telcom)*

Les modalités de mise en place de cette structure sont décrites dans le document de référence 2002 du groupe Telcom. Les principaux points sont présentés dans l'encadré 4-2.

Depuis l'annonce du plan [Challenge], l'entreprise s'est mise en ordre de marche pour mener à bien ce programme. Chaque membre du Comité Exécutif est responsable d'un programme. Chaque programme est décliné en chantiers parfaitement identifiés. On en compte au total une centaine.

Un certain nombre de chantiers sont définis et pilotés par les divisions opérationnelles : Solutions Grandes Entreprises, Services Fixe et Distribution en France, Réseaux et Opérateurs, International, [Telcom Mobile] et [Telcom Internet].

Par ailleurs, des chantiers transverses impliquent différentes fonctions du Groupe. Il s'agit des programmes relatifs aux achats, aux investissements, aux frais généraux, au besoin en fond de roulement, au Système d'Information, à la Recherche & Développement, aux dépenses de communication, à la réorganisation des fonctions supports (financière, juridique, ressources humaines et communication).

Fin janvier 2003, une centaine de chantiers étaient lancés et leurs responsables désignés. Les plans d'action détaillés pour 2003 pour chacun des projets ont été définis et la priorité est accordée à toutes les actions qui peuvent donner des résultats rapides (par exemple, l'arrêt des investissements de [Telcom Mobile] dans [un pays étranger] qui a été décidé en décembre 2002). Dix chantiers représentent à eux seuls 70 % de l'amélioration de la performance attendue.

Une cellule de pilotage centrale, rattachée au Directeur financier, apporte son soutien aux divisions opérationnelles pour les aider à atteindre leurs objectifs, assure le suivi de l'ensemble du Programme [Challenge], organise le reporting, alerte le Comité Exécutif sur les écarts éventuels et propose, le cas échéant, des mesures correctrices ou le lancement de nouveaux chantiers.

Au-delà des acteurs des chantiers, l'ensemble des salariés du groupe sont mobilisés pour s'impliquer dans la démarche de [Challenge]. Les cadres de l'entreprise ont un rôle majeur dans la mobilisation de leurs équipes. Pour marquer leur responsabilité dans la réussite du Programme, le Comité Exécutif a décidé d'asseoir leur rémunération variable sur les résultats du programme [Challenge].

**Encadré 4-2 : Extrait du document de référence 2002 du groupe Telcom relatif à la mise en oeuvre de Challenge**

Les témoignages des personnes interrogées nous permettent de compléter les éléments de description formels contenus dans le document de référence 2002 et de préciser certains de ces éléments.

Ainsi, l'équipe centrale est initialement composée de cinq personnes. Elle comprend un responsable, Pierre, et son adjoint Jean-Louis, que nous avons tous deux rencontrés. Jean-Louis est plus particulièrement chargé des chantiers qui nécessitent un pilotage central mais qui sont mis en œuvre par les divisions tandis qu'une troisième personne se charge de l'animation des chantiers transverses pilotés en central. Un membre de l'équipe coordonne la communication interne et externe sur le programme. Enfin, le reporting central et la gestion de l'outil utilisé dans le cadre du programme (le « tracking tool ») sont confiés à une personne de cette équipe.

Selon un principe de maillage de tout le périmètre organisationnel, des responsables du programme Challenge sont ensuite nommés dans chaque division ou fonction. Ceux-ci, dont le rôle est exclusivement consacré à la mise en œuvre de Challenge, dépendent néanmoins hiérarchiquement du directeur de la division ou fonction. Ce sont les « Challenge Leaders ».

*« Qui sont les « Challenge leaders » ? Bien, ce sont **des cadres de Telcom qui ont été choisis pour être « Challenge leaders »**. On est, en fait, quinze à vingt. Et puis **on est directement sous le directeur exécutif donc l'idée est d'avoir des hommes qui sont à un niveau suffisant pour avoir une influence sur des décisions**. Ce sont des gens de Telcom qui ont été choisis parmi les cadres. J'ai le profil typique, pur cru « Challenge leader »! » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)*

Puis, au sein de chaque division, sont ensuite identifiés des chefs de chantier pour chaque sujet traité dans la division. A ce stade, ces responsables sont généralement affectés à plein temps à la déclinaison de Challenge. Le critère de choix pour la détermination de ces relais repose sur la position hiérarchique : l'argument est qu'une position élevée procure, de fait, une capacité plus aisée à faire appliquer les directives du programme.

*« [Les porteurs] ont été désignés par leur directeur c'est-à-dire que le directeur de la division finance a choisi une personne. Le but était d'avoir **des gens le plus possible à temps plein et qui soient en mesure soit d'élaborer le plan d'action pour l'ensemble de leur division ou de leur fonction, soit qui aient un poste suffisant pour une collaboration s'il fallait qu'ils se tournent vers d'autres personnes**. » (Denis, Responsable des chantiers « Fonctions Support », groupe)*

Une fois ces chefs de chantier nommés, ils peuvent également déterminer des pilotes qui serviront de relais dans les diverses unités sur lesquelles porte le chantier. Le fonctionnement d'une équipe sur un sujet donné s'apparente ensuite à un mode « projet »

comme l'explique Denis, Responsable des chantiers « fonctions support » au niveau du groupe (Tableau 4-4).

L'équipe centrale ainsi que les « Challenge leaders » dans chaque division ou fonction et les chefs de chantier constituent ce que nous appellerons la structure Challenge. La mise en place progressive de cette structure et notamment la détermination des relais aux différents niveaux de l'organisation constitue une étape préalable essentielle pour chaque acteur de cette structure. Elle est décrite et illustrée par les propos de nos interlocuteurs dans le Tableau 4-4.



Structure mise en place	Description
Une équipe centrale composée de cinq personnes	« Il y a un <b>directeur de programme</b> qui est Pierre ; en dessous de lui, il y a une équipe composée de quatre personnes pour animer l'ensemble, <b>une personne chargée plus spécialement de la communication du programme Challenge</b> , qu'elle soit interne ou externe, <b>une personne chargée de l'outil de reporting</b> , le « tracking tool », plus faire le reporting donc tout ce qui est reporting, et puis deux personnes dont moi, s'occupent de l'ensemble des chantiers donc, la <b>deuxième personne a plutôt en charge les chantiers qu'on appelle transversaux</b> , les fonctions support, et <b>moi j'ai en charge l'ensemble des divisions opérationnelles (...)</b> <b>plus les achats et les frais généraux</b> de Jean. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)
Un « Challenge leader » par division	« Je dirais que, pour que ça marche bien, <b>il faut que le dirigeant ait créé ses relais et ces relais, ce sont les fameux responsables Challenge</b> , c'est moi, d'autres...Et toute cette équipe là, tous les chefs de ces chantiers là au niveau de Telcom, toute <b>cette structure Challenge</b> qui a été montée, <b>elle se déclinait dans les divisions et dans les business units</b> . Donc 1. [le Président] crée la <b>structure Challenge au niveau de la direction générale</b> , 2. il demande à ce que les divisions fassent de même donc j'arrive et je fais la même chose à peu près partout et je vais demander à ce que les business units fassent la même chose. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)
ou par fonction	« Donc il y a un <b>responsable du chantier finance</b> et il y a ensuite pour chacune de ces activités des gens qui sont en charge de la transformation dans leur domaine(...) Ensuite [le responsable du chantier finance], il a comme interlocuteur des responsables du chantier finance dans chaque division, un chez Telcom Mobile, un dans la division Réseau, un dans la division commerciale...donc il a comme ça une douzaine d'interlocuteurs qui sont chacun en charge du plan d'action dans leur division. <b>Ca fait une équipe projet</b> . Ce sont des personnes qui travaillent vraiment sur un projet. Certains sont à temps plein parce qu'ils n'ont qu'un sujet, d'autres sont à temps partiel mais ils contribuent vraiment à ce sujet. » (Denis, Responsable des chantiers « Fonctions Support », groupe)
Des chefs de chantiers dans les divisions	« Dans la structure qui avait été mise en place, nous avons nommé des <b>chefs de chantiers</b> . (...) Il faut savoir qu'on a donné la responsabilité des chantiers à des gens qui se trouvaient plutôt <b>N-2 ou N-3 par rapport aux membres du COMEX (...)</b> . Dans le groupe Telcom qui compte environ 200000 personnes, vous avez 800 entrepreneurs et toutes les personnes qui ont géré un chantier Challenge comme ça, font partie des 800 entrepreneurs donc ce sont des personnes qui se situent à un niveau, je dirais, <b>parmi les 800 leaders de l'entreprise</b> . Ce sont eux qui ont mené ces chantiers, en termes de responsabilité de chantier. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau)

Tableau 4-4 : Mise en place de la structure Challenge selon un principe de maillage du périmètre organisationnel

Pour mieux comprendre comment le programme est implémenté dans cette première phase, il nous faut revenir sur les principes qui régissent les relations entre la structure Challenge et les opérationnels. Ces principes sont présentés et illustrés par les propos des personnes interrogées dans le Tableau 4-5.

Tout d'abord, il n'existe pas nécessairement de lien hiérarchique entre le responsable Challenge au niveau d'une division (« Challenge leader ») et les responsables d'un chantier donné (chefs de chantier) ou entre ce chef de chantier et les personnes impactées par lui. Par exemple, Muriel, Responsable des chantiers Challenge dans la division « réseau » est directement rattachée au directeur de cette division alors même qu'elle reporte une grande partie de son travail à Pierre, Directeur du programme Challenge et responsable de l'équipe centrale. Elle n'a en revanche aucun lien hiérarchique avec les divers chefs de chantier qu'elle coordonne.

Cependant, les « Challenge leaders » dans une division comme les chefs de chantier à l'intérieur de cette division sont nommés à un niveau suffisamment élevé dans l'organisation pour pouvoir avoir de l'influence sur les décisions. Ainsi, si beaucoup d'interlocuteurs reconnaissent la nécessité des réductions de coûts dans le contexte que connaissait le groupe Telcom en 2002, tous insistent sur la nature prescriptive des mesures engagées dans cette première phase. La mise en œuvre du programme repose alors sur l'application par l'ensemble des opérationnels des injonctions des acteurs de la structure Challenge. Elle s'accompagne donc de la création d'une structure parallèle générant ainsi une dichotomie entre la voie hiérarchique et le programme Challenge. L'autorité des acteurs de cette structure parallèle repose alors sur une vision profondément « top-down » de l'organisation. Cette phase étant exclusivement focalisée sur l'exploitation, on ne peut, à ce stade du programme évoquer l'ambidextérité structurelle.

Principe	Description
Absence de lien hiérarchique entre responsables Challenge et opérationnels...	« Nous, en tant que responsables de chantier, on n'a pas de relation hiérarchique, on n'a pas d'emprise mais, de fait, quand on va voir des agents avec la casquette Challenge, <b>on est capable de les mettre sous tension</b> . Oui, c'est ça, <b>c'est une mise sous tension entre deux chefs même si, dans l'organigramme je ne suis pas leur chef !</b> » (Robert, Chef du chantier « amélioration du BFR », division commerciale, Telcom)
mais des mesures prescriptives...	« Pour revenir sur un point très managérial, c'est vrai que Challenge a été très « <b>top-down</b> » et très « <b>on ne veut pas le savoir, c'est comme ça et puis c'est tout.</b> ». » (Bénédicte, Directrice d'une agence commerciale, Telcom)  « <b>La première version de 2003</b> [du papier qui s'appelle « principes de gouvernance IT »], c'était quelqu'un d'autre d'ailleurs qui l'avait faite, de l'équipe du programme Challenge IT, et elle était curieusement assez pauvre sur l'alignement business mais très tournée <b>coercitif sur les dépenses.</b> » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)
d'où l'émergence d'une hiérarchie parallèle...	« Les vieux managers de la maison ont dénommé [Challenge] comme <b>un système de « by-pass »</b> , c'est-à-dire qu'en fait ils se sont sentis « by-passés ». Moi je me souviens d'une discussion avec [le DSI] qui me disait « <b>Challenge c'est une double hiérarchie qui « by-pass » la hiérarchie normale</b> ». » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)  « Ma première impression d'abord a été de me dire « recette classique, je veux redresser donc je centralise la décision, je contrôle et j'utilise une technique qui est très simple c'est que chaque fois que je mets un coup de projecteur sur un placard, le placard, nécessairement, se range. ». Après, le deuxième élément a été de trouver que le maillage qui avait été pris en ayant à la fois, j'allais dire <b>le système classique d'objectifs verticaux et par ailleurs les programmes Challenge dont un certain nombre étaient des programmes trans-organisation</b> , voire même la plupart de ces programmes étaient des programmes trans-organisation, conduisait <i>de facto</i> à ce que <b>le vertical optimise ce sur quoi il est jugé, les objectifs, mais que par ailleurs, cette transversalité et cette obligation de reporting avaient plus pour objectif d'obliger à regarder et donc à nettoyer</b> que des actions elles-mêmes. » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau, Telcom)  « Challenge, en fait <b>c'est une approche transversale</b> c'est-à-dire que si je reviens sur mon schéma toujours le même qui est très basique : vous avez <b>les business unit qui rendent des comptes sur leur compte d'exploitation propre, très verticalisé, leur P&amp;L</b> (un exemple : Telcom Mobile en Belgique ils ont leur truc très vertical, donc eux ils rendent compte dans leur filière hiérarchique, ils rendent compte au patron de Telcom Mobile qui rend compte au patron du groupe...) et ces gens là, à juste titre, n'ont <b>les yeux rivés que sur le compte d'exploitation local de leur BU</b> donc effectivement leurs dépenses, que ce soit du réseau, de l'IT, de l'immobilier ou des terminaux peu leur importe pourvu que leur compte d'exploitation soit bon. Et donc quand, à côté, on s'occupe d'optimiser l'IT ou le Network ou l'achat des terminaux du groupe ça se répercute totalement transversalement, c'est-à-dire qu' <b>on est bien dans une structure matricielle</b> et vraiment la ligne de force d'une structure matricielle ce sont les lignes verticales de business, ça il ne faut pas se leurrer. Et <b>le boulot de Challenge qui est de, horizontalement, par domaine technique, par fonction, optimiser les dépenses du groupe (c'était bien l'objectif de Challenge au départ) vient donc percuter et jouer ce rôle des axes horizontaux de la matrice.</b> » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)
fondée sur une vision très « top-down » de l'organisation	« Quelque part, c'est l'esprit de persuasion et <b>le soutien qu'on peut avoir de la hiérarchie</b> . Donc, tant qu'on était au sein d'une division, c'est pour ça que nous sommes N-1 par rapport au patron, parce que <b>le soutien c'était le soutien du patron</b> , et donc ça se réglait en codir s'il y avait des problèmes, ça se réglait à ce niveau là. » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau, Telcom)

Tableau 4-5 : Principes de mise en oeuvre de Challenge dans la première phase

Dans les faits la mise en œuvre du programme Challenge conduit donc à un dédoublement de la structure hiérarchique avec d'un côté la filière classique de management décomposé en centres de responsabilité et face à elle, en percussion constante sur de nombreux sujets, les acteurs de la structure Challenge (Figure 4-1).

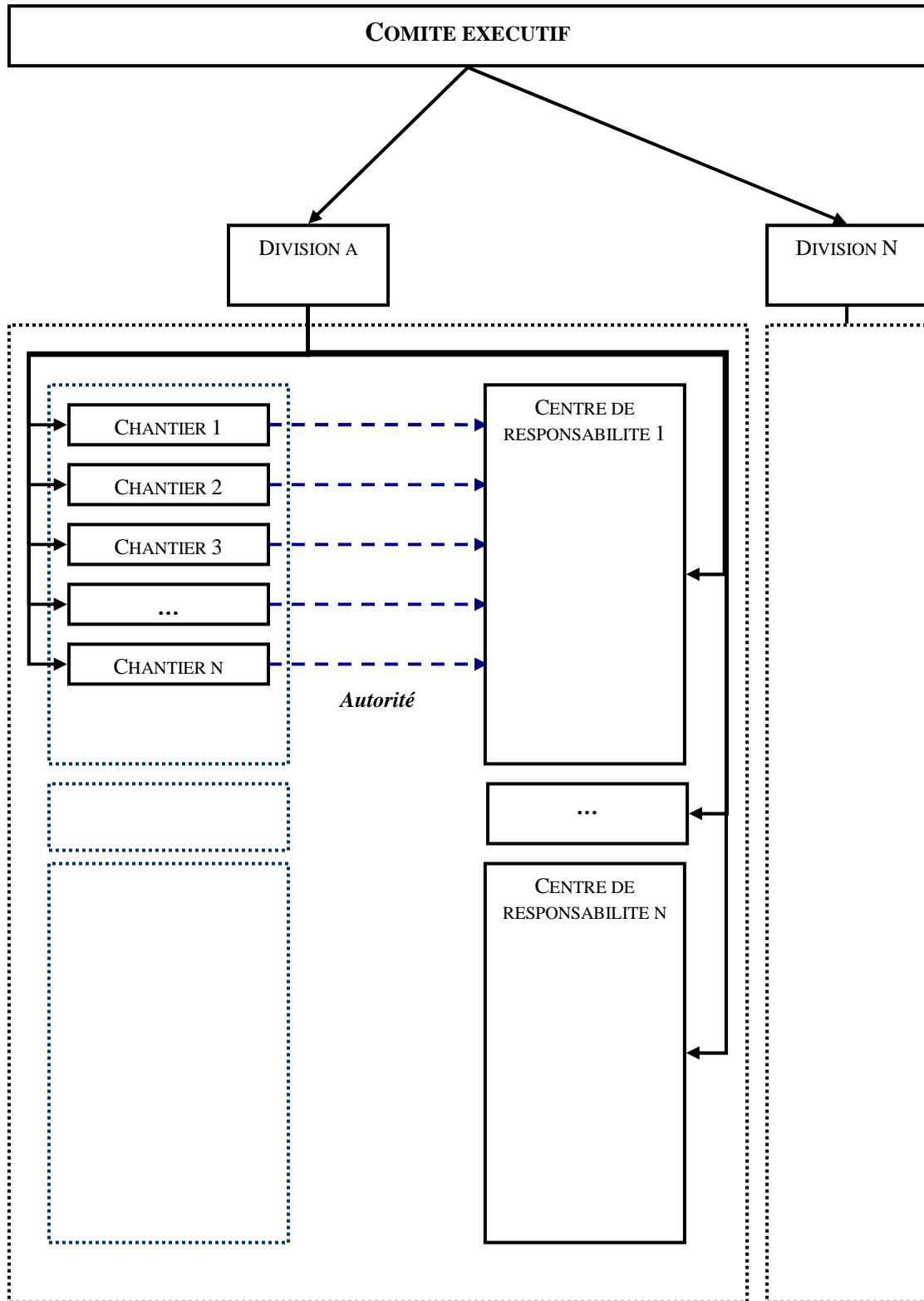


Figure 4-1 : Structure dichotomique mise en place dans la première phase

## **Conclusion de la section 2**

*Dans cette section, nous nous intéressons aux caractéristiques de la structure organisationnelle mise en place lors du lancement du programme Challenge. L'analyse des entretiens réalisés au sein du groupe Telcom, des documents internes fournis par nos interlocuteurs et des articles de presse relatifs à l'annonce et au déroulement de Challenge, nous conduit à identifier une tendance nette à une plus forte centralisation. Une structure de gouvernance resserrée autour d'un plus petit nombre d'acteurs ainsi que les nombreuses cessions d'actifs sont les principales manifestations de cette évolution. Dans le même temps, une équipe spécialement dédiée à la mise en œuvre du programme est constituée en central. Des relais sont ensuite nommés à chaque niveau de l'organisation de façon à ce que tout le périmètre organisationnel soit couvert par les chantiers Challenge. Apparaît alors une structure Challenge dont les injonctions s'imposent aux opérationnels en dehors de la voie hiérarchique classique. Ce dédoublement de la structure hiérarchique s'apparente à l'instauration d'une structure dichotomique.*

## **SECTION 3 UN LIEN FORT ENTRE PROGRAMME ET CHANTIERS**

---

Après avoir décrit l'objectif stratégique ainsi que la structure déployée, notre attention se porte naturellement sur le processus de contrôle mis en place. Les trois étapes du processus dans cette première phase ont été étudiées conformément à la grille d'analyse proposée à l'issue de notre revue de littérature et de l'étude exploratoire. Comme défini dans cette grille, notre étude porte sur les trois temps du processus de contrôle : la finalisation (3.1.), le pilotage (3.2.) et la postévaluation (3.3.).

### **3.1. DEUX NIVEAUX DE FINALISATION**

L'analyse de nos entretiens fait apparaître deux niveaux de finalisation dans cette première phase de Challenge. Dans un premier temps, la direction du groupe, aidée de consultants puis de l'équipe centrale Challenge travaillent à la finalisation du programme (3.1.1.). Il revient ensuite aux membres de la structure Challenge de finaliser les objectifs des différents chantiers (3.1.2.). La description du processus de finalisation observé à ces deux niveaux nous permet de conclure à une relation forte entre plan stratégique, programme et budgets (3.1.3.).

#### ***3.1.1. De la finalisation des objectifs du programme Challenge...***

Tout d'abord, l'élaboration du programme Challenge se fonde sur un état des lieux très complet de la situation du groupe. La nouvelle direction de Telcom s'appuie pour cela sur les services d'un cabinet de conseil. Une fois ce diagnostic réalisé, elle analyse les éléments fournis par les acteurs impliqués dans le processus de planification stratégique. Le Président, comme il l'a déclaré lors de l'annonce du lancement de Challenge, reprend un certain nombre d'actions qui avaient été entreprises antérieurement au programme et qui s'avèrent intéressantes et pertinentes par rapport aux nouvelles orientations. Les propos de François font écho à ces projets développés avant le programme 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. Juste avant le départ de [l'ancien Président], le [directeur du contrôle de gestion] et moi, on avait ensemble esquissé un petit plan antérieur à Challenge mais qui n'a pas été jusqu'à sa mise en œuvre puisque le*

*Président est parti donc si vous voulez, on avait préparé ce qu'est devenu Challenge. Les axes étaient très classiques, si je puis dire, simplement l'ampleur était différente et en particulier comme on avait fait ça rapidement, on n'avait pas eu le temps d'aller jusqu'à la mise en œuvre, jusqu'à l'approfondissement donc c'était juste du dégrossissage. » (François, Directeur stratégique, groupe)*

Le plan stratégique ainsi que l'analyse des projets existants fournissent donc une base de réflexion pour l'élaboration de Challenge même s'il faut rappeler que l'initiative du programme est concomitante à une réorientation stratégique fondée sur l'ambition de faire de Telcom un opérateur intégré.

La nouvelle direction de Telcom définit ensuite les axes prioritaires et effectue nécessairement des choix quant aux différentes possibilités envisagées. L'étude d'un document interne fourni par l'un de nos interlocuteurs nous apprend qu'un échéancier est alors ébauché pour représenter la chronologie de lancement des chantiers dans les premiers mois. Denis, Responsable des chantiers « Fonctions Support » dans l'équipe centrale, nous explique par exemple, que cet axe d'amélioration, bien qu'initialement identifié, n'a pas été mis en avant dès le lancement du programme. Il l'a été quelques temps après, alors que les premières actions étaient déjà engagées sur les sujets prioritaires.

*« Donc au total, bien sûr je caricature un peu, bien sûr ça ne s'applique pas pareil à toutes les fonctions, mais la vision un peu générale c'est un système historique mais qui aujourd'hui, n'est pas très performant, n'est pas piloté et donc apporte un service de qualité moyenne pour un coût élevé. Alors ce constat a été fait de façon un peu plus soft fin 2002. Quand [le Président] est arrivé, il y a eu un état des lieux et c'est un des résultats mais ce n'est pas le sujet qui a été traité en priorité parce qu'il y avait d'autres choses à faire et parce que cette apparence que je décris comme ça sur 15 fonctions support différentes, en réalité, si l'on veut agir, il y a 15 actions différentes à mener, 15 plans d'action différents. Donc ce n'est pas parce que le constat peut être fait rapidement qu'on le fait aussi rapidement. » (Denis, Responsable des chantiers « Fonctions Support », groupe)*

Notre analyse des données internes croisées avec les informations externes récoltées dans la presse nous permet de conclure que l'annonce publique du lancement de Challenge intervient, semble-t-il, à ce stade du processus de finalisation.

Par la suite, la responsabilité du programme et sa mise en œuvre sont confiées à l'équipe centrale, nommée pour poursuivre son élaboration en étroite collaboration avec tous les membres du comité exécutif.

*« Après, une structure spécialisée, si je puis dire, avec Pierre, a été constituée donc il a été assez grand pour faire ce travail là [d'élaboration du programme Challenge] et il n'avait pas besoin de mon aide. Ca s'est constitué, il l'a porté, il n'y a pas eu de problème. » (François, Directeur stratégique, groupe, Telcom)*



Une fois prise la décision de démarrer certaines initiatives Challenge, la direction de Telcom clarifie la structure de responsabilité. Pour cela, elle distingue trois types de pilotage :

- les chantiers mis en œuvre par les divisions,
- les chantiers mis en œuvre par les divisions et pilotés par l'équipe centrale,
- les chantiers mis en œuvre par l'équipe centrale.

Par exemple, au sein de la division « Réseau », le chantier de réduction des charges non salariales en se focalisant sur les contrats de maintenance, est un chantier totalement porté par la division. En revanche, le chantier relatif à l'optimisation des frais généraux dans la division est déployé par la responsable Challenge de la division elle-même mais demeure piloté par l'équipe centrale. Enfin, la division réseau contribue par certains éléments au chantier de rationalisation des dépenses de communication implémenté par l'équipe centrale.

Pour terminer cette phase de finalisation du programme, les procédures de suivi et de reporting sont proposées par l'équipe centrale au comité exécutif. Etant donné que tous les membres de ce comité sont responsables de divers chantiers, ils doivent en reporter l'avancement au directeur financier, porteur du programme Challenge au sein du comité exécutif. Pour cela, il est initialement prévu qu'un tiers de la durée totale des revues d'affaires mensuelles soit consacré à un point spécifique sur les chantiers Challenge. Les principes et contenus des éléments abordés dans ces réunions sont présentés dans le Tableau 4-6.

Principes	Contenu
Revue de la progression des chantiers des divisions/fonctions	Statut de la division/fonction par rapport à son plan de travail initial
Extraction de l'avancement financier à partir du « tracking tool »	Progression financière de la division/fonction
Extraction des actions et échéanciers à partir du « tracking tool »	Présentation et réconciliation des écarts avec l'outil comptable
Présentation par le patron de la division/fonction	Explication des principaux obstacles
Présentation par des responsables de chantiers de l'état d'avancement d'un ou deux chantiers (choisis par le patron de la division et l'équipe centrale)	Focalisation sur le plan de travail et la progression financière d'un ou deux chantiers importants
	Proposition de plans d'action et prise de décision
	Visualisation de tous les plans de travail de tous les chantiers

**Tableau 4-6 : Principes et contenu du reporting des chantiers Challenge dans les "revues d'affaires" mensuelles (inspiré d'un document interne)**

De la même façon, il est prévu que chaque chantier fasse l'objet d'un suivi au sein même des divisions. Des réunions de travail ayant pour thème les chantiers Challenge sont donc également envisagées. Les principes régissant ces sessions sont présentés dans le Tableau 4-7.

Principes	Contenu
Résolution des problèmes et revue de chaque chantier	Statut du chantier par rapport à son plan de travail initial
Extraction de l'avancement financier à partir du « tracking tool »	Progression financière du chantier détaillée par division pour les chantiers pilotés ou mis en œuvre en central
Extraction des actions et échéanciers à partir du « tracking tool »	Proposition de plans d'action
Présentation par le responsable de chantier, avec le support du responsable des chantiers Challenge pour la division pour les chantiers pilotés ou mis en œuvre en central	Explication des principaux obstacles Ressources ou solutions envisagées pour les surpasser
Session d'une demi-journée	Prise de décision pour résoudre les problèmes pendant la session
Revue mensuelle pour les chantiers transverses, trimestrielle pour les autres	

**Tableau 4-7 : Principes et contenu du reporting des chantiers Challenge dans les réunions de travail au sein des divisions (inspiré d'un document interne)**

Pour inciter à la mise en œuvre de Challenge, « [Le Président] s'est donné les moyens de pouvoir mesurer les progrès accomplis et, si nécessaire, de corriger le tir. Quitte à utiliser le bâton si besoin est: un programme de rémunération variable a été mis en œuvre, lié à la réalisation des "objectifs [Challenge]" »<sup>19</sup>. Ainsi, conformément aux préconisations de Bouquin (1986, p. 50), la direction décide très tôt d'instaurer une politique de rémunération embarquant les objectifs du programme Challenge. Elle est décrite dans le bilan social du groupe pour l'année 2003.

*« Dans un contexte financier délicat, Telcom a poursuivi sa politique de rémunération visant à reconnaître, motiver et fidéliser ses collaborateurs :*

- *En 2003, pour la partie fixe de la rémunération, un effort particulier de maîtrise des coûts a été réalisé,*

- *La politique de rémunération variable sur objectifs a été poursuivie. En 2003, elle a été adossée à la réussite des programmes Challenge et Challenge + et appliquée sur un rythme semestriel pour en dynamiser les effets,*

- *Un nouvel accord d'intéressement a été signé avec quatre Organisations Syndicales. Cet accord s'appuie sur la performance opérationnelle de l'entreprise en lien avec la réussite du programme Challenge. L'enjeu financier a été doublé afin de mobiliser les salariés sur la réussite des objectifs fixés et valoriser significativement leurs contributions. » (Extrait du bilan social 2003 du groupe Telcom)*

<sup>19</sup> Propos extrait d'un article paru dans la presse économique en mars 2003.

Les éléments concernant la finalisation du programme Challenge dans cette première phase focalisée sur la réduction des coûts à organisation constante, sont synthétisés dans le Tableau 4-8.

Niveau d'analyse	Étapes de finalisation	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Programme Challenge	Diagnostic du jeu	- Le Président - La direction de la stratégie - La direction du contrôle de gestion - Des consultants	- Analyse des informations fournies par la planification stratégique - Identification, analyse et sélection de chantiers issus de plans antérieurs
	Décomposition des finalités et d'allocation des ressources	- Le Président - L'équipe centrale Challenge - La direction du contrôle de gestion - Des consultants	- Identification des priorités - Construction d'un échancier représentant lesancements des chantiers en fonction de leur degré de priorité - Définition des responsabilités - Allocation des ressources - Détermination des modalités de suivi des chantiers
	Ajustement du système de motivation	- Les cadres de l'entreprise	- Rémunération variable indexée sur l'atteinte des objectifs Challenge

**Tableau 4-8 : Caractéristiques des étapes de finalisation de la première phase du programme Challenge**

L'ensemble des caractéristiques présentées dans le Tableau 4-8 portent donc sur la finalisation des objectifs du programme Challenge dans sa première phase. Ce niveau d'analyse constitue le premier niveau de finalisation avant qu'elle ne se poursuive aux chantiers eux-mêmes.

### **3.1.2. ... à la finalisation des objectifs des chantiers Challenge**

Notre description successive des deux niveaux de finalisation est motivée par une volonté de clarté mais ne saurait refléter la complexité de la réalité. De fait, les étapes de définition des finalités de ces deux niveaux d'analyse se déroulent parfois conjointement, au fur et à mesure que les chantiers démarrent. Ainsi, lorsque le lancement d'un chantier Challenge est décidé par le comité exécutif du groupe Telcom, le responsable de ce chantier entame à

son tour chaque étape du processus de contrôle. Dans le même temps, la réflexion se poursuit sur la finalisation du programme et le choix de lancer d'autres chantiers.

Nous comprenons à travers ces éléments que la finalisation des chantiers prend place dans une réflexion plus globale sur les objectifs du programme dans son ensemble. Muriel, responsable de la mise en œuvre de Challenge dans la division « réseau », explique notamment comment les travaux menés en central nourrissent sa propre réflexion sur les initiatives à déployer dans son périmètre.

*« [Les chantiers Challenge] ont été lancés en fonction des grandes masses. On a regardé au sein de [la division réseau] quels étaient les gros domaines de dépenses et là on a été voir quels étaient les axes d'amélioration. Bon, on avait eu un cabinet de consultants externes qui avait fait un premier audit pour [le Président] et donc ce cabinet de consultants externes avait aussi donné des pistes, donc on a capitalisé sur ces pistes. » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau, Telecom)*

Après avoir identifié les sources d'économies et les sujets à traiter au sein de leur division, les responsables de chantiers Challenge désignent des correspondants dans toutes les entités du périmètre concerné. Le maillage sur lequel repose la mise en œuvre de Challenge se poursuit donc jusque dans les plus petites unités du groupe.

*« Donc, déjà, ça c'est à construire, c'est-à-dire avoir des correspondants partout. Ensuite, on va identifier ce qu'on appelle les leviers d'action et on va les identifier par grands processus. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telecom)*

Autre exemple que celui évoqué par Chantal, un réseau de quatre cent trente traqueurs d'économies est mis en place dans le cadre du chantier de réduction des frais généraux, parmi lesquels Christine.

*« J'ai été brillamment désignée « traqueur d'économies » pour notre unité à l'automne dernier [automne 2004]. » (Christine, Responsable contrôle de gestion, Unité Nationale d'Exploitation, Telecom Mobile)*

Des acteurs spécifiquement dédiés à la mise en œuvre du programme sont donc nommés dans toutes les unités de l'organisation. Il revient ensuite aux responsables de chantiers à tous les niveaux de la structure Challenge de fixer les objectifs à atteindre pour chaque chantier. Ils interviennent notamment au moment de la procédure budgétaire dans la phase de cadrage. Chaque responsable de chantier impose alors ses objectifs en matière de coûts. C'est lui qui détermine les mesures à mettre en œuvre, qui fixe le calendrier et attribue les responsabilités. Il se pose généralement en prescripteur face aux opérationnels qui n'ont d'autres choix que d'accepter ses préconisations. Le Tableau 4-9 présente les caractéristiques de la finalisation des chantiers Challenge lors de la procédure budgétaire.

Critères	Caractéristiques	Descriptions
Qui ?	Les acteurs de la structure Challenge	« <b>Donc nous, en tant que possesseur d'une business unit ou d'un P&amp;L, on n'a plus cette capacité en gros à monitorer nous-mêmes</b> , 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 dépasses 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, <b>ça crée un espèce de décalage entre un objectif très global de réduction des coûts qui vise en fait à découper le saucisson en tranche pour mieux voir ce qu'il y a à l'intérieur, et des business unit qui s'estiment redevables d'un P&amp;L global pas forcément ligne à ligne et qui se sentent parfois un peu dépossédées</b> et à qui on ne rend pas parfois ce qu'on devrait leur rendre compte tenu des benchmarks. » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile, Telcom)
Quand ?	Dans la phase de cadrage budgétaire	« Challenge <b>arrive dans le cadrage du budget au niveau du contrôle de gestion en central</b> , on a des normes pour certaines rubriques budgétaires style les frais de mission, les séminaires, les dépenses de taxi, parce qu'on utilisait beaucoup les taxis, il y a des contrats qui ont été rompus... » (Christine, Responsable pilotage performance et management intégré, Unité Nationale d'Exploitation, Telcom Mobile)
Comment ?	Sous la forme de restrictions budgétaires	« A l'époque, <b>on a eu des coupes sombres</b> , je me souviens parce que j'avais en charge un budget commercial, et ce <b>budget commercial a été revu dans des proportions très importantes : il a perdu 30 à 40%. en volume en l'espace de quelques mois.</b> » (Philippe, Contributeur chantier « Amélioration du BFR », Division commerciale, Telcom)  « <i>Christine</i> : Il y a eu une grosse communication qui a été faite sur le programme Challenge mais qui était une communication globale au niveau Telcom groupe et c'est vrai qu'on ne voyait pas forcément comment Telcom Mobile allait être inclus dans ces économies là et en fait le programme Challenge, notamment Challenge « frais généraux », les premières remontées qu'on a eu c'était courant 2004.  <i>Catherine</i> : Oui, mais <b>on a quand même dû faire très attention quand on a commencé à construire le budget 2004 puisque là on eu des restrictions budgétaires : des instructions sur les frais de mission et de déplacement, sur les séminaires...</b>  <i>Christine</i> : On nous a dit « faites attention sur ces lignes là mais c'était pas encore bien structuré.  <i>Catherine</i> : Oui, disons qu'on avait des objectifs mais c'était assez à l'initiative des entités. » (Christine, Responsable pilotage performance et management intégré et Catherine, Responsable contrôle de gestion, Unité Nationale d'Exploitation, Telcom Mobile)

Tableau 4-9 : Caractéristiques de la finalisation des objectifs Challenge pendant le processus budgétaire

Il ressort donc de notre analyse que le budget est un élément clé dans la finalisation des objectifs des chantiers Challenge dans cette première phase centrée sur la réduction des coûts. L'étape de cadrage budgétaire apparaît comme un moment important où les objectifs définis au niveau du programme doivent se décliner dans les objectifs de chaque chantier. Toutefois, compte tenu de la teneur restrictive sur les coûts de cette phase, cette déclinaison prend exclusivement la forme de diminutions budgétaires souvent qualifiées de « coupes franches » par nos interlocuteurs. De plus, la variété des chantiers se traduit par une multiplicité des injonctions Challenge en matière de réduction des coûts. De fait, cette multiplication des points d'immixtion des acteurs de la structure Challenge dans le domaine opérationnel conduit à un sentiment de dépossession de la part des managers et à une cristallisation des conflits autour du processus budgétaire.

La problématique exposée par Denis, directeur de la gouvernance du système d'information, est le reflet des propos de Xavier (présentés dans le Tableau 4-9) mais dans une autre perspective, celle de Challenge.

*« Les charges de fonctionnement informatique je les connais parce qu'elles sont comptablement identifiées mais dans une entité (là on retombe sur la limite de l'approche) qui a une logique de P&L verticalisée, dans son compte d'exploitation, elle, elle regarde ses charges de fonctionnement globalement. Le patron du pays ou le patron de la filiale, il se dit que ce n'est pas très grave si ce sont des charges commerciales, de l'informatique, du réseau ou autre chose, l'essentiel c'est que je tiens mes charges. Et si par hasard, il est amené à mettre trop, à mes yeux, de charges de fonctionnement sur l'informatique lui ne rentre pas à ce niveau de détail et aujourd'hui, je suis convaincu si on ne regarde que mon domaine, que l'on peut encore faire des économies. Et on voit régulièrement des situations où nous, on préconise au directeur financier du groupe dans les arbitrages budgétaires, de demander à telle ou telle entité de faire des économies sur ses dépenses de fonctionnement informatique. A la fin, le directeur financier du groupe, il a un « deal » global avec le patron de la BU en lui disant « tu me tiens tel EBITDA ». Et in fine dans la traduction comptable, on voit bien qu'ils ne font pas les économies sur l'informatique, ils les font ailleurs : donc ça veut dire que l'on a encore de la marge potentielle sauf si on s'est trompé dans notre analyse, mais au pire, s'ils ne peuvent pas faire toutes les économies demandées, ils peuvent au moins en faire une partie, donc on pourrait au moins optimiser. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telecom)*

Ce sentiment de dépossession vécu par les opérationnels, développé ultérieurement dans la Section 4, constitue assurément une limite importante à la démarche mise en œuvre dans cette première phase du programme.

Les caractéristiques des étapes de finalisation des chantiers Challenge sont synthétisées dans le Tableau 4-10.

Niveau d'analyse	Étapes de finalisation	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	Diagnostic du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les responsables de chantiers Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des informations fournies par la direction et l'équipe centrale aidées de consultants</li> <li>- Identification des processus clés impactés par le chantier</li> <li>- Identification et nomination de correspondants dans toutes les unités du groupe</li> </ul>
	Décomposition des finalités et d'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les responsables de chantiers Challenge</li> <li>- Les correspondants dans toutes les unités du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décomposition de l'objectif global de réduction des coûts en sous-objectifs pour toutes les unités du groupe</li> <li>- Diminution des coûts par des coupes budgétaires au moment de la procédure budgétaire</li> </ul>
	Ajustement du système de motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cadres de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération variable indexée sur l'atteinte des objectifs Challenge</li> </ul>

**Tableau 4-10 : Caractéristiques des étapes de finalisation des chantiers Challenge dans la première phase du programme**

Notre étude des étapes de finalisation aux deux niveaux d'analyse que sont le programme et les chantiers nous permet de mettre en évidence les connexions qui se construisent alors entre plan stratégique, programme et budget à ce stade de la mise en œuvre de Challenge.

### ***3.1.3. Une relation forte entre plan stratégique, programme et budget dans l'étape de finalisation***

Tout d'abord, la description de l'élaboration du programme fait apparaître un lien particulier entre le plan stratégique de l'entreprise Telcom et le programme Challenge. En effet, le plan stratégique et plus largement l'équipe qui a contribué à sa construction nourrissent la réflexion des dirigeants sur les éléments à prendre en compte dans Challenge. L'articulation s'opère donc dans une relation descendante du plan stratégique existant vers le programme en cours d'élaboration, le principe de transmission étant la cohérence.

*« C'est deux façons de faire différentes : il y en a une qui est pour les managers [le programme] et il y en a une qui est faite pour le cours de bourse [le plan stratégique]. Je dirais qu'il y en a une qui est un mode de gestion et l'autre c'est une vision de ce que ça va*

*donner, mais ça n'a pas à s'articuler à la cheville près, ça doit juste être cohérent. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)*

Cette relation conduit ensuite à l'identification et au choix des chantiers à mettre en œuvre dans le cadre du programme.

Dans cette première phase de Challenge, apparaît en outre une connexion relativement forte entre la définition des objectifs des chantiers en termes de réduction des coûts et les restrictions imposées au moment du cadrage budgétaire. Cette relation quant à elle transversale permet à la direction puis aux membres de la structure Challenge de décliner les objectifs affichés de réduction jusqu'aux plus petites unités en utilisant la procédure budgétaire.

Le processus de finalisation déployé au cours de cette première phase du programme fait donc apparaître une relation forte entre le plan stratégique, le programme Challenge, ses chantiers et les budgets (Figure 4-2).



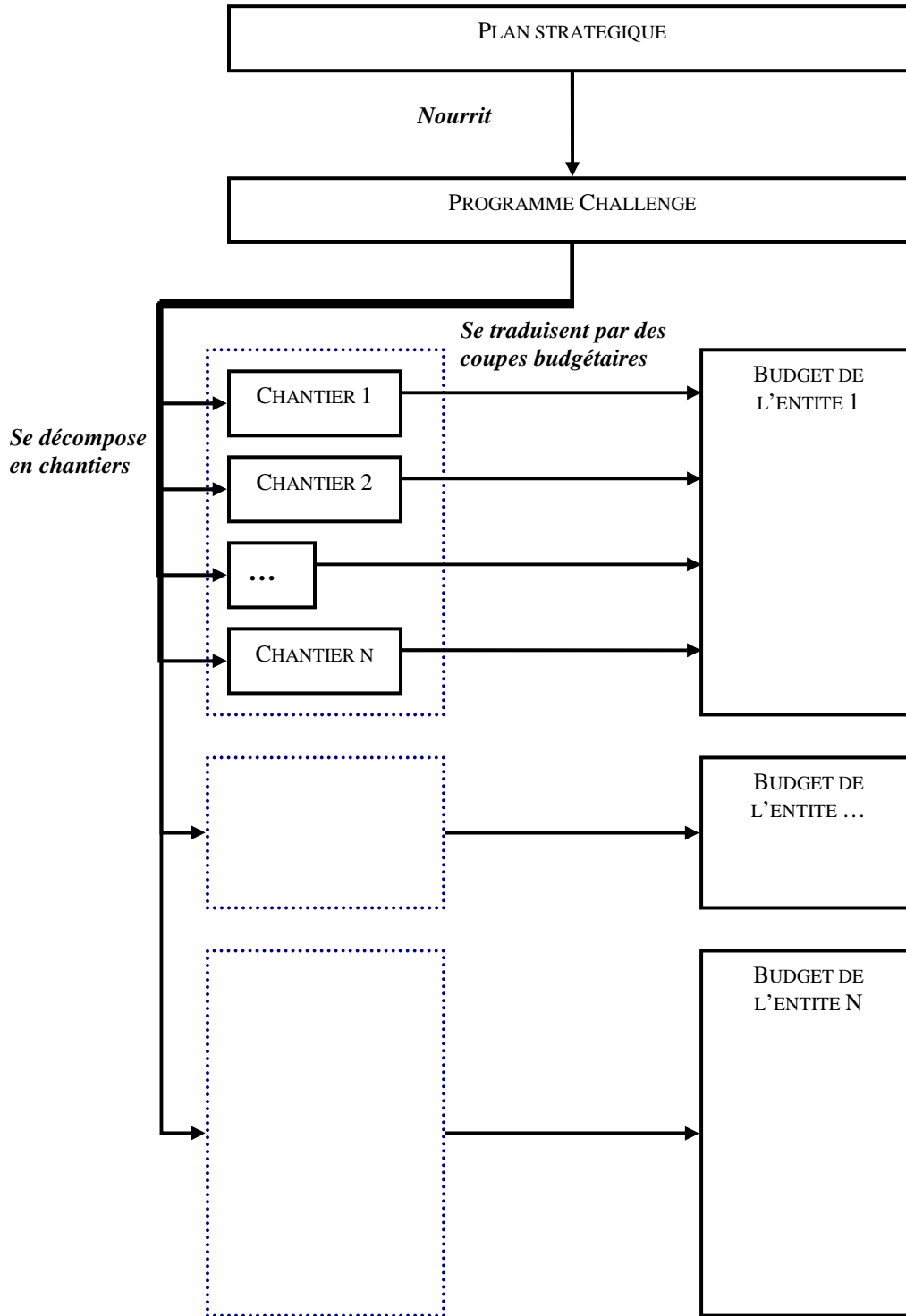


Figure 4-2 : Processus de finalisation déployé dans la première phase du programme Challenge

L'étape de finalisation est donc marquée par une relation forte entre le plan stratégique puis le programme Challenge et ses chantiers et enfin les budgets. Cette articulation semble révéler la restauration d'un lien étroit entre le domaine stratégique et celui de la gestion quelque peu perdu à force de décentralisation excessive. La description des phases de pilotage doit nous permettre de déterminer si la relation est maintenue lors de la mise en œuvre du programme et de ses chantiers.

### **3.2. DEUX NIVEAUX DE PILOTAGE**

De la même façon que pour l'étape de finalisation, nous retrouvons deux niveaux de pilotage : le pilotage du programme Challenge par la direction du groupe appuyée de la structure centrale (3.2.1.) et le pilotage des chantiers Challenge par les responsables de chantiers (3.2.2.). Les processus mis en œuvre à ces deux niveaux conduisent à une multiplication des reportings mais à un apprentissage contrasté selon le niveau d'analyse (3.2.3.).

#### ***3.2.1. Du pilotage du programme Challenge...***

Qu'il s'agisse du programme Challenge dans son ensemble ou des chantiers, il semble que le pilotage repose sur trois modes de suivi. D'une part, des réunions regroupent régulièrement les différentes parties prenantes au programme ou aux chantiers pour en suivre les avancées. D'autre part, un outil spécialement développé pour Challenge, le « tracking tool », permet un reporting chiffré de la progression des chantiers. Enfin, de nombreux outils de benchmark ou de partage des bonnes pratiques sont développés à l'usage des responsables de chantiers et de l'ensemble du personnel.

Concernant le pilotage du programme Challenge, l'étape de vigilance dans l'action consiste principalement dans cette première phase à porter l'attention sur le lancement et le déroulement des chantiers. Comme présenté dans le paragraphe 3.1.1., une large part des « revues d'affaires » mensuelles est consacrée à l'état d'avancement des chantiers dans les divisions. Il est également à l'ordre du jour de toutes les réunions du comité exécutif. De plus, une fois les chantiers lancés, le rôle des membres de l'équipe centrale est essentiellement de suivre leur avancée grâce à des réunions physiques ou téléphoniques régulières avec les responsables Challenge au niveau des divisions (les « Challenge

leaders ») ou avec les responsables de chantier eux-mêmes. Ce rôle « d'animation » ou de « coordination », comme aime à le qualifier les responsables Challenge en central ou dans les divisions, permet une approche transversale de certains chantiers dont les thématiques peuvent être communes à différentes divisions.

Ce mode de pilotage s'appuie essentiellement dans cette première phase sur le « tracking tool ». En effet, parallèlement au système classique de reporting, un autre canal de remontée d'informations spécifiques au programme est utilisé. Il permet, comme le décrit Jean-Louis, responsable adjoint de la direction centrale Challenge, d'avoir une vision globale des avancements des chantiers.

*« Pour être concret, moi je vais regarder ce qu'ils ont écrit dans le « tracking tool », qu'est-ce qu'ils ont mis dedans, tous les mois, comment ça a avancé, organiser avec eux des réunions, faire le guide d'avancement... Et puis, ça, c'est sujet par sujet ; après on va essayer de mettre un peu de transversalité dans tout ça en disant « tiens, il y a un chantier dans telle division qui traite du sujet des centres d'appel, il y a aussi dans telle autre division un sujet qui traite des centres d'appel, je souhaiterais bien que vous vous parliez parce que je constate que vous avez les mêmes problèmes. Alors vous, chacun dans votre cheminée, vous ne le voyez pas mais comme nous au-dessus on voit à l'intérieur de chacune des deux cheminées, et bien on peut dire qu'il faudrait peut-être que vous vous parliez, alors parlez vous ». » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)*

Cet outil, spécialement conçu pour le reporting des actions Challenge, s'il est très largement utilisé, ne semble pas accueilli très favorablement par les personnes chargées de l'alimenter. Ainsi, la plupart des acteurs interrogés s'accordent à dire de cet outil qu'il est « rigide », « trop long à remplir » ou encore qu'il consiste en une « véritable usine à gaz ». Le témoignage de Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, traduit assez bien le sentiment général par rapport au « tracking tool ».

*« Le premier impact sur moi ? Vous voulez que je vous le dise honnêtement ? C'était le bazar complet ! Non, excusez-moi, je vais le dire correctement : la complexité de l'outil et du système mis en place. C'était un machin que personne n'arrivait à ouvrir, en gros il fallait y travailler de 5h à 5h12, il ne fallait pas rentrer la donnée avec la virgule mais avec le point, il fallait mettre le zéro devant parce que si l'on ne mettait pas 0.5, la machine ne comprenait pas...un truc ! Pourquoi, parce que ça a été fait pour être consolidé et donc un machin qui est fait pour être consolidé et qui est fait à partir de rien, c'est d'une complexité ! Alors franchement, ça a été fait pour tout mais sûrement pas pour nous faire plaisir ! C'était visiblement conçu par en haut pour un usage en haut avec lequel je clique sur un bouton et j'ai ce qu'il me faut sans penser que derrière il y avait des soutiers qui devaient remplir le truc. Et pour avoir été soutier, c'était une horreur totale ! donc c'était un système qui, au début et à mon avis c'est un gros défaut, a freiné parce qu'il y avait un outil qui n'était pas adapté. Ce sont des gens qui se sont concentrés sur l'outil au lieu de se concentrer sur le fond. » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)*

Ce sentiment est peut-être même exacerbé dans certaines filiales, comme en témoigne Marc<sup>20</sup>, secrétaire général d'une filiale de Telcom, pour qui la principale conséquence de Challenge a été de multiplier les reportings, d'établir des formats financiers très détaillés et de « mettre en place des reportings sur les frais généraux partout ». Selon lui, les modèles de reporting choisis par le siège se sont avérés totalement inadaptés pour pouvoir gérer l'activité de la filiale à laquelle il appartient. En effet, la principale activité de cette filiale consiste à refacturer des communications par satellite à ses clients une fois qu'elles ont été réalisées : il s'agit donc « d'un business de coûts variables » alors que la téléphonie fixe est « un business de coûts fixes ». Marc déplore donc que les formats de reporting proposés par le siège soient calqués sur le « business model » de la téléphonie fixe car en l'absence de marges sur coûts variables il sont inadaptés à la gestion de la filiale. En conséquence, l'ancien système a été maintenu en interne, le programme Challenge conduisant donc au « rajout d'une deuxième grille contre productive » avec des « canaux de remontée qui doublonnent ».

Bien que contesté, le « tracking tool » apparaît cependant comme le principal outil de suivi des mesures de réduction des coûts au niveau du pilotage du programme. Il est néanmoins complété par un certain nombre d'outils visant à restaurer le dialogue dans l'organisation.

*« Et donc ça c'est vrai que ce grand coup d'arrêt a non seulement fait des économies mais a aussi interpellé les gens et les a incités à redialoguer entre eux parce qu'en plus, les développeurs ou les chefs de projet se sont retrouvés un peu au « chômage technique » entre guillemets, il se sont retrouvés un peu sans boulot et donc ils ont été obligés de se retourner vers leur business owner en face d'eux, leur partenaire business, pour leur dire « quels sont vos vrais besoins ? Est-ce que vous pourriez les prioriser ? » et entre temps, nous ça nous a permis en terme de programme Challenge, en terme de gouvernance (à l'époque ce n'était pas la gouvernance IT mais c'était au tout début du programme Challenge), ça nous a permis de mettre en place quelques outils. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)*

Il s'agit principalement d'outils de benchmark et de partage qui permettent ensuite la mise en commun et la diffusion des bonnes pratiques dans un objectif de transversalité (Tableau 4-11).

---

<sup>20</sup> Suite à un problème technique, cet entretien n'a pu être retranscrit dans son intégralité mais la prise de notes lors de l'entretien, l'élaboration immédiate d'une fiche de synthèse envoyée à l'interlocuteur et complétée par lui, nous permettent une restitution très précise de ses propos.

Libellé	Utilisateurs	Description
Des outils de benchmark	Les responsables de chantier	<p>« <b>C'est un rôle totalement d'animation, c'est complètement de l'animation. C'est animer, c'est convaincre aussi les gens qu'ils peuvent le faire, c'est leur apporter des pistes, c'est d'identifier avec eux des pistes</b>, notamment avoir bien identifié quels étaient les processus associés au besoin en fonds de roulement et leur dire : « voilà, si vous commencez à travailler sur ces processus majeurs, si vous commencez à faire ça, <b>si vous regardez le benchmark qui est celui-ci...</b>C'est-à-dire qu'on leur donnait leur performance et à côté, on leur disait « votre indicateur de finance il faut que ce soit ça, donc regardez comment vous allez pouvoir y arriver ? ». » (Chantal, Responsable du chantier « Amélioration du BFR », groupe)</p>
Des outils de partage	L'ensemble des contributeurs aux différents chantiers	<p>« <b>« Activity sheet »</b>. Alors, c'est <b>une feuille d'activité. Chaque traqueur d'économies</b> dit en gros « <b>je note que j'ai prévu de mettre en place toutes les bonnes pratiques</b> » et les bonnes pratiques qui sont normalisées, c'est ce qu'on appelle les meilleures pratiques, il y en a d'autres qui sont d'initiative locales donc il met la liste, <b>il met la date où elles ont été proposées, la date où elles ont été imposées, la date où elles ont été mises en place</b>. Et puis ça, <b>il le met dans un site qui est notre site intranet</b>, de telle manière que <b>celui qui dira « Ah bien mince, je voudrais bien faire ça », il verra ceux qui ont implémenté la bonne pratique et puis là, il pourra leur téléphoner puisque là il aura les coordonnées, voir comment ça s'est passé lors de l'implantation...</b> » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)</p> <p>« Je me souviens au début, <b>on mettait en avant les initiatives d'économie</b>. Par exemple, on avait l'habitude de faire appel à l'industriel qui nous installait des équipements dès qu'il y avait une petite modif à faire ou des travaux, on les appelait eux alors qu'on avait une autre solution beaucoup plus économique à laquelle on ne pensait pas vraiment qui était de faire travailler d'autres prestataires qui eux étaient beaucoup moins chers. Et donc, on demandait aux gens de <b>mettre sur l'Intranet les bonnes pratiques</b>... on demandait aux gens de faire en sorte de <b>faire des économies et d'inciter les bonnes initiatives à l'économie</b> mais surtout de <b>faire connaître ses économies aux autres</b>. Il y a même eu des <b>petites primes</b>, des <b>petits trophées</b> et c'est vrai que quand quelqu'un avait une bonne idée pour faire des économies, il nous écrivait en trois ou quatre lignes le principe de l'économie qu'il avait faite et <b>on la mettait sur le site de l'unité</b> et il y avait un site, un autre site, des sites un peu partout... » (Catherine, Responsable contrôle de gestion, Unité Nationale d'Exploitation, Telcom Mobile)</p> <p>« (...) ça nous a permis de <b>mettre en place quelques outils</b>. Par exemple, on a profité de cette période pour <b>mettre en place un suivi des grands projets au niveau du groupe</b>. On avait un suivi des projets mais en fait chaque entité, dans sa responsabilité légale suivait ses projets. (...) A cette époque là, on a dit « attendez, pour réguler les investissements informatiques applicatifs, on va faire un truc très simple : <b>on va mettre en commun un portefeuille de projets pour que chacun sache ce que fait l'autre et voir s'il ne peut pas partager</b>. (...) Et donc moi j'avais commencé, à cette époque là, à faire un listing que je demandais au CIO, que je voyais tous les mois, un listing de ce qu'on a appelé le « Top 50 » puis le « Top 10 » des plus grands projets du groupe. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)</p>

Tableau 4-11 : Création d'outils de benchmark et de partage des bonnes pratiques

Le développement de tels outils conduit également à faire remonter des idées du terrain et à leur faire traverser les frontières internes à l'organisation. Les sujets soulevés par certains acteurs peuvent ainsi s'étendre à toutes les unités lorsque les responsables de chantiers les retiennent pour les imposer sur tout leur périmètre de responsabilité.

Enfin, les aspects purement chiffrés du reporting de Challenge complétés des éléments qualitatifs ou factuels recueillis lors des réunions, permettent aux responsables des chantiers puis aux responsables Challenge au niveau des divisions d'avoir un retour sur les mesures mises en œuvre. Les propos de Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale, témoignent ainsi de la nécessité d'une intervention corrective suite à une analyse des informations émanant des opérationnels. Celui-ci nous explique notamment qu'il n'était pas de la volonté du Président de faire de Challenge un programme exclusivement tourné vers la réduction pure et simple des dépenses mais qu'elle était de transformer l'entreprise et par là même sa structure de charges.

*« M.S. : A quel moment est-ce que vous vous êtes rendu compte que l'image n'était pas bonne ?*

*J.-L. : Tout de suite, tout de suite, quand les gens ont dit « Challenge c'est couper les coûts » mais je crois que le Président a dû faire un call, enfin une conférence téléphonique, à tous les responsables de chantiers, je crois début février et l'a donnée sur la transformation. Mais, enfin, c'était déjà trop tard ! Enfin je veux dire c'était trop tard, c'est pas que c'était trop tard dans l'absolu, mais encore une fois, ça ne pouvait plus empêcher le premier message, il faut générer 15 milliards supplémentaires. « 15 milliards supplémentaires », quand vous dites ça aux gens c'est forcément des économies, enfin ce qu'ils comprennent c'est des économies. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)*

Cette prise de conscience au plus haut niveau de l'organisation du décalage entre finalités souhaitées et déclinaison opérationnelle du programme a donc conduit la direction à engager des mesures correctives qui conduiront à la deuxième phase du programme Challenge abordée dans le Chapitre 5.

Les caractéristiques du processus de pilotage mis en œuvre au niveau du programme Challenge sont synthétisées dans le Tableau 4-12.

Niveau d'analyse	Étapes de pilotage	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Programme Challenge	Vigilance dans l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité exécutif</li> <li>- L'équipe centrale Challenge</li> <li>- Les « Challenge leaders »</li> <li>- Les patrons de divisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions périodiques physiques ou téléphoniques</li> <li>- Analyse des données saisies dans l'outil de reporting : le « tracking tool »</li> <li>- Animation et coordination des chantiers dans un objectif de transversalité grâce à des outils de benchmark et de partage des bonnes pratiques</li> <li>- Reporting ascendant jusqu'au comité exécutif avec mise en avant des problèmes à résoudre</li> </ul>
	Intervention corrective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Président</li> <li>- L'équipe centrale Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'un écart entre finalité souhaitée par le Président et premières actions mises en œuvre</li> <li>- Tentative de rectification du message auprès des responsables Challenge dans les divisions</li> <li>- Préparation de la deuxième phase du programme Challenge</li> </ul>

**Tableau 4-12 : Caractéristiques des étapes de pilotage du programme Challenge dans la première phase du programme**

Le processus de pilotage du programme Challenge déployé dans cette première phase est donc ponctué de réunions périodiques au cours desquelles est réalisé un reporting ascendant grâce à un outil très formalisé. Les données fournies par le « tracking tool » ainsi que les échanges lors de ces points d'avancement doivent permettre de soulever les problèmes et de prendre des décisions sur les solutions à mettre en place. Outre les données purement chiffrées, ce processus ascendant permet une boucle de rétroaction sur l'étape de finalisation qui provoquera ultérieurement le déclenchement de la deuxième phase du programme Challenge.

### **3.2.2. ... Au pilotage des chantiers Challenge**

Après avoir présenté les caractéristiques du processus de pilotage au niveau du programme, notre attention se porte sur le niveau des chantiers. Sur ce plan, le pilotage repose tout d'abord sur les réunions périodiques et régulières qu'organise le responsable du chantier avec ses différents correspondants chargés de relayer les mesures Challenge sur le terrain. Ces réunions permettent de faire un point sur l'avancement des divers chantiers mais aussi d'identifier les problèmes potentiels et de proposer des solutions.

« Et on a comme outils, premièrement des « **conference calls** », en gros **une fois par mois, qui durent en très gros 2h** et qui sont sur un thème donné. Comme thème alors...d'ailleurs, vous avez la restitution de ces réunions qui se trouvent sur [l'Intranet]. Les thèmes, ça a été les transports, ça a été interim / internalisation, ça a été les frais liés à l'immobilier, la prochaine c'est l'optimisation du réseau de secrétariat, de secrétaires. Ca c'est un premier point, donc ces réunions téléphoniques de 2h par mois. Le deuxième, c'est ce qu'on appelle les « **one to one calls** ». On s'est engagé à avoir sur les quatre derniers mois de l'année, en fait, **deux appels téléphoniques** avec chacun des traqueurs pour voir comment ça avance. Le troisième point, il y a ce qu'on appelle le **quorum**, en fait, c'est se connecter. L'animation du réseau de traqueurs c'est faire en sorte qu'il y ait **un effet démultiplicateur par rapport à nos préoccupations de réduction de coûts**. Alors les traqueurs nous signalent aussi les dysfonctionnements. Alors je n'aime pas trop citer les dysfonctionnements, mais il y en a et **les traqueurs nous les signalent et on essaye de faire en sorte qu'on les réduise.** » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)

Outre ces échanges fréquents et réguliers, le « tracking tool » demeure l'outil de suivi des chantiers Challenge le plus fréquemment cité par nos interlocuteurs. Toutefois, plusieurs mentionnent que les informations remontées dans le « tracking tool » ne peuvent être rapprochées des données comptables reportées quant à elles dans le système classique de reporting. Pour Pierre, Directeur du contrôle de gestion Challenge et Challenge + dans la division commerciale, ceci justifie une utilisation de l'outil dans une orientation plus managériale que purement financière.

« Ca s'est mis en œuvre rapidement avec un outil extracomptable qui est le « **tracking tool** » 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 le « tracking tool » ajoutée à une ergonomie globalement contestée, incitent donc certains responsables de chantiers à construire leur propre dispositif de suivi des chantiers (Tableau 4-13).



Libellé	Utilisateur	Description
Tableau de bord	Les responsables de chantier qui sont à l'origine de leur conception	<p>« Les « <b>dashboards</b> » c'est en fait <b>un tableau de bord</b>, et le tableau de bord, c'est avec les six lignes, enfin même les onze lignes [de frais généraux], puisqu'on est au niveau du terrain, et sur les onze lignes, il va dire « et bien voilà, j'ai pris telles options » et <b>puis il voit les résultats sur le board.</b> » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe)</p> <p>« La décision qu'a pris [le directeur de la division Réseau], c'est de couvrir quasiment 90 à 95% de ses lignes budgétaires dans des programmes Challenge. Et il a imposé deux choses qu'à ma connaissance, ses collègues n'ont pas fait : <b>l'outil report</b>, c'est-à-dire, <b>toutes les semaines, qu'est-ce qui a été fait, quels sont les risques, qu'est-ce qui va être fait sous un tableau Excel absolument infaisable mais qui devait être produit tous les lundis pour midi. Le truc était très simple : il faut qu'il l'ait lundi soir parce que le mardi matin il a conseil de division.</b> » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)</p>

**Tableau 4-13 : Création de tableaux de bord**

Il ressort de notre analyse une multiplication des outils de suivi qui parfois se complètent, souvent se doublonnent et ne peuvent presque jamais être rapprochés les uns des autres. Malgré tous les outils instaurés pour faciliter la remontée d'informations émanant du terrain, plusieurs témoignages tendent à démontrer leur inefficacité dans cette première phase du programme. Tout d'abord, Pierre, Directeur délégué Ressources dans la division R&D, explique comment la trop grande disciplinarité des salariés a entravé le bon fonctionnement du système de reporting.

*« 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, Telcom)*

Pascale, Directrice administrative et financière d'une agence commerciale, ajoute qu'au-delà de la simple discipline avec laquelle certains acteurs peuvent réagir, d'autres vont jusqu'à s'auto-censurer.

*« A la limite ce que j'observe, c'est qu'on s'auto-censure. (...) On s'est rendu compte que sur des plateaux, ils manquaient de lumière, mais c'était un besoin qu'on ne nous avait pas remonté, on en est à un point (...) où ils n'ont même pas osé demander des lampes individuelles. » (Pascale, Directrice administrative et financière d'une agence commerciale, Telcom)*

Au final, les caractéristiques du processus de pilotage déployé au niveau des chantiers sont présentées dans le Tableau 4-14.

Niveau d'analyse	Etapes de pilotage	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	Vigilance dans l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les responsables de chantiers Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions périodiques physiques ou téléphoniques</li> <li>- Analyse des données saisies dans l'outil de reporting : le « tracking tool »</li> <li>- Création de tableaux de bord propres à chaque chantier</li> </ul>
	Intervention corrective		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaillance du système de remontée d'informations</li> <li>- Pas de boucle de rétroaction</li> </ul>

**Tableau 4-14 : Caractéristiques des étapes de pilotage des chantiers Challenge dans la première phase du programme**

Notre analyse du processus de pilotage des chantiers Challenge fait donc apparaître un recours important aux outils formalisés de reporting complétés par des échanges fréquents et réguliers entre les acteurs chargés d'implémenter les actions Challenge sur le terrain. La multiplicité des dispositifs de reporting, parfois redondants ou impopulaires auprès de ceux qui doivent les alimenter, augmente la pression managériale en instaurant un contrôle presque permanent des avancées des chantiers. La discipline avec laquelle est accueilli le programme Challenge et l'auto-censure qui s'en suit parfois, ne permet pas, à ce stade du programme, un bon fonctionnement de la boucle de rétroaction vers l'étape de finalisation des chantiers.

### ***3.2.3. Un reporting démultiplié pour un apprentissage contrasté selon les niveaux***

La description du processus de pilotage instauré au niveau du programme nous permet d'observer un flux ascendant d'informations à travers les différents acteurs de la structure Challenge. Les données recoltées grâce aux divers dispositifs de reporting sont analysées, interprétées et remontées au comité exécutif du groupe afin que soient décidées des mesures correctives le cas échéant. Par exemple, dans cette première phase, la perception d'un message non souhaité par la direction conjuguée à une mise en œuvre trop disciplinée du programme conduit directement à la refonte de Challenge qui sera présentée dans le

Chapitre 5. Nous pouvons donc conclure à une boucle d'apprentissage entre le pilotage et la finalisation au niveau du programme.

Les processus de pilotage mis en place par les responsables de chantiers permettent quant à eux un suivi permanent et régulier des avancées de chaque sujet. En revanche, ils semblent défaillants dans leur capacité à remonter des incohérences dans la mise en œuvre des différents chantiers.

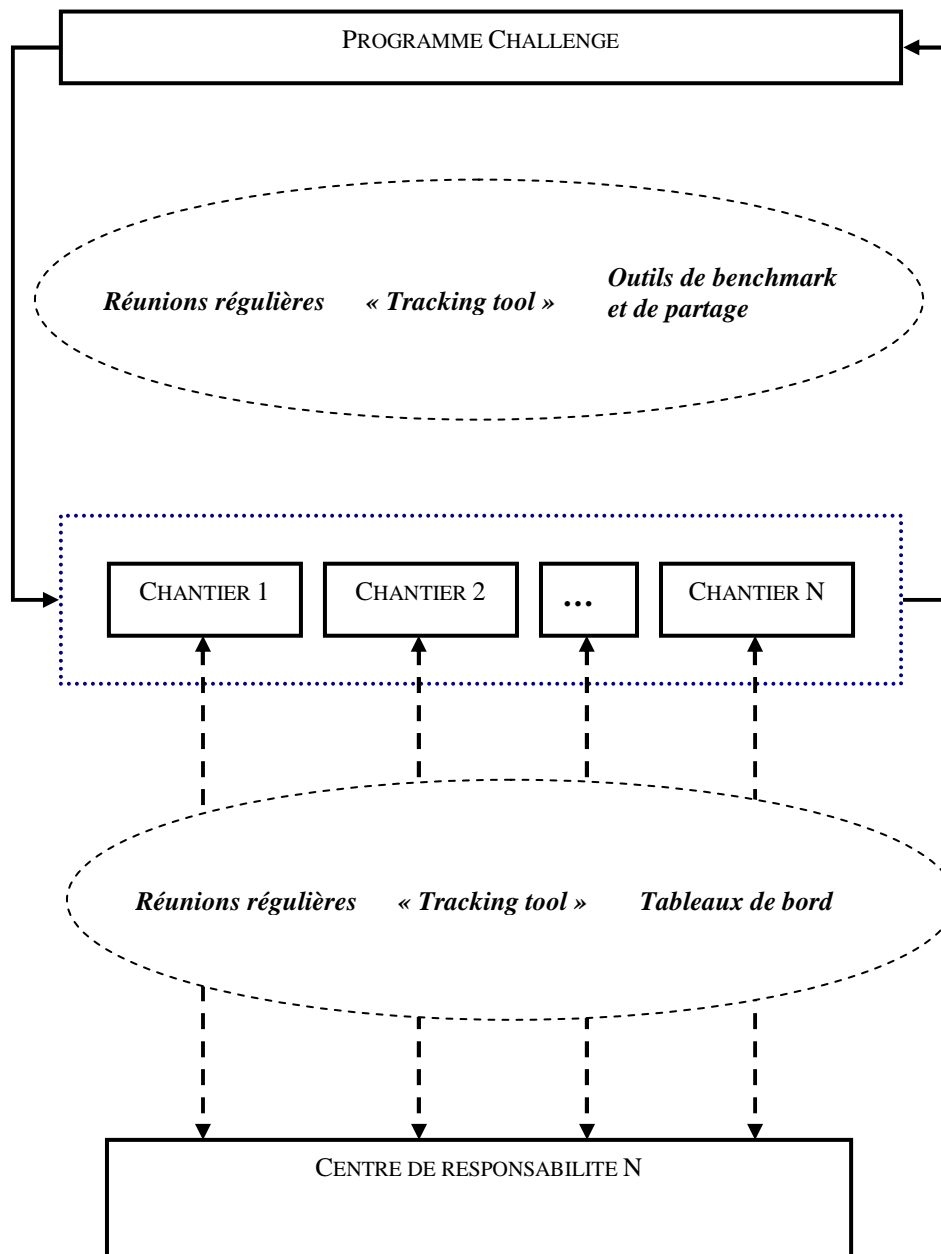


Figure 4-3 : Processus de pilotage déployé dans la première phase du programme Challenge

### 3.3. UNE POSTEVALUATION A DOUBLE OBJECTIF : MESURE DE L'IMPACT FINANCIER ET VALIDATION AVANT DIFFUSION

Décrivant dans ce chapitre la première phase du programme Challenge, nous ne pouvons à ce stade évoquer la postévaluation du programme, celui-ci étant précisément en cours de déroulement. En revanche, les données recueillies auprès des acteurs interrogés nous permettent de reconstituer le processus de postévaluation mis en place au niveau des chantiers.

Tout d'abord et compte tenu de la teneur centrée sur la réduction des coûts des premières mesures, les chantiers sont évalués par rapport à leur impact sur le compte de résultat. Sur ce point, les situations semblent relativement contrastées d'un chantier à l'autre, l'impact financier étant facilement mesurable pour certains beaucoup moins pour d'autres. Pour Alain, contrôleur de gestion à la direction régionale de Paris, Challenge a assurément renforcé la nécessité de mettre en évidence l'impact des actions sur le compte de résultat.

*« Si je prends un exemple tout bête, une des actions consiste par exemple à réduire le parc automobile. Je dirais que le suivi du parc automobile était déjà dans le suivi courant des unités parce que c'était un poste de charges donc Challenge ou pas Challenge, de toute manière... Par contre, en sachant qu'avant c'était plutôt de la gestion de parc avec des actions parfois différentes selon les départements, et bien là Challenge ça a plutôt été de dire « **c'est vraiment une priorité réaffirmée, quelles sont les actions qu'on mène dans ce domaine, et surtout qu'est-ce que ça peut rapporter ?** ». C'est-à-dire qu'auparavant, à la limite on se disait bon on cherche à gérer notre parc de véhicules, on a un ratio nombre de véhicules par effectif, typiquement, bon le ratio n'était pas forcément décliné, bon et bien là, on s'est dit, si on redescend ça au niveau de chacun des départements, au niveau de chacun des managers, peut-être que là, on arrivera à descendre le ratio. Et puis après, on a dit « **attention le fait d'économiser un véhicule, ça permet d'économiser tant** » et donc on a cherché à chiffrer le gain que pouvait économiser l'action alors que je dirais qu'auparavant, c'était plus intuitif, on sentait qu'il fallait globalement gérer le parc donc il y avait un suivi global du parc, donc Challenge a renforcé et ça a un peu mieux cadré. » (Alain, contrôleur de gestion à direction régionale de Paris)*

Le renforcement de la logique financière est assurément un élément important de cette première phase. Pourtant, la principale difficulté, déjà évoquée, demeure le découplage entre le « tracking tool » et le système de reporting budgétaire. En conséquence, il est parfois impossible de rapprocher les résultats des chantiers des données comptables des divisions et par là de mesurer l'influence des chantiers sur leur résultat. Pour Chantal, Responsable du chantier « Amélioration du BFR », cet élément contribue à détériorer les relations entre contrôleurs de gestion et responsables Challenge.

*« Parce que, eux, dans les divisions Challenge, avec leur KPI, ils disaient « on va gagner tant » et puis après on regardait et on se disait « tiens, il y a un malaise, j'ai pas bien vu ça dans le compte de résultat ». Alors c'est vrai, qu'on avait l'équipe Challenge et puis on avait les contrôleurs de gestion. Et finalement, les contrôleurs de gestion disaient « l'équipe*

*Challenge amène des chiffres que je ne trouve pas, je ne sais pas où ils les ont pris... ».* »  
(Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe)

La postévaluation consiste donc parfois à mettre en évidence l'amélioration de ratios et d'indicateurs qui peinent à se traduire par des gains financiers.

Enfin, au-delà du résultat dégagé par chaque chantier, la postévaluation contribue à déterminer si sa mise en œuvre doit être étendue à d'autres unités et le cas échéant, de quelle manière. En effet, elle doit permettre, à la manière d'un retour d'expérience, d'identifier les points clés qui ont permis la réussite du projet afin de les mettre en avant dans les déploiements futurs.

*« Et ces gens qui ont cette ouverture d'esprit, il faut qu'ils soient prêts à essayer, à adhérer et même, la personne qui a fait ça chez nous, m'a quand même dit « quand on a démarré, j'y croyais pas, je croyais jamais qu'on arriverait à faire 30% de gain de productivité mais sur les premiers sites, je me suis aperçu que si et que c'était possible. ». Donc, lui il a été d'accord pour y aller, le faire, tester les choses, il a mouillé sa chemise et il l'a fait même si au départ, il a dit « vous poussez un peu là, 30% de gain il ne faut pas exagérer! mais enfin, en travaillant sur tout ça, en travaillant sur le fond, on doit bien arriver à en sortir 10 ou 15. ». C'était un peu son avis donc on peut y aller on peut faire des choses. En fait on a fait quand même 30% de gain de productivité et il a eu l'honnêteté de dire « oui, ça marche ! ». Et si lui le râtait, comme c'était le premier chantier sur lequel on faisait ça, derrière ça ne se serait pas passé de la même manière. »* (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau, Telecom)

Nous observons à travers cet exemple que la mesure de la performance d'une action Challenge conditionne parfois la décision de poursuivre ou d'abandonner le projet. Cette étape, constitue donc un élément important dans la déclinaison du programme et dans son extension à toutes les unités d'un périmètre donné.

Les éléments qui caractérisent la postévaluation des chantiers Challenge dans cette première phase sont présentés dans le Tableau 4-15.

Niveau d'analyse	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	- Les Responsables Challenge au niveau des divisions - Les responsables de chantiers Challenge	- Renforcement de la logique financière - Postévaluation fondée sur la mesure de l'impact des actions sur le compte de résultat et/ou l'amélioration des indicateurs de performance - Difficulté sur certains chantiers à mesurer les gains financiers générés par les actions - Postévaluation intégrée au processus expérimentation-validation-diffusion des chantiers

Tableau 4-15 : Caractéristiques de l'étape de postévaluation des chantiers Challenge dans la première phase du programme

### **Conclusion de la section 3**

*Dans cette section, nous nous intéressons aux caractéristiques du processus de contrôle déployé dans le cadre de la mise en œuvre du programme Challenge et de ses chantiers. 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. 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. 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 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. 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.*

## SECTION 4 QUAND LA DIRECTION REPREND LE CONTROLE SUR L'ORGANISATION

---

Afin de restituer la dynamique du programme et l'évolution dans les interprétations des acteurs, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur les premières mesures qui ont été décidées et leur perception initiale du programme. Il ressort un rôle prégnant du nouveau Président et de l'ensemble des membres du comité exécutif dans l'élaboration puis la déclinaison des premiers chantiers du programme. Décidé par le Président et élaboré au sein du Comité exécutif, Challenge s'affiche d'emblée comme un programme émanant de la direction générale qui souhaite reprendre le contrôle sur l'organisation en adoptant une attitude de « chef de troupe » (4.1.). Les individus désignés pour promouvoir et mettre en œuvre le programme partout dans le groupe relayent ensuite les ordres de la direction auprès des opérationnels (4.2.). Les opérationnels, pour leur part, semblent globalement adhérer à la nouvelle ambition ou du moins s'y plient en « bon soldat » discipliné (4.3.). Enfin, les contrôleurs de gestion ne sont, quant à eux, que très faiblement mobilisés dans cette première phase du programme Challenge et semblent globalement adopter une posture de retrait par rapport à la déclinaison du programme (4.4).

### 4.1. LE PRESIDENT « CHEF DE TROUPE »

De même qu'ils avaient unanimement souligné l'aspect centré sur la réduction des coûts et le caractère prescriptif des mesures, les acteurs interrogés témoignent du poids de la direction générale dans tout le processus allant de l'élaboration à la déclinaison du programme. En effet, élaboré, annoncé et mis en scène par le Président, Challenge symbolise le changement voulu par le nouveau dirigeant et s'affirme comme le programme du Président non seulement vis-à-vis des parties extérieures mais aussi en interne. Sur ce point, il est intéressant de revenir sur les différentes analogies qui ont pu être proposées par nos interlocuteurs. Tout d'abord, Challenge est perçu comme le dogme de la nouvelle figure présidentielle.

*« Les programmes Challenge, chez nous, ils viennent du haut. C'est quand même un squelette dont on sait que c'est « près du bon Dieu » et donc c'est quand même assez structurant. S'il y a une chose où l'on sait que les gens discutent assez peu, c'est bien les programmes Challenge, c'est en cela que c'est assez structurant et de plus, là les incohérences remontent très haut. » (Pierre, Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « Compétence et acteurs », division R&D)*

Christine, Responsable du pilotage de la performance et du management intégré dans une unité nationale d'exploitation de Telcom Mobile, le compare même à une politique de parti dictatorial.

*« Il y a eu un gros chantier sur des restitutions de véhicules parce que bon, à Telcom Mobile, il y avait des restes, disons, d'utilisation peut-être qu'on pourrait dire abusive des véhicules de service mais **on est complètement revenu dans la ligne droite du parti.** » (Christine, Responsable pilotage performance et management intégré, Unité Nationale d'Exploitation, Telcom Mobile)*

Quant à Claire, responsable vente en gros de produits internationaux pour la division réseau, elle préfère l'analogie au vocabulaire militaire.

*« (...) **le Général s'adresse aux troupes...** Parce que si vous avez analysé le discours de [notre Président] à l'époque, c'était le vocabulaire qui était utilisé, c'était un discours militaire : **« nous sommes en bataille, il va falloir conquérir le champ de bataille, nous devons retrouver notre honneur... ».** » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)*

Selon que la comparaison relève de la religion, de la politique ou du domaine militaire, le programme Challenge fait donc l'objet d'un prêche, d'un endoctrinement ou d'une propagande pour convertir, mobiliser ou enrôler les salariés, la bonne parole émanant du leader charismatique incarné par le Président.

Mais au-delà de l'aspect symbolique que ce constat peut revêtir, les propos recueillis traduisent une approche profondément « top-down » de la mise en œuvre de Challenge, les personnes interrogées décrivant un programme auquel il est impossible de se soustraire tant la pression à le mettre en œuvre est forte.

*« Quand le programme de transformation est arrivé, **au départ on l'a pris un peu de haut.** On s'est dit : **« comment, nous ??? alors qu'on se remet déjà pas mal en question, alors qu'on se benchmark...Qu'est-ce qu'ils vont nous apprendre ? Mais qu'est-ce qu'ils vont nous donner ? ».** Donc on l'a pris un peu à la légère au départ. Et puis on était obligé de rentrer dedans en termes de management, non pas parce qu'on avait à rougir de nos résultats financiers qui étaient relativement dans la ligne qu'on s'était donnée donc là on était assez bons mais on a été obligés de le faire parce qu'il y a eu une pression managériale très forte impulsée par [le Président]. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Telcom Internet)*

Cette pression impulsée par le Président est ensuite relayée par l'ensemble du comité exécutif qui est très impliqué dans la réussite de Challenge. Chacun de ses membres doit notamment s'assurer que les chantiers relatifs à son périmètre de responsabilité avancent convenablement et n'hésite pas pour cela à mettre en avant la volonté du Président. L'implication des membres de l'organisation au plus haut niveau permet ensuite de légitimer l'action des divers individus en charge d'implémenter Challenge dans les divisions.

*« (...) Et donc pour optimiser tout ça dans un pays, ça veut dire qu'il faut franchir les frontières des sociétés et donc il faut une volonté assez forte, affichée, que nous sommes un*



*groupe intégré et que c'est le choix [du Président] qui fait que cette action là, elle peut se conduire.* » (Denis, Responsable des chantiers « Fonctions support », groupe)

Le resserrement des pouvoirs autour du nouveau dirigeant se construit donc par une centralisation plus forte sur le plan structurel mais aussi, et surtout, grâce à une posture de chef charismatique véhiculée dans toute l'organisation et portée par le programme à travers les relais déployés dans l'ensemble du groupe.

#### **4.2. UNE ARMÉE EN MARCHÉ : LES ACTEURS DE LA STRUCTURE CHALLENGE**

Pour relayer le message et les « ordres » du Président, une armée de relais se met en marche : les acteurs de la structure Challenge. Déployés dans toute l'organisation, ils coordonnent les actions sur le terrain, donnent les instructions et remontent les éventuels dysfonctionnements. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la transmission de Challenge, même en dehors du circuit hiérarchique classique, se révèle très rapidement de nature prescriptive.

*« Donc ça a commencé assez vite de façon assez directive »* (Pierre, Directeur du Contrôle de Gestion Challenge et Challenge +, Division commerciale)

Les propos de Xavier, Contrôleur de gestion dans la division Telcom Mobile, semblent assez explicites sur le caractère impératif des mesures et sur la manière dont les opérationnels ont perçu les injonctions.

*« Et ça ne nous a pas empêché d'être coupés. Et quand je dis « coupés » (on verra après les interactions avec le contrôle de gestion), c'est qu'on a « mandatory » entre guillemets, l'instruction de réduire les lignes budgétaires sur, par exemple la communication, à X millions d'euros ou de X millions d'euros. »* (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile, Telcom)

Muriel, responsable des chantiers Challenge pour la division réseau, ajoute qu'au-delà de la nature obligatoire des chantiers, la pression porte sur la rapidité de mise en action. Selon elle, les responsables de chantiers, dans cette première phase, poussent à l'exécution des mesures Challenge dans des délais très courts, ce qui accroît le niveau de tension entre opérationnels et « Challenge leaders ».

*« Mon prédécesseur a été vu, au départ et c'était normal, un peu comme celui qui enquiquinait et qui disait que ça n'allait pas assez vite. Parce que quand vous voulez lancer des choses comme ça, c'est quand même très lourd, c'est quand même très long, donc les gens ont tendance à dire « il faut quand même le temps de faire ça ». Il était là pour mettre la pression, leur dire que ça n'allait pas assez vite donc c'était parfois un peu tendu. »* (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau, Telcom)

Dans cette première phase, le rôle des acteurs de la structure Challenge se révèle donc principalement tourné vers l'injonction d'ordres émanant de la direction. Pour cela, ils

n'hésitent pas à jouer de leur positionnement appuyé par le Président pour obtenir le soutien de la voie hiérarchique.

### **4.3. UNE IMPLICATION CONTRASTÉE DES SALAIRES**

Face aux acteurs de la structure Challenge, les individus impactés par la mise en œuvre du programme adoptent des rôles différents allant de l'adhésion à la résistance en passant par l'opportunisme ou la simple discipline (Tableau 4-16).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la situation dans laquelle a été lancé le programme Challenge a suscité une véritable prise de conscience des employés du groupe Telcom. Le discours de crise martelé par les dirigeants et par les médias provoque donc une adhésion relativement forte au message de reprise en main, plus particulièrement dans les entités en difficulté.

A défaut d'une véritable adhésion, d'autres se plient par simple discipline aux mesures du programme. Plusieurs personnes interrogées évoquent d'ailleurs la culture très disciplinée de l'organisation qui n'a pas manqué de surprendre le nouveau dirigeant. Si elle comporte des bienfaits, cette disciplinarité conduit néanmoins à des décisions et comportements parfois excessifs et regrettables comme en témoigne Bénédicte, Directrice d'une agence commerciale (Tableau 4-16).

Au-delà de la relative passivité avec laquelle certains accueillent ce programme, d'autres font le choix de l'opportunisme et saisissent à travers Challenge l'occasion d'étendre leur zone de pouvoir. Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, explique notamment comment le programme Challenge a été utilisé par son supérieur comme un prétexte pour prendre le contrôle du système d'information d'unités qui n'étaient pas encore dans son périmètre de responsabilité. De façon plus pragmatique, d'autres individus y voient simplement l'opportunité d'améliorer leurs résultats et n'acceptent la démarche qu'à la seule condition qu'elle leur soit bénéfique.

Par adhésion, discipline ou opportunisme, l'implication dans la réussite du programme Challenge a donc été assez forte dans cette première phase. Elle est toutefois nuancée par

le contexte des différentes divisions. En particulier, il s'avère que les acteurs de la division Telcom Mobile, alors bénéficiaire et en forte croissance sur un marché porteur, n'ont pas bien accueilli les mesures restrictives de cette première phase. Il semble ainsi qu'il y ait eu de l'incompréhension face aux restrictions demandées. Il apparaît également que la manière dont les injonctions sont venues de la part de la direction centrale ait été mal vécue. Qu'il s'agisse d'acteurs de la division Telcom Mobile ou d'autres divisions, tous s'accordent à dire que cette entité a probablement été celle dans laquelle les mesures de réduction des coûts ont été les plus difficiles à mettre en œuvre.

Posture adoptée	Explication	Description
Adhésion	Situation de crise qui justifie une adhésion naturelle au programme	« Le programme Challenge au début, ça a été un peu comme <b>un électrochoc</b> mais si vous avez travaillé un peu dans ce domaine, moi je me souviens d'un exposé que nous avait fait le patron d'[un groupe aéronautique], je ne sais si vous l'avez déjà vu, et [ce groupe aéronautique] avait eu exactement la même chose : <b>il faut se trouver, pour se lancer dans un programme comme ça, dans une situation difficile</b> . Alors la première partie, <b>c'est une question de survie</b> et donc à partir de ce moment là, vous avez <b>une adhésion quasiment naturelle</b> parce que tout le monde est conscient que c'est une question de survie et qu'il faut faire quelque chose et donc, à la limite, toute personne est satisfaite de se rendre compte qu'enfin, on fait quelque chose qui est un peu structuré, vous voyez ce que je veux dire. Donc quand vous êtes dans la situation dans laquelle était Telcom quand ça a été lancé ou quand vous êtes dans la situation de [ce groupe aéronautique] où l'on disait qu'[il] allait déposer le bilan, et à l'époque [le groupe aéronautique] avait lancé un programme du même genre sur trois ans, vous vous rendez compte, en fait, que vous arrivez à avoir <b>une adhésion assez rapide tout au moins sur la première phase</b> . (...) En fait, au début, on a été beaucoup plus vite que ce qu'on pensait sur le chantier Challenge, le plus difficile c'est à la fin. Et pourquoi on a été plus vite que ce qu'on pensait ? Parce qu'en fait, on se rend compte qu'il y avait des tas de choses que les gens étaient prêts à faire de manière assez naturelle parce qu'ils se rendaient compte que la situation était difficile. (...) Donc, si vous voulez, quelque part le contexte aide. » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau)
Discipline	Soumission par simple discipline pouvant parfois conduire à des excès de zèle	« Toute la difficulté quand on est en situation de crise est de <b>trouver l'équilibre</b> . Les gens ont commencé par tout arrêter, <b>tout arrêter les dépenses qui étaient inutiles, mais à force de couper ce qui était inutile, il y avait le risque qu'après la graisse, vous commenciez à tailler dans le muscle, donc il fallait s'arrêter sur le muscle et puis après réussir à entretenir notre forme pour retrouver le bon poids, le bon muscle et de nouveau être dynamique</b> . (...) Malheureusement, là aussi il y a eu de l'abus, <b>quand sous prétexte de couper les frais généraux, vous supprimez les bonbonnes à eau dans un site opérationnel, oui c'est malheureux !</b> Donc c'est allé <b>trop loin, il y en a qui ont été trop disciplinés</b> , il y en a qui ont appliqué les consignes avec <b>un peu trop de discipline</b> , pour ne pas dire avec <b>pas assez d'intelligence</b> , donc ça <b>c'est la rançon de toute règle unique comme ça</b> . » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)  « Et donc <b>la machine s'est mise en marche</b> avec la notion qu'il y a chez nous, qui est que effectivement, quand <b>une orientation est donnée, la machine se met en route, et puis ça y va !</b> Ce qui fait que le mécanisme s'est déployé, ça s'est déployé partout, et <b>vous avez vraiment eu toute la structure qui a adhéré, qui a déployé et qui a lancé un certain nombre de choses</b> . Voilà, ça, ça a été la première vague des chantiers Challenge qui étaient des chantiers Challenge sur les coûts qui s'est passée très très bien. » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau)  « Moi j'ai eu en réunion syndicale des <b>« on n'a plus de crayons pour travailler ! »</b> , mais ça, c'est <b>une mauvaise capacité du système</b> : c'est toujours la même chose, <b>c'est que le système collectivement interprète en général les choses d'une certaine façon</b> . » (Bénédicte, Directrice d'une agence commerciale, Division commerciale)

Posture adoptée	Explication	Description
Opportunisme	Challenge utilisé comme prétexte pour couvrir une nouvelle zone de pouvoir	« En fait, ça c'est un volet managérial. Je fais un aparté rapide. Quand le programme Challenge a démarré fin 2002 – début 2003 avec <b>[le directeur du système d'information de l'époque] qui voulait absolument qu'on mette la main sur le contrôle de l'informatique du groupe</b> , il m'a dit « première chose à faire : on va réunir périodiquement les DSI des filiales ». Et donc il faisait déjà ça mais sur une base plutôt semestrielle ou annuelle donc <b>on a dit en janvier « crash programme, urgence, on veut voir les DSI du groupe tous les mois pour aligner ça »</b> . Et ce qu'on a fait c'est qu'on les a même vus tous les 15 jours au début, dès janvier 2003. Tous les 15 jours, on faisait une conférence téléphonique, une réunion physique, une conférence téléphonique, une réunion physique... » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)
	Challenge utile pour augmenter le résultat	« Les patrons eux ils ont compris le coup, ils comprennent très bien. Et <b>ça les embête un peu qu'on vienne prendre des ressources de chez eux sans qu'ils en aient vraiment la main</b> et quand il n'y a pas de résultats derrière. Donc <b>à nous de leur prouver derrière qu'il y a du résultat, que ça va les aider dans leur P&amp;L, que le temps qu'on passe avec leur personnel sur un sujet qu'au bout du compte lui il pourra en profiter dans son P&amp;L à un moment donné</b> . Donc il faut qu'on lui prouve ça et si on lui prouve ça, c'est bon, c'est réglé. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)
Résistance	Résistance observée dans les divisions saines financièrement ou sur des marchés en croissance	<p>« Parce que c'est la logique matricielle, c'est-à-dire que c'est une entrave à leur décision ! <b>C'est une ingérence dans leur système</b>. Pour eux, ils sont une BU verticale, qui fonctionne de manière autonome, ils gèrent leur truc et tant qu'ils tiennent dans leur budget, ils n'ont de comptes à rendre à personne. Ca, c'est bien le problème de nos organisations dans les grands groupes, c'est qu'effectivement, <b>une BU puissante qui fait une grande part du chiffre d'affaires du groupe ne voit pas pourquoi elle rendrait compte à des fonctions transversales</b> parce que pour eux, la présence du groupe c'est pour rendre des comptes. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)</p> <p>« D'ailleurs, ça peut être intéressant pour vous en termes, je dirais, culturel, sociologique... le lancement du chantier Challenge à Telcom maison mère, chez les gens du fixe, <b>qui voyaient la concurrence arriver, qui voyaient leur parts de marché baisser...</b> s'est lancé beaucoup plus facilement que chez Telcom Mobile qui gagnait de l'argent et qui disait « mais pourquoi on veut nous faire supprimer des choses pour donner du cash alors que nous on est dans une situation facile ». <b>Donc même au sein du groupe, les filiales qui gagnaient de l'argent ont eu plus de mal à s'y mettre que celles qui voyaient leurs marges baisser. Donc c'est bien la situation et le contexte qui aident à lancer ce genre de programme.</b> » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau)</p> <p>« On a vécu ça comme une espèce d'<b>aérofrein</b>. Vous savez dans l'aviation, vous êtes dans ce sens là, vous mettez l'aérofrein et vous vous retrouvez dans ce sens là (mimant le sens inverse), vous reculez ! Et donc, on a vécu ça un peu comme un aérofrein. Moi, quand [Jean] appelle en disant « vous avez fait un séminaire à 12 500 euros, vous êtes allés conduire un kart, ça va pas ! », moi je rigole ! Les mecs, ils bossent comme des malades, ils font 60 heures par semaine, qu'est-ce que j'en ai à faire, bien sûr qu'ils vont aller faire du kart ! Ils vont même aller en faire deux fois peut-être ! Vous voyez ce que je veux dire et donc on a vécu ça aussi (et ça c'est vraiment un sentiment d'entreprise, ce n'est pas dans les chiffres) comme étant <b>une espèce de main mise et la main mise par des gens qui prennent le pouvoir sur des sujets</b> et qui prennent un malin plaisir parfois à vous faire sentir que vous êtes un gros dépensier parce que vous allez faire du kart avec certaines personnes. » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile)</p>

Tableau 4-16 : Une implication contrastée des salariés

Si l'attitude adoptée par les acteurs diffère, il ressort toutefois un sentiment général de déposssession. En effet, la nature même des sujets traités dans le cadre du programme conduit à une multiplication des points d'immixtions des personnes appartenant à la structure Challenge dans l'activité des entités opérationnelles. Compte tenu des modalités de déclinaison du programme, les responsables de chantiers sont amenés, sur le domaine qui les concerne, à imposer aux managers d'entités opérationnelles des réductions de coûts. Cette incursion des responsables de chantiers Challenge dans la gestion des managers opérationnels est d'autant plus forte que le nombre de chantiers est important et elle est souvent mal vécue, comme l'explique Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale.

*« Là, c'est un raccourci que j'ai fait en trois minutes qui, en fait, met un an à mettre en œuvre parce que les uns et les autres ont leur façon de faire, ils sont dans leur propre organisation, ils ne voient pas toujours d'un bon œil la vision externe ; ils ne voient pas toujours la vision externe d'un bon œil parce qu'elle vient les challenger dans ce qu'ils faisaient déjà, ils ne voient pas d'un bon œil la vision externe parce qu'ils semblent dépossédés. Donc grosso modo, ce sont des problèmes toujours très classiques quand il y a des structures transversales qui regardent dans des structures, qui elles, sont plus lourdes que des structures fonctionnelles, qui vont regarder dans des structures plus hiérarchiques mais sur le long terme ça se déforme tout ça dans le bon sens. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de l'équipe centrale Challenge, groupe)*

Pour Xavier, Contrôleur de gestion dans la division Telcom Mobile, l'explication est à chercher dans la manière dont les arbitrages sont réalisés au cours du processus budgétaire. En particulier, la nature transversale de la plupart des chantiers, qui suppose une répercussion de Challenge sur diverses lignes du compte de résultat prises une à une, pose problème.

*« Alors, c'est là où se font bizarrement les interactions, c'est que les gars de Challenge raisonnent par sujet et ils arbitrent entre parenthèses sur nos propres budgets qui impactent nos comptes de résultat et c'est là où, si vous voulez, Challenge est un peu à la croisée des chemins c'est que Challenge finalement arbitre, enfin prend des décisions, sur ce qui constitue en fait notre engagement budgétaire, notre compte de résultat budgétaire. Ca c'est un cas intéressant dans votre étude, je pense, c'est que finalement ces chantiers là, vus de la direction générale de Telcom qui maîtrise tout le P&L on est bien d'accord, s'immiscent quelque part dans la gestion propre, en fait, des résultats de la business unit et vous vous retrouvez parfois dépossédé d'une partie en gros de votre engagement. Et ça pose deux types de problèmes : 1. Ca pose un problème qui est que, finalement quand on vous dépossède d'une partie de votre engagement, vous ne vous sentez plus forcément impliqué en tant que tel (...). Et le deuxième point c'est que, on devrait avoir en tant que business unit la capacité de dire « moi je veux plus dépenser en com parce que c'est stratégique, par contre je dépenserai moins en marketing direct. ». Et ces arbitrages là, depuis le chantier Challenge, on ne peut plus les faire parce que les gars, en fait, raisonnent vraiment ligne par ligne. Donc ils vont nous arbitrer non pas globalement sur les dépenses marketing, ils vont nous arbitrer sur un point particulier. » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile)*

Cette vision transversale des budgets par les acteurs de la structure Challenge conduit donc à un sentiment de dépossession d'autant plus mal vécu qu'elle est incohérente avec le système incitatif en place. En effet, les responsables d'unités d'affaires s'engagent sur un

résultat global en contrepartie de la délégation d'autorité et de ressources dont ils bénéficient. Leur rémunération variable est ensuite établie par rapport à cet engagement. En revanche, les « Challenge leaders » ne sont responsabilisés que sur l'atteinte des objectifs du programme Challenge d'où une forme d'incohérence pouvant conduire à des dérives court-termistes.

*« Moi, ce que j'avais dit, c'est que **Challenge ça marchera le jour où les mecs de Challenge ils auront le même engagement que moi sur le P&L. Tant qu'ils ne sont pas engagés sur le P&L, ils s'en moquent ! Ils coupent la com', donc on ne fait pas notre chiffre d'affaires, on ne fait pas nos actes commerciaux, nos ventes, ça va impacter quoi à la variable du gars de Challenge ? Que dalle ! Moi si je ne fais pas mes ventes parce qu'il me manque de la com', ça va m'impacter sur ma variable, ça va impacter les gens. Donc il y a un petit problème, je trouve, de management. »** (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile, Telcom)*

Le découpage actuel en centres de profit semble donc mis à mal par la mise en œuvre du programme Challenge. Pour les raisons invoquées précédemment, il n'est d'ailleurs pas étonnant de constater que les acteurs les plus sensibles à cette ingérence de la fonction centrale appartiennent à la division Mobile.

Ajoutée à l'immixtion de l'équipe centrale, la présence de consultants extérieurs suscite aussi souvent la méfiance des salariés.

*« **Au début, c'était plutôt une menace, il y avait une batterie de consultants qui mettaient ça en place, il y avait un outil épouvantable...** En plus, au début il y avait **pas mal de gens de l'externe** ce qui est normal d'ailleurs parce qu'il fallait éduquer le groupe, mais **ils sont venus mettre leur nez là dedans. Donc je pense que globalement les gens du groupe étaient un peu sur la défensive, ils savaient que c'était un exercice obligatoire (ça doit pas être la vision de Pierre [le responsable de l'équipe centrale] qui est dans le système mais moi j'étais en labo à l'époque, on regardait ça en diant « mais mince, qu'est-ce qu'il se passe ? »**) mais après c'est passé dans l'air du temps parce que c'est sain : quand vous avez des problèmes d'argent quelque part, vous demandez d'économiser, les gens finissent forcément par adhérer. »* (Anne, responsable des chantiers Challenge, R&D, Telcom)

De l'analyse des témoignages recueillis ressort donc une implication assez marquée de l'ensemble des salariés bien que contrastée. Cette implication est assurément un facteur de réussite du programme Challenge dans cette première phase. Elle s'explique par le fait que beaucoup d'acteurs se sont sentis investis de la mission de contribuer à redresser « leur entreprise ». Malgré les aspects très censeurs et directifs de cette première phase, il n'est pas rare de trouver dans certains discours des aspects positifs tels que la mobilisation ou la participation à un effort commun. L'étude révèle toutefois les effets pervers de cette implication, à savoir l'excès de zèle démontré par certains salariés.

#### **4.4. DES CONTRÔLEURS DE GESTION DEPOSSEDES**

Le sentiment de dépossession ressenti par certains opérationnels est généralement exacerbé chez les contrôleurs de gestion. En effet, qu'il s'agisse du discours des contrôleurs ou des responsables de chantiers, tous s'accordent à dire qu'initialement deux processus de contrôle de gestion concomitants et indépendants, menés d'une part par les acteurs Challenge et d'autre part par les contrôleurs de gestion, ont été mis en place. La création de ce processus parallèle de contrôle de gestion a eu plusieurs conséquences. La première est relative à la répartition des tâches entre les acteurs de la structure Challenge et les contrôleurs de gestion. La seconde, presque inhérente à la première, concerne l'émergence de conflits entre ces deux catégories d'acteurs. Beaucoup considèrent en effet, que la proximité était alors trop grande et qu'il existait un réel chevauchement des tâches des uns et des autres.

Le terme « problématique » utilisé par Muriel (Tableau 4-17) est assez symptomatique du vécu relaté par bon nombre d'interlocuteurs interrogés sur les relations entre Challenge et la fonction contrôle de gestion. Il est même surprenant de constater que dans l'exécution de tâches qui reviennent classiquement aux contrôleurs de gestion, telle la définition d'indicateurs de gestion, plusieurs responsables de chantiers déplorent la relative passivité de ceux-ci dans cette démarche. De l'aveu même d'un contrôleur de gestion, la plupart d'entre eux est restée en retrait par rapport à la mise en œuvre et n'a pas initialement souhaité s'inscrire pleinement dans la démarche Challenge.

Ce constat s'applique également à des chantiers pour lesquels la direction financière s'est impliquée en amont et qui comportent une forte teneur financière. Ainsi, l'amélioration du besoin en fonds de roulement est principalement portée par les opérationnels et les acteurs Challenge. Ceci n'est pas sans soulever un certain nombre de conflits, les responsables de chantiers Challenge reprochant souvent aux contrôleurs de gestion de ne pas prendre leurs responsabilités là où les contrôleurs, quant à eux, leur reprochent trop d'incursions dans leurs activités.



Posture adoptée	Explication	Description
Retrait	Challenge perçu comme un dispositif supplémentaire...	<p>« Donc on s'est dit : « on a cette pression, <b>il va falloir qu'on la gère</b> » mais au départ on l'a subie, on n'a pas été moteur, il faut l'avouer. Et puis on s'est rendu compte, ici au contrôle de gestion, on a vu ça un petit peu comme <b>une verrue sur les process</b>, on fait trois réunions par mois et puis après on est « peinards » mais on sentait le vent venir quand même et [le Président] nous a bien expliqué quand même, il ne nous a pas pris par surprise » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)</p> <p>« Ils ont nommé des gens et puis à chaque niveau chez nous on a eu des correspondants Challenge. (...) Sur la fin, ça n'a pas trop mal marché, le résultat était plutôt pas mal. Maintenant, je ne vous cache pas que, forcément, <b>la structure Challenge a toujours été vue quand même comme un petit peu comme le flic, le super flic</b> on va dire, <b>la police des polices</b>. Même nous qui sommes on va dire un peu les flics de service on a une facheuse tendance à les voir comme la police des polices alors vous devez bien vous rendre compte que <b>notre rôle c'est de contrôler les autres alors quand on est contrôlés ce n'est pas forcément facile d'accepter ce type de contrôle.</b> » (Sébastien, Contrôleur de gestion, Telcom Mobile)</p>
	ou parallèle...	« <b>La première année, les contrôleurs de gestion se sont plaint un peu : « déjà, il y a Challenge et puis il y a nous à côté</b> ». Et on avait effectivement assez peu de liens ensemble. Je fais un truc un peu à part pour le besoin en fonds de roulement parce que lui, il fait partie des indicateurs financiers : c'est pour ça qu'on a sûrement plus parlé avec les contrôleurs de gestion que les autres projets, largement plus que les autres projets. » (Chantal, Responsable du chantier « Amélioration du BFR », groupe)
	qui justifie un report du risque sur les acteurs Challenge...	« On veut bien le faire d'autant que nous, <b>on est intéressé sur notre part variable sur ces améliorations</b> . Mais malgré tout notre rôle étant plus au niveau des processus, on aimerait bien que <b>le contrôle de gestion de temps en temps fasse aussi son boulot, qu'on les aide mais qu'on ne soit pas toujours en première ligne.</b> » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe)
Implication minimale	et une intervention très ponctuelle des contrôleurs de gestion sur des sujets traités en continu au sein de Challenge	<p>« Nous, on a essayé d'harmoniser les outils de contrôle, c'est-à-dire qu'en fait quand les gens parlent d'un indicateur, ce soit bien le même, que quand on parle d'un délai de facturation, on parle bien du même, que tout le monde mette bien la même chose dedans. Donc, voilà, on a essayé d'harmoniser tout ce qui était indicateur de suivi, que les gens parlent de la même chose, surtout quand on les compare.</p> <p>M.S. : Et dans ce travail là, quelle est la relation avec les contrôleurs de gestion ?</p> <p>Faible, faible, très faible ! <b>Le contrôle de gestion, en fait, on ne le voit que quand on fait les arbitrages budgétaires et encore, ça repose beaucoup sur la division Challenge.</b> Mais je pense que c'est un des rares projets où c'est comme ça. En plus, on voit bien que la direction financière n'est pas à l'aise sur ces sujets là donc <b>elle délègue beaucoup à la division Challenge de fixer les objectifs, d'arbitrer, de renégocier...</b></p> <p>« (...) C'est assez bizarre parce que c'est un projet qui est bien pris en main par les opérationnels, on a un très, très bon résultat opérationnel (on a gagné 2 milliards sur les deux années donc on a dépassé notre objectif [qui était de 1,5 milliards] mais les contrôleurs de gestion, quand ils avaient à faire des prévisions sur le besoin en fonds de roulement, ne sont pas très armés, ne s'en sont pas beaucoup intéressés, ont beaucoup délégué au chantier. Ce qui fait que quand un jour, ils s'engagent, parce qu'il faut bien qu'un jour ils s'engagent, au bout d'un moment c'est quand même leur objectif, ils ne sont pour le moment, pas très aguerris sur le sujet. Donc c'est marrant parce que <b>c'est un projet financier, il a été sponsorisé par la direction financière et c'est peut-être un des projets sur lesquels les financiers, les contrôleurs de gestion et même la direction financière, ne se sont pas énormément investis.</b> » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe)</p>

Tableau 4-17 : Des contrôleurs des gestion dans une posture de retrait ou d'implication minimale

Dans la première phase du programme Challenge, les contrôleurs de gestion semblent donc dépossédés d'une partie de leur activité au profit des acteurs de la structure Challenge. En réponse à ce sentiment, ils adoptent une posture de retrait et ne s'impliquent dans la mise en œuvre du programme que ponctuellement lorsqu'ils y sont contraints.

---

#### **Conclusion de la section 4**

*Dans cette section, nous nous intéressons aux différentes postures adoptées par les protagonistes du programme. Au regard des témoignages récoltés et de l'analyse de documents externes et internes, le programme semble véritablement incarner le changement voulu par le nouveau Président du groupe. Celui-ci s'impose en « chef de troupe » d'une armée en marche vers de nouvelles ambitions. Les individus désignés pour mettre en œuvre le programme au sein de la structure Challenge se chargent ensuite de relayer ses ordres et de coordonner les actions sur le terrain. Pour cela, ils n'hésitent pas à rappeler la mission qui leur a été confiée en faisant valoir le soutien de l'autorité hiérarchique. Ils ont face à eux des opérationnels très souvent sensibles à la grave crise que traverse le groupe. Par adhésion, par discipline ou par simple opportunisme, ceux-ci se mettent alors en ordre de bataille malgré la résistance de quelques unités qui se sentent moins concernées par les difficultés courantes du groupe. La mise en œuvre de Challenge s'accompagne donc d'une prise de pouvoir émanant des hautes sphères de l'organisation et des acteurs de la structure Challenge. Ceci s'effectue au détriment des opérationnels mais aussi des contrôleurs de gestion dépossédés, dans cette première phase, d'une partie de leurs prérogatives. En réponse à cette incursion dans leurs activités, ces derniers adoptent alors une posture de retrait ou à défaut, une implication minimale. Au final, chacun adopte donc une attitude dictée par la position hiérarchique qu'il occupe et la structure dans laquelle il évolue.*

---

## **SECTION 5 SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE**

---

A la fin de l'année 2002, le Président fraîchement nommé à la tête du groupe Telcom annonce publiquement un programme d'amélioration de la performance opérationnelle d'une ampleur colossale. Dès le début de sa mise en œuvre, le premier levier d'amélioration activé dans l'entreprise est la réduction des coûts. La centaine de chantiers annoncés se traduit par des réductions drastiques sur les frais généraux, les achats et les investissements notamment. Pour impulser cette réduction rapide des dépenses, des acteurs spécifiquement dédiés à la mise en œuvre du programme, sont nommés dans tout le groupe. Parallèlement à la structure divisionnelle, les acteurs de la structure Challenge bénéficient d'un positionnement hiérarchique au plus haut niveau qui leur permet d'asseoir leur pouvoir sur les autres membres de l'organisation. La déclinaison « top-down » de l'ensemble de ces mesures conduit toutefois à un certain nombre de difficultés parmi lesquelles l'excès de zèle de certains managers.

Le Tableau 4-18 présente une synthèse des caractéristiques de cette première phase relative aux quatre éléments de notre analyse : la stratégie voulue, la structure mise en place, le processus de contrôle instauré et la posture adoptée par les acteurs.

<b>Dimension</b>	<b>Caractéristique</b>
Degré d'ambidextérité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte de crise financière</li> <li>- Phase du programme centrée sur l'exploitation efficiente des ressources à organisation constante</li> <li>- Degré d'ambidextérité réduit à son minimum</li> </ul>
Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisée</li> <li>- Dichotomique</li> </ul>
Processus de contrôle	<p><i>Finalisation</i> : Lien fort entre programme et chantiers</p> <p><i>Pilotage</i> :</p> <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> <p><i>Postévaluation</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la logique financière</li> <li>- Difficulté de rapprochement entre données comptables et données issues du « tracking tool »</li> <li>- Postévaluation qui s'inscrit dans un processus expérimentation-validation-diffusion des chantiers</li> </ul>
Posture	<p><i>Dirigeant</i> : « chef de troupe »</p> <p><i>Acteurs de la structure Challenge</i> : relais de la direction</p> <p><i>Opérationnels</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adhésion</li> <li>- discipline</li> <li>- opportunisme</li> <li>- résistance</li> </ul> <p><i>Contrôleurs de gestion</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- retrait</li> <li>- implication minimale</li> </ul>

**Tableau 4-18 : Synthèse des caractéristiques de la première phase**

L'ensemble des éléments décrits permet à l'entreprise Telcom, en quelques mois, de générer des économies rapides et importantes, sur lesquelles ses dirigeants communiquent intensément. Cependant, le retour à une meilleure santé financière ne s'est pas faite sans une certaine dégradation du climat social ni sans susciter l'inquiétude de quelques analystes sur la pérennité de cette stratégie (Encadré 4-2).

**Des économies rapides et importantes :**

« Le plan [Challenge] a permis de dégager 1,2 milliard d'euros de flux de trésorerie supplémentaires. Chargé de l'exécution de [Challenge], [le Directeur Général] a précisé que ce surplus a porté les flux de trésorerie de [Telcom] à 3,1 milliards d'euros à fin mars. Il provient de la progression du chiffre d'affaires pour 350 millions d'euros et des économies réalisées par [Challenge] pour 500 millions dans les charges d'exploitation et pour 350 millions d'euros dans les investissements. [Challenge] est donc en marche, "au-delà des attentes" en termes de calendrier. » (Extrait d'un article paru dans la presse économique en avril 2003)

« Depuis janvier, l'ensemble du groupe - maison mère et filiales - vit à l'heure de [Challenge], que la direction présente comme "la contribution de l'entreprise à son redressement". Sa mise en place s'est d'abord traduite par des décisions d'économies à effet immédiat comme l'interruption de contrats de consultants et de sous-traitance, la rationalisation des efforts publicitaires et de sponsoring, des cessions d'immeubles ou encore l'arrêt d'opérations (...). Pour la seule année 2003, la publicité et la communication doivent baisser de 200 millions d'euros sur un budget qui avait été d'environ 1,2 milliard d'euros en 2002. » (Extrait d'un article paru dans la presse économique en avril 2003)

« La mise en oeuvre du programme Challenge a permis la rationalisation des dépenses de formation avec, en particulier, une baisse significative des achats externes et une priorité donnée à l'internalisation des actions de formation tant au niveau national qu'au niveau local. » (Extrait du bilan social 2003 du groupe Telcom)

**Une dégradation du climat social :**

« Le climat social continue de se dégrader à [Telcom]. SUD, le deuxième syndicat derrière la CGT, appelle à une grève (...). L'organisation se dresse notamment contre "la rentabilisation à outrance et l'austérité généralisée du plan [Challenge]" d'amélioration des performances opérationnelles.

**Une vision court-termiste :**

[Telcom] a détaillé hier les premiers résultats du plan [Challenge]. Un des éléments les plus spectaculaires est la réduction d'un quart des investissements en un an, qui tombent de 12 % à 9 % des ventes, un ratio inférieur aux propres objectifs de la nouvelle direction (12 %-13 %), et « insoutenable à long terme », selon UBS Warburg. » (Extrait d'un article paru dans la presse économique en avril 2003)

**Encadré 4-3 : Bilan de la première phase du programme Challenge commenté dans les documents internes et la presse économique**

Cette première phase n'est donc pas sans rappeler un exemple fourni par Ackoff (1966).

*« For example, one large corporation showed an annual operating annual operating loss over two decades. Once the shareholders became convinced that this was not a chance event they installed a new president. In his inaugural address he promised that the company would show a profit in his first year of office, and it did. For that year, no equipment was replaced no matter how bad it was; no maintenance was done except the minimum required to keep the equipment running; telephone calls, travel, and the use of supplies and outside services*

*were cut to the bone. During his second year of office the president negotiated a merger in order to avoid bankruptcy. » (Ackoff, 1966, p. 52)*

La description de la seconde phase du programme Challenge révèle toutefois une issue différente à cette première phase.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 4**

---

Au moment où nous commençons notre étude en 2002, le groupe Telcom traverse une profonde crise financière. La réponse à cette crise s'organise autour d'une direction remaniée, d'une nouvelle stratégie, d'un changement d'organisation et par la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la performance opérationnelle baptisé Challenge.

Dans ce chapitre, nous décrivons les modalités de déclinaison des premières mesures de ce programme toutes focalisées sur la réduction des coûts à organisation constante. C'est d'ailleurs précisément sa teneur exclusivement centrée sur l'exploitation efficace des ressources qui nous amène à distinguer cette première phase de celle qui lui succède.

Au cours de cette phase, un mouvement de centralisation est engagé visant à la fois à recentrer l'entreprise sur ses actifs prioritaires et, sur le plan organisationnel, à permettre un contrôle plus fort de la direction sur les différentes divisions ou fonctions. Simultanément, des individus sont désignés dans tout le groupe pour déployer le programme. Ce maillage du périmètre organisationnel conduit ainsi à l'apparition d'une structure dichotomique avec d'une part la structure divisionnelle découpée en centres de responsabilité et d'autre part, la structure Challenge décomposée en différents chantiers.

Ces chantiers précisément, font l'objet d'une finalisation qui s'inscrit dans le cadre plus large de la réflexion sur les grands enjeux et objectifs du programme. Sur ce point, l'étude du processus de contrôle instauré dans cette première phase révèle la restauration d'un lien relativement ténu entre le plan stratégique, le programme d'amélioration de la performance opérationnelle, les chantiers qui le composent et les budgets. Une fois les objectifs de Challenge et de chaque chantier finalisés, le pilotage qui en découle reflète le parallélisme des deux structures. Ainsi, deux systèmes de reporting coexistent ainsi sans que les données de l'un et de l'autre puissent être rapprochées, ce qui n'est pas sans poser de difficultés au moment de la postévaluation des chantiers. De plus, malgré la multiplicité des outils de reporting, il s'avère que la boucle de rétroaction permettant des actions correctives sur l'étape de finalisation, soit efficace entre les chantiers et le programme mais défailante dès lors que l'on se situe au niveau de chaque chantier.

Notre description de la première phase de Challenge ne saurait être complète sans une analyse approfondie des postures adoptées par les acteurs qui font vivre la stratégie souhaitée, les structures mises en place et le processus de contrôle déployé. Ainsi, pour reprendre l'analogie militaire évoquée par une personne interrogée, le nouveau Président s'impose en véritable « chef de troupe », relayé sur le terrain par les acteurs de la structure Challenge. Face à eux, les opérationnels agissent par adhésion, par discipline ou par opportunisme mais résistent aussi parfois. Quant aux contrôleurs de gestion, ils se voient privés d'une partie de leurs prérogatives par les acteurs Challenge et adoptent en réponse une attitude de retrait ou d'implication minimale.

Au final, la restitution du déroulement de cette première phase de Challenge permet de mettre en exergue la mise en place d'une structure dichotomique alors même que le programme est exclusivement tourné vers la réduction des coûts. Elle conduit également à mettre en évidence la contribution du programme à l'amélioration des processus de finalisation et de pilotage. Enfin, l'ensemble de ces éléments ne saurait fonctionner sans des acteurs pour leur donner vie. L'étude de leur attitude vis-à-vis du programme nous semble cruciale comprendre comment le programme est mis en œuvre. Sur ce point, il ressort que les postures adoptées par chaque catégorie d'acteur sont fortement conditionnées par le fonctionnement très hiérarchique de l'organisation.

Dans le chapitre suivant, nous allons porter notre attention sur la deuxième phase du programme en conservant une grille d'analyse identique. De cette façon, nous espérons restituer le plus fidèlement possible la dynamique de chaque dimension de notre cadre d'étude.



## **Chapitre 5 – UNE DEUXIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE COUTS**

---

*Un jour, un président de société reçoit un billet pour une représentation de la symphonie « inachevée » de Schubert. Il passe l'invitation au responsable de l'étude des méthodes industrielles de sa société. Le lendemain matin, le président se voit remettre le rapport suivant :*

*1) Les quatre joueurs de hautbois demeurent inactifs pendant des périodes considérables. Il convient donc de réduire leur nombre et de répartir leur travail sur l'ensemble de la symphonie, de manière à réduire les pointes d'inactivité.*

*2) Les douze violons jouent tous des notes identiques. Cette duplication excessive ne semblant pas revêtir un caractère nécessaire, il serait bon de réduire de manière drastique l'effectif de cette section de l'orchestre.*

*3) L'orchestre consacre un effort considérable à la production de triples croches. Il semble que cela constitue un raffinement excessif et il est recommandé d'arrondir toutes les notes à la double-croche la plus proche.*

*4) La répétition par les cors du passage déjà exécuté par les cordes ne présente aucune utilité véritable. Si tous les passages redondants de ce type étaient éliminés, il serait possible de réduire la durée du concert de deux heures à vingt minutes.*

*NB : Il est évident que si Schubert avait prêté attention à ces remarques, il aurait été en mesure d'achever sa symphonie.*

*Extrait de La Lettre d'information d'Opel France*

## **INTRODUCTION**

---

Après avoir décrit la première phase du programme Challenge dans le chapitre précédent, nous allons nous intéresser à la deuxième phase qui repose sur la poursuite de la réduction des coûts grâce à la transformation du groupe. Cette deuxième étape dans le programme marque des changements majeurs sur la plupart des dimensions étudiées. Tout d'abord, l'objectif de transformation suppose d'explorer de nouveaux modes de fonctionnement. Ceci introduit la problématique d'ambidextérité au sein du groupe Telcom (Section 1). En outre, l'analyse des modes de fonctionnement à l'intérieur de la structure mise en place suggère l'émergence d'une forme « d'ambidextérité structurelle » au sens où nous l'avons définie dans la typologie proposée (Section 2). Cette ambidextérité s'organise autour des

plans d'action qui deviennent prégnants dans la mise en œuvre de cette deuxième phase. Au cœur de la déclinaison opérationnelle de la stratégie, ils deviennent à la fois outils et objet du contrôle maintenant ainsi une connexion forte sur l'ensemble du processus allant de la finalisation à la postévaluation (Section 3). Enfin, dans cette deuxième phase, le rôle des acteurs Challenge évolue. En charge de l'exploration des modalités de transformation, ils « pensent » les améliorations alors que les cadres intermédiaires et les opérationnels n'ont plus qu'à s'y soumettre (Section 4).

## **SECTION 1 A LA POURSUITE DE LA REDUCTION DES COÛTS PAR L'AMELIORATION ET LA TRANSFORMATION**

---

Après quelques mois de focalisation sur les réductions de coûts à organisation et activité constantes, le constat est fait que cette phase atteint ses limites (1.1.). Une seconde phase est alors enclenchée, visant à continuer de réduire les coûts mais en portant l'effort sur la transformation par l'exploration de nouveaux modèles de coûts (1.2.).

### **1.1. DE LA GESTION DE L'URGENCE A L'URGENCE D'UNE MEILLEURE GESTION**

L'engagement, pris par la direction de Telcom, de rendre des comptes sur l'avancée de Challenge tous les trimestres, nécessitait que la première phase dégage rapidement des économies. Cependant, à la suite de la première réunion où les bons résultats ont été annoncés aux analystes financiers, plusieurs facteurs se conjuguent pour qu'une nouvelle orientation soit donnée au programme (Tableau 5-1). Celle-ci prendra quelques mois à se mettre en place et à atteindre toutes les entités du groupe.

Tout d'abord, mauvaise interprétation des salariés ou volonté non assumée des dirigeants, la première phase a bel et bien été perçue comme uniquement centrée sur la réduction des coûts. Or, si elle a permis de générer des économies dans un délai très court, cette restriction des dépenses pour une organisation et un niveau d'activité donnés atteint nécessairement une limite structurelle en deçà de laquelle elle ne peut descendre. En effet, en se fondant sur un raisonnement économique classique, la réduction des coûts conduit inéluctablement à l'atteinte d'un niveau optimum qu'il est préférable de ne pas dépasser au risque de compromettre la pérennité de l'organisation. Sur ce point, l'analogie utilisée par Jean-Louis, responsable adjoint de l'équipe centrale, nous semble particulièrement explicite.

Par ailleurs, cette réduction drastique des coûts, opérée par coupes franches dans les budgets de toutes les entités, ne semble pas acquise comme une logique durable dans l'entreprise. Le constat général fait par la direction du groupe est partagé par Denis lorsqu'il relate sa propre expérience dans le domaine des systèmes d'information.

Motif	Explication	Description
Court-termisme	Le risque est de compromettre la pérennité de l'entreprise par une trop grande rigueur sur les charges	« L'inconvénient c'est que le message initial, ça n'a pas été un message qui a été initialement compris, ça n'a pas été un message de transformation, ça a été un message d'économie. Après, passée cette première étape, il a fallu un peu travailler les relais, il ne s'agit pas de faire des économies. Là, je reprends l'analogie du poids, quand vous êtes un sportif devenu trop gros et puis, au fur et à mesure <b>vous arrêtez de manger</b> , le problème c'est que si vous arrêtez réellement de manger, <b>vous ne rattraperez jamais votre poids de forme qui vous permettra en fait de nouveau d'être un grand sportif</b> . Toute la difficulté quand on est en situation de crise est de trouver l'équilibre. Les gens ont commencé par tout arrêter, tout arrêter les dépenses qui étaient inutiles, mais à force de couper ce qui était inutile, il y avait le risque qu'après la graisse, vous commenciez à tailler dans le muscle, donc <b>il fallait s'arrêter sur le muscle et puis après réussir à entretenir notre forme pour retrouver le bon poids, le bon muscle et de nouveau être dynamique</b> . Dans une telle situation de crise, porteurs d'une très grande légitimité, les opérationnels ont donc la possibilité d'agir avec une structure légère, mais par contre, ils doivent faire un gros <b>effort une fois que les gens se sont appropriés les choses pour qu'ils se les approprient au sens transformation et pas seulement « cost cutting »</b> . » (Jean-Louis, Adjoint au responsable de la structure centrale du programme Challenge, groupe, Telcom)
	Les réductions ne sont pas durablement intégrées dans les modes de fonctionnement	« Les premières décisions ont permis de <b>préserver déjà quelques centaines de millions d'euros</b> , mais le gros des économies doit provenir <b>d'actions appelées à devenir récurrentes, afin de "s'inscrire durablement dans les gènes de l'entreprise"</b> . » (Extrait d'un article paru dans la presse économique en avril 2003)  « <b>Au bout des 6 ou 12 premiers mois de Challenge, on a constaté qu'on était presque trop en avance sur les économies mais que par contre, on n'était pas sûr que ces économies étaient structurellement intégrées dans nos modes de fonctionnement</b> . Par exemple, on avait filé, en particulier dans l'informatique, <b>un très grand coup de frein dans les programmes et ça ne voulait pas dire pour autant que les gens, dans leur mode de fonctionnement</b> , donc dans la relation business/IT, voire dans leur de fonctionnement intellectuel, <b>avaient intégré le fait qu'il fallait vivre sur un train de vie différent</b> . En fait, on pense qu'ils s'étaient simplement dit « on est en stand by, on a un peu nettoyé le portefeuille de projets mais on va redémarrer plein pot ». Et vous n'avez qu'à voir les budgets qu'ils demandaient, les budgets repartaient en croissance phénoménale à chaque fois. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)

Tableau 5-1 : Le court-termisme de la première phase à l'origine du changement d'orientation

Pour passer d'une logique court-termiste à une intégration profonde de l'impératif de réduction des coûts, le programme doit donc connaître un changement d'orientation par rapport à la phase précédente. Cette rupture apparaît doublement nécessaire : elle doit permettre aux acteurs d'intégrer la réduction des coûts dans leur pratique quotidienne mais il est également souhaitable, selon plusieurs de nos interlocuteurs, qu'elle génère une réflexion sur les modalités de cette réduction à plus long terme. En effet, après une première de phase de restriction des budgets sur l'ensemble des activités, il semble capital de s'interroger sur les éléments sur lesquels focaliser les réductions afin de ne pas compromettre le niveau de compétitivité du groupe à long terme.

## **1.2. UN IMPERATIF POUR CONTINUER A REDUIRE LES COÛTS : TRANSFORMER LE GROUPE**

Le constat qu'une rupture est nécessaire dans la mise en œuvre du programme conduit donc au déclenchement d'une seconde phase. En effet, focalisés sur la réduction des coûts au cours de la première période, les chantiers développés dans le cadre du programme Challenge demeurent orientés vers l'optimisation de l'utilisation des ressources mais cette fois, non plus à organisation constante mais en transformant celle-ci. Il s'agit alors de poursuivre la démarche de réduction des coûts mais le message relayé par les personnes interrogées est désormais tourné vers la transversalité et la mise à profit des synergies internes (Tableau 5-2). Cette deuxième phase s'inscrit pleinement dans la volonté de la direction d'ouvrir des frontières autrefois perméables entre les différentes entités du groupe afin de se diriger vers l'ultime finalité stratégique : faire de Telcom un « opérateur intégré ».

Les nouvelles orientations	Illustration
Refonte des processus existants	<p>« Ca n'est que de l'amélioration. C'est de l'<b>amélioration sur des processus qui existent</b>. On ne va pas leur demander d'aller chercher de nouveaux clients...Non, <b>ils font déjà ça et il faut mieux le faire</b>. Il faut l'intégrer dans une démarche, il faut le suivre, il faut le pousser, il faut accélérer. Ca va leur demander de <b>changer des fois les organisations, d'un peu plus parler en haut et en-dessous, de faire un peu plus d'animation sur des choses dont ils n'avaient pas l'habitude de s'occuper</b> mais je dirais, à la limite, que ce ne sont pas des choses difficiles à faire et en plus, s'ils le font, ils ont tout de suite un résultat. Alors <b>innover, oui, par certains côtés</b> parce qu'il va bien falloir quand même <b>un peu réfléchir à faire des choses nouvelles ou à se repositionner ou à se remettre en cause</b>. Mais je ne leur dit pas : « votre part de marché, je voudrais qu'elle passe à tant, sur tel produit et je voudrais que vous soyez meilleur là ou là », non, en fait, on est déjà sur les processus existants, qui sont les processus de base de l'entreprise : facturer son client... » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)</p>
Mise en œuvre des synergies avec comme objectif de faire de Telcom un opérateur intégré	<p>« Lors de la phase de lancement du programme [Challenge], <b>la priorité a été accordée aux actions délivrant des résultats rapides</b> (réduction des frais généraux avec la diminution du recours aux consultants externes et à l'intérim, nouvelle politique de déplacements, réduction des dépenses de communication). Puis, les chantiers sont entrés dans une phase de déploiement impliquant <b>une refonte des processus, la recherche systématique de la mutualisation des ressources et la mise en œuvre des synergies dans le but d'accroître de manière durable les performances opérationnelles du Groupe</b>. » (extrait du rapport financier de 2004 du groupe Telcom)</p> <p>« L'intégration, c'est aussi un des leviers importants. <b>Au départ on a fait des quick wins</b>. (...) Et puis maintenant, on se dit, c'est plus difficile et maintenant <b>il y a un axe d'amélioration qui est l'exploitation de toutes les synergies</b> qu'on peut avoir dans le groupe, donc de faire mieux bosser les gens ensemble et de profiter de l'expérience des uns et des autres, d'utiliser les process de mon voisin de chez Telcom Mobile ou bien d'arrêter de faire cette activité chez nous parce qu'elle aurait plus de sens à être portée par une autre donc <b>synergie, transformation, intégration, l'opérateur intégré</b>. Tout ça sans perdre de vue le client. Là c'est beaucoup plus « touchy » ! » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, division client particulier, Telcom)</p>

Tableau 5-2 : Une deuxième phase alliant exploitation et exploration de nouveaux modèles de coûts

Il apparaît donc au travers des propos recueillis et de l'analyse de plusieurs documents que cette seconde phase du programme Challenge est orientée vers la poursuite de l'optimisation des ressources par exploration de nouveaux modèles de coûts. Souvent associée à l'innovation produit ou à la notion de nouveau marché, l'analyse du cas Telcom révèle ainsi que l'exploration peut être liée à des problématiques de coût. Une telle acception de la notion d'exploration conduit donc à une illustration originale du concept d'ambidextérité combinant l'exploitation des ressources et l'exploration de nouveaux modes de fonctionnement pour diminuer les ressources consommées.

Il ressort également de l'ensemble des données récoltées sur cette période, que cette phase requiert de la part des salariés de concilier leur activité quotidienne avec de l'exploration de nouveaux modes de fonctionnement, comme l'explique Matthias.

*« Toute la philosophie de la démarche qu'on a mise en place c'est de dire « **pendant les travaux, la vente continue** » donc ça veut dire quoi : ça veut dire qu'en fait, **quand on est dans de l'amélioration de process, on doit continuer à délivrer et ce alors même qu'on réfléchit à comment s'améliorer.** » (Matthias, Responsable revenu assurance, division Réseau, Telcom)*

Cette deuxième phase suppose donc pour de nombreux acteurs de Telcom qu'ils fassent preuve d'ambidextérité dans leur activité managériale en alliant exploitation des ressources existantes et exploration de nouveaux modèles de coûts.

## **Conclusion de la section 1**

*Dans ce chapitre, nous cherchons à caractériser la deuxième phase du programme Challenge à partir des divers éléments introduits dans notre grille d'analyse.*

*Cette section porte plus particulièrement sur la description de l'événement qui a nécessité le passage à cette deuxième phase et sur l'identification du degré d'ambidextérité dans les décisions managériales prises au cours de cette période.*

*Tout d'abord, la focalisation sur les réductions de coûts voulue par la direction ne devait pas uniquement se traduire par des coupes franches mais elle devait s'accompagner d'une transformation. L'interprétation initiale n'en demeure pas moins exclusivement axée sur le premier volet et le deuxième ne semble apparaître qu'après communication des premiers résultats à la communauté financière. En outre si la première phase conduit à des économies importantes et rapides, elle atteint nécessairement à un stade donné un seuil en-dessous duquel il est difficile de descendre.*

*Pour ces deux raisons, une deuxième phase est engagée dans le programme. Elle vise à poursuivre les réductions de coûts grâce à l'amélioration des processus et la transformation du groupe pour générer plus de synergies. Ce changement d'orientation dans le programme a une double influence. D'une part, la mise en œuvre des chantiers existants doit intégrer la finalité de transformation et d'autre part, de nouveaux chantiers sont lancés.*

*Dans le cadre de cette deuxième phase, beaucoup de salariés sont donc amenés à poursuivre leur activité tout en contribuant à la réflexion sur de nouveaux modes de fonctionnement. Ils doivent ainsi faire preuve d'ambidextérité dans leur activité quotidienne en alliant exploitation des ressources existantes et exploration de nouveaux modèles de coûts.*



## **SECTION 2 DU DEDOUBLEMENT A LA SPECIALISATION : VERS UNE FORME D'AMBIDEXTERITE STRUCTURELLE**

---

Le mouvement de centralisation engagé dans la première phase du programme se poursuit, essentiellement à travers le recentrage sur les activités stratégiques du groupe. Quant à la structure dichotomique, elle perdure mais les prérogatives de chacune des deux filières de management évoluent suite à la réorientation du programme. En effet, dans cette deuxième phase du programme Challenge, les économies ne sont plus envisagées à organisation et activité constantes mais doivent s'inscrire dans une dynamique de transformation de l'entreprise par l'amélioration de ses processus. Dans cette perspective, les acteurs de la structure Challenge, jusque là cantonnés à un rôle de censeur, sont portés vers de nouvelles prérogatives. Ils contribuent ainsi à la réflexion et à l'exploration de nouveaux modèles de coûts tandis qu'il revient ensuite aux membres des divisions ou fonctions d'exploiter les nouveaux modes de fonctionnement proposés (Tableau 5-3).

La première étape de cette réflexion est appuyée par les nombreux benchmarks internes et externes dont s'arment les « Challenge leaders » pour évaluer le niveau de performance initial du processus remis en cause. Sur la base de ces comparaisons avec des concurrents ou avec d'autres divisions, ils entament un dialogue avec les opérationnels ou les chefs de chantiers directement concernés par les sujets d'amélioration et commencent à les mettre sous pression. Ils participent ensuite à la réflexion des chefs de chantiers en les aidant à formuler des plans d'action pour améliorer leurs processus et à en définir les modalités de suivi. Le rôle des « Challenge leaders », tant au niveau central qu'au sein des divisions, consiste alors à proposer des éléments de changement permettant d'améliorer le processus examiné par le chef de chantier et les opérationnels. Ce travail d'exploration de nouveaux modèles de coûts est réalisé en amont de la mise en œuvre du chantier mais également tout au long de la vie du chantier. Enfin, ce sont ensuite les chefs de chantier hiérarchiquement rattachés aux divisions qui déploient les chantiers proposés et définis au sein de Challenge. Ils les déclinent pour que le changement se mette en place puis il revient aux opérationnels de mettre en œuvre la transformation dans leur mode de fonctionnement quotidien.

Principe	Description
Diagnostic réalisé par les « Challenge leaders » en s'appuyant sur des benchmarks...	« Et puis à ce moment là, ce qu'on fait c'est qu' <b>on se benchmark par rapport à l'extérieur, on compare nos ratios OPEX/CA, OPEX/dépenses informatiques, CAPEX/CA</b> , on fait aussi cash out IT/total du CA qui est un benchmark très courant en informatique et <b>on voit bien que l'on peut encore progresser</b> . On est dans les benchmarks mais les benchmarks européens sont parfois un peu haut, <b>il y a 2 ou 3 trucs que l'on peut corriger</b> . » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)
qui leur permettent de mettre la pression sur les opérationnels et les chefs de chantiers,...	« On est tout de suite passé par <b>un mode de management direct sans passer par le patron d'une unité qui pilotait ce call center mais directement par les directeurs opérationnels</b> qui les pilotaient et on leur demandait d'abord une mise au clair sur leur stratégie de call center et de nous prouver par A+B que les coûts unitaires allaient bien s'améliorer au niveau des meilleurs (ça c'est ce qu'on affiche comme <b>ambition</b> toujours mais après, il y a la <b>réalité, on ne peut pas tout casser du jour au lendemain sinon ce serait trop facile</b> ). Et ça s'est traduit par quoi ? Ca s'est traduit par une bonne amélioration de notre profitabilité en Angleterre et par la fusion des activités de call center entre la division Internet et la division Fixe au moment de la fusion du groupe Internet et du groupe Fixe. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)
tout en leur proposant des améliorations...	<p>« Et le <b>responsable Challenge, lui il a une vue globale sur tous les chantiers, il aide tous les chefs de chantiers, il les anime, il propose des nouvelles idées, il propose des créations de nouveaux chantiers...</b> enfin c'est autre chose. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)</p> <p>« Après on essaie de laisser un peu de côté les aspects politiques et on rentre dans la réalisation concrète c'est-à-dire que pour chaque fonction il y a un porteur du chantier de transformation donc il y a un directeur du chantier finance, un pour les RH... et c'est à lui de bâtir son plan d'action. C'est lui qui le fait et <b>je l'aide et donc je m'adapte aux situations parce qu'il y en a qui ont des sujets plus complexes que d'autres, il y en a qui ont plus de temps que d'autres, et il y en a qui ont plus d'idées que d'autres... et j'essaie de faire en sorte qu'ils suivent un cheminement, qui peut être le leur mais en validant tous les points essentiels en balayant le niveau corporate, l'activité de proximité, la professionnalisation de la filière, le management croisé...</b> » (Denis, Responsable des chantiers « fonction support », groupe, Telcom)</p> <p>« Un bon exemple qui me vient à l'idée : quand on parle d'améliorer le taux de prélèvement, je leur dit « attendez, chez Telcom Mobile ils sont à 95%, chez Telcom Internet ils sont à 80%, dans trois mois vous allez sortir des offres de convergence fixe et mobile : comment ça se passe ? ». Et là, <b>un patron à peu près normal, il réagit normalement, il dit « oui il faut qu'on bosse le sujet »</b>. Ensuite, <b>on est dans le comment et là je suis un contributeur mais en fait je ne vais pas me substituer à eux pour faire l'opérationnel</b>, ensuite c'est à eux de prendre le bébé. » (Robert, Chef du chantier « amélioration du BFR », Division commerciale, Telcom)</p>
que les chefs de chantiers déclinent	« (...) Donc, <b>c'est cette personne qui était le chef de chantier, qui a dû décider des plans d'action, qui les a pilotés, qui les a « drivés », qui a donné la « road map » selon laquelle on allait faire, c'est lui qui guidait.</b> (...) Ce sont eux qui ont mené ces chantiers, en termes de responsabilité de chantier. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)

Tableau 5-3 : Principes de mise en oeuvre de Challenge dans la deuxième phase

La principale difficulté pour les responsables de chantiers, compte tenu de la structure mise en place, demeure l'absence de lien hiérarchique avec la plupart des chefs de chantiers ou des opérationnels en charge de décliner les plans d'action. Alors que la première phase était marquée par une mise en œuvre autoritaire où les acteurs Challenge faisaient valoir leur positionnement hiérarchique, cette deuxième phase se traduit plutôt par la mise en avant d'une certaine légitimité à promouvoir la transformation. Plusieurs stratégies de légitimation sont alors observables (Tableau 5-4).

La « surmédiation » interne des acteurs Challenge, orchestrée par le Président lui-même est l'une de ces stratégies. Sur ce point, l'instauration de phénomènes de groupe est fréquemment citée par nos interlocuteurs comme un élément important dans la mise en œuvre du programme. La pression du groupe est utilisée comme méthode d'émulation des différentes divisions entre elles mais également pour appuyer la légitimité des membres de la structure Challenge auprès de l'ensemble des salariés. Une deuxième stratégie consiste à mettre l'emphase sur le programme afin de légitimer l'action des responsables de chantiers sur le terrain. En outre, cette légitimité apparaît d'autant plus forte qu'elle est appuyée par les membres du comité exécutif. Cette forme de légitimation des décisions de la direction à travers le recours au programme constitue une illustration empirique d'un phénomène déjà démontré par Pezet (2000). Sur ce point, l'auteur démontre notamment l'usage rhétorique du plan dans le cadre des décisions d'investissement en insistant sur la légitimité que ces plans donnent ensuite aux actions engagées (Pezet, 2000, p. 167). Enfin, les responsables Challenge font également régulièrement appel à des benchmarks pour démontrer que leurs attentes sont justifiées par rapport aux concurrents ou à d'autres unités. De cette façon, l'argument utilisé pour exercer une pression est que si d'autres groupes atteignent un niveau donné de performance, les salariés de Telcom devraient pouvoir l'atteindre. Au-delà de l'apport de ces benchmarks internes et externes en termes d'amélioration des processus, ils sont donc également utilisés dans un objectif de légitimation des efforts demandés.

Stratégies de légitimation	Description
<p>La mise en scène des Responsables Challenge au plus haut niveau</p> <p>La pression du groupe</p>	<p>« (...) on est montés sur l’estrade, on était les dix responsables Challenge avec le Président, interviewés par le Président sur ce qu’on faisait, face aux 800 personnes, <b>avec le Président, à la fin, qui disait que nous étions les piliers de la transformation de l’entreprise</b>, etc, etc... Vous voyez le genre de truc...ce ne sont pas des outils, comment vous dire... mais <b>managérialement je peux vous assurer que ça donne un certain poids</b>. Vis-à-vis de tous les gens qui sont ici, qui sont des managers, <b>ça vous légitime quelque part</b>, ça vous donne un certain poids. Donc ça, ce sont vraiment des choses importantes. Il faut <b>qu’on sente que vous générez la parole, la volonté de l’entreprise, que c’est la stratégie de l’entreprise, que vous représentez bien ça</b>, etc. Et donc ça ce sont des choses purement managériales que [notre Président] savait très bien faire (...), et si vous voulez, qui ont un poids non négligeable. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)</p> <p>« Premier message, <b>c’est le Challenge 100 et vous qui êtes directeur de programme, vous êtes promis à l’avenir de l’avenir de l’avenir... Vous serez les premiers parmi les premiers</b>. Et donc ça a été un mélange de <b>«on fait le programme Challenge, c’est crucial et la maison ne survivra pas sans vous le Challenge 100</b> » et puis après paluchez-vous l’outil. » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau, Telcom)</p>
<p>L’emphase sur le programme</p>	<p>« Le problème c’est que ça ne vient pas naturellement et en fait, c’est <b>la mobilisation d’énergie autour de quelque chose</b> et le fait aussi de <b>donner une légitimité à certains pour faire les modifications</b> en disant <b>« c’est une priorité de l’entreprise et tout le monde le fait, tout le monde va dans la même direction »</b> sans cela vous avez une tendance naturelle à « pourquoi nous est-ce qu’on ferait tout ça alors que vous avez vu à côté là, eux, franchement, ils se la coulent douce ! ». C’est humain, c’est normal. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)</p>
<p>Le soutien du comité exécutif</p>	<p>« Et donc j’ai essayé après avoir bien préparé le terrain de présenter mon affaire au comité de redéploiement et donc tout le monde était d’accord. Et ça, ça m’a donné <b>un point d’appui</b> important pour commencer à rentrer dans le détail parce que c’est quand on commence à rentrer dans le détail que ça se passe moins bien. (...) C’est-à-dire que <b>c’est important d’avoir un engagement fort du comité exécutif de Telcom sur cette affaire</b>. » (Denis, Responsable des chantiers « fonction support », groupe, Telcom)</p>
<p>Le recours à la légitimité externe</p>	<p>« A partir du moment où on leur [les opérationnels] dit qu’à <b>l’extérieur c’est comme ça</b> et que nous, il faut qu’on avance et qu’on s’améliore, ils sont preneurs et ils trouvent eux-mêmes les solutions. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)</p>

Tableau 5-4 : Stratégies de légitimation utilisées par les acteurs de la structure Challenge dans la deuxième phase du programme

Au final, il ressort de notre analyse que le dilemme exploitation/exploration, dans cette deuxième phase du programme, soit géré au travers d'une forme d'organisation ambidextre au sens de Tushman et O'Reilly (1996). Nous observons, en effet, d'un côté les acteurs de la structure Challenge actifs dans le processus d'exploration de nouveaux modèles de coûts et de l'autre, la chaîne managériale classique, sollicitée dans cette exploration mais de fait plutôt orientée vers l'exploitation de leurs préconisations. Quant aux relations entre les acteurs de ces deux structures, elles reposent essentiellement sur la légitimité dont bénéficient les responsables Challenge pour promouvoir et mettre en œuvre la transformation. Compte tenu de la typologie proposée dans le chapitre 2, cette deuxième phase marque l'instauration d'une « ambidextérité structurelle » (Figure 5-1).

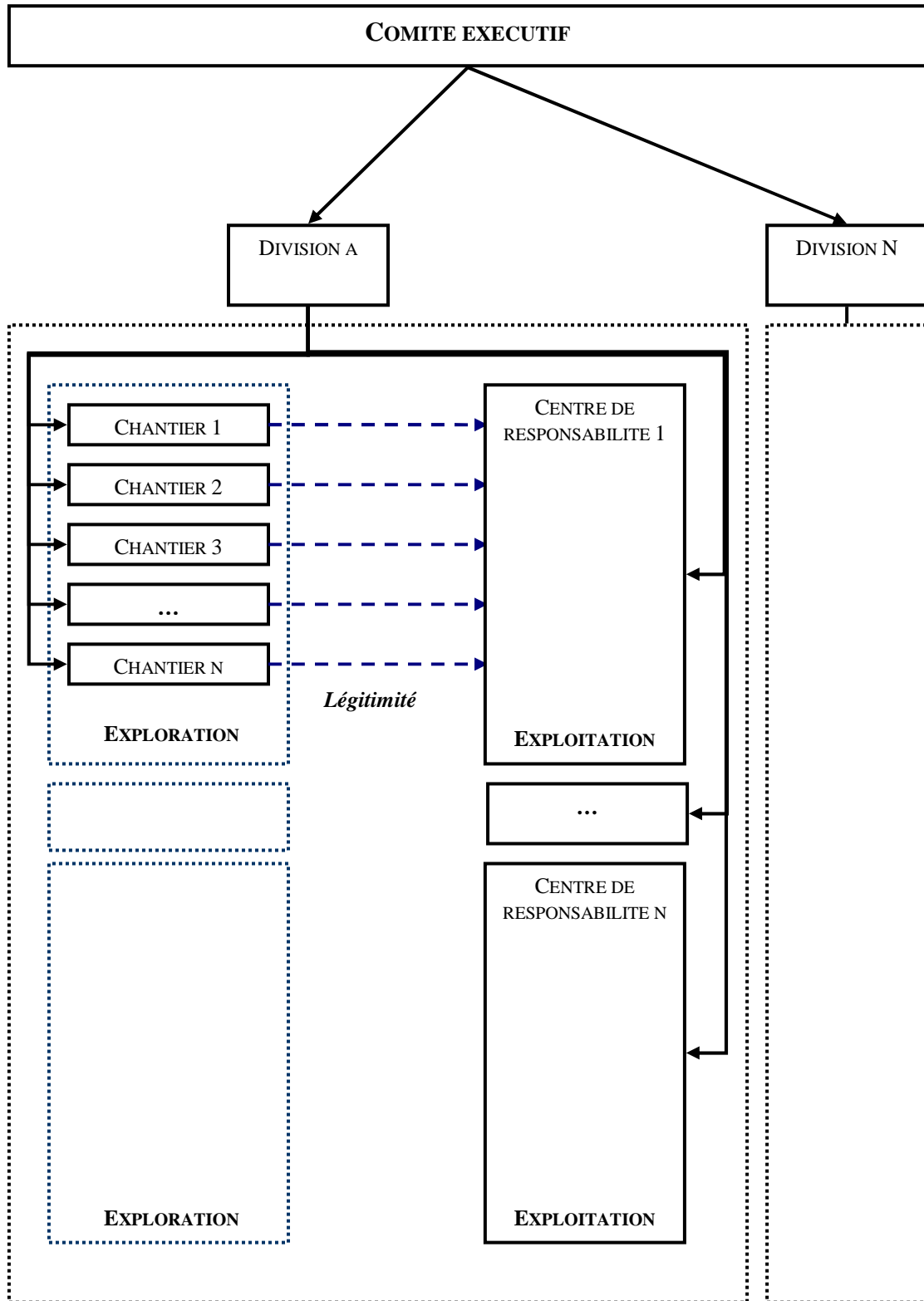


Figure 5-1 : Vers une forme d'ambidextérité structurelle

## **Conclusion de la section 2**

*Dans cette section, nous nous intéressons aux caractéristiques de la structure mise en place dans la deuxième phase de Challenge.*

*D'une part, la première phase avait engagé un mouvement de centralisation qui se poursuit dans la deuxième. D'autre part, la structure dichotomique, déployée alors, perdure mais il semble que les caractéristiques de son fonctionnement soient affectées par la réorientation du programme. En effet, il apparaît que l'exploration de nouveaux modèles de coûts relève plus particulièrement des acteurs Challenge tandis que la filière managériale classique exploite ensuite les améliorations proposées. Les stratégies de légitimation utilisées par les acteurs de la structure Challenge se révèlent alors essentielles pour maintenir un tel fonctionnement.*

*Au final, les caractéristiques structurelles de Telcom dans cette deuxième phase nous permettent d'apporter une description empirique d'organisation développant une forme « d'ambidextérité structurelle » au sens où nous l'avons définie.*

## **SECTION 3 AU COEUR DE LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE : LES PLANS D’ACTION**

---

De même que dans la restitution du déroulement de la première phase du programme, notre attention se porte dans cette section sur le processus de contrôle déployé au cours de la deuxième phase. Nous y abordons successivement les trois étapes du processus qui sont la finalisation (3.1.), le pilotage (3.2.) et la postévaluation (3.3.).

### **3.1. DEUX NIVEAUX DE FINALISATION**

De même que lors de la première phase, notre description de l'étape de finalisation repose sur la distinction de deux niveaux d'analyse : le programme (3.1.1.) et les chantiers (3.1.2.). Les données recueillies concernant la deuxième phase nous permettent de mettre en évidence une relation forte entre le programme, les chantiers et les plans d'action qui sont développés dans le cadre de ces chantiers (3.1.3.)

#### ***3.1.1. De la finalisation des objectifs du programme...***

Comme avancé dans le chapitre précédent ainsi qu'au début de ce chapitre, la deuxième phase du programme est engagée suite à une prise de conscience que les réductions de coûts à organisation constante ne peuvent perdurer. Plusieurs personnes interrogées affirment qu'il n'était pas de la volonté du Président de faire de Challenge un programme exclusivement centré sur les réductions et qu'il s'agirait d'une erreur d'interprétation des salariés. S'il est difficile d'en avoir la certitude, il nous apparaît que la première phase, telle qu'elle s'est déroulée, a permis des économies significatives qui ont contribué à rassurer les parties prenantes et desserrer l'étau financier autour du groupe. Toutefois, mauvaise interprétation ou objectif non assumé, la réduction pure et simple des coûts a certes été bénéfique à court terme mais elle constitue assurément une étape qu'il était prévu de dépasser très rapidement.

Ainsi, dans cette deuxième phase, le programme Challenge subit une nouvelle étape de finalisation, certes allégée, suite à la combinaison de deux facteurs :

- la boucle de rétroaction émanant du pilotage de la première phase et par laquelle la direction avait perçu une mauvaise interprétation du message



- la nécessité, une fois délivrés les premiers résultats, d'inscrire la réduction des charges dans le long terme par la transformation.

La mise en avant de l'objectif de transformation apparaît donc comme la nouvelle priorité de la direction et des « Challenge leaders ». Sur le plan de la finalisation des objectifs de Challenge, cette évolution se traduit principalement par le lancement de nouveaux chantiers axés sur la refonte des processus. Pour cela, l'implication du comité exécutif dans le choix des processus apparaît cruciale.

*« Lorsque l'on veut améliorer les processus, premièrement il faut que l'idée vienne du plus haut possible, c'est-à-dire de la part des directeurs exécutifs, du COMEX, parce que, s'il n'y a pas une impulsion depuis le haut, ça n'avance pas, ça c'est clair. Une fois que ça vient du COMEX, il faut déjà bien choisir les processus et donc leur rôle principal, c'est de choisir les processus, c'est de faire le reengineering. Et puis une fois que le COMEX a dit « Voilà, dans cette liste de processus, ce sont ceux là qu'il faut traiter », en fonction notamment de critères de gains, c'est décidé au plus haut niveau, il faut ensuite avoir les moyens de le faire. Donc il faut des chefs de projet et à ces chefs de projet, on leur donne des outils, des méthodes en fait. Je sais qu'actuellement pour le process reengineering on utilise la méthode IRQM « Institut Renault de la Qualité et du Management » sachant que toute l'idée du reengineering d'un process c'est d'augmenter le rendement. Le rendement d'un process c'est le temps de valeur ajoutée divisé par un temps total qui comprend le temps de valeur ajoutée avec le temps d'attente parfois, le temps de transfert du dossier, le temps de contrôle... Et donc l'amélioration des processus ordinairement augmente fortement le rendement. » (Jean, Responsable de l'amélioration de la performance, groupe, Telcom)*

C'est alors que sont véritablement impulsés des chantiers comme la refonte des fonctions support. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4, cet axe d'amélioration avait certes été identifié initialement mais n'a été lancé que lors de cette deuxième vague de mesures.

*« Le but c'est que ces activités [les fonctions support] soient organisées et fonctionnent de manière performante parce que ça conditionne ensuite la qualité du service qui sera rendu au client, en terme de qualité, mais aussi en terme de coût puisqu'elles pèsent sur la qualité mais aussi sur le coût de nos produits. Pourquoi est-ce qu'on a lancé ça ? Précisément parce que, en tout cas sur ce qui se mesure c'est-à-dire le coût de ces fonctions, quand on se compare à d'autres, on a vraiment l'impression d'avoir une organisation un peu ancienne et donc des fonctions qui pèsent assez lourd, qui ne sont pas très performantes ni en qualité ni en coût. Ca c'est un constat général valable pour toutes ces fonctions. » (Denis, Responsable des chantiers « fonction support », groupe, Telcom)*

D'une organisation archaïque, cloisonnée dans des structures imperméables générant de nombreux doublons, les fonctions support doivent donc être réorganisées dans un objectif de réduction des coûts mais aussi d'amélioration du service tout en contribuant à la stratégie globale de l'opérateur intégré. Plus généralement, partage et mutualisation deviennent les « leitmotivs » afin de pouvoir délivrer au client un service de qualité et homogène, qu'il s'agisse de téléphonie fixe, mobile ou Internet. L'objectif stratégique de

« l'opérateur intégré » est très fréquemment cité par les interlocuteurs rencontrés, attestant ainsi de l'intense communication qui en a été faite en interne. Dans le cas des fonctions support, il est par exemple alors envisagé de créer des plateformes juridiques et des entités comptables transverses aux divisions mobile, fixe et Internet. Ce chantier contribue à la fois à réduire les charges en diminuant notamment les effectifs mais il est également nécessaire pour délivrer un service homogène.

De la même façon, le chantier d'amélioration du besoin en fonds de roulement est marqué, dans cette deuxième phase, par un tournant qui l'inscrit pleinement dans la déclinaison de la stratégie globale du groupe.

*« Ce qu'on voit bien maintenant et c'est bien parce que ce sont les opérationnels qui vont l'accompagner, c'est d'avoir **une politique client assez cohérente soit à l'intérieur de Telcom, soit au niveau des pays**. C'est-à-dire que ce que voient bien les opérationnels maintenant, c'est qu'il faudrait qu'ils soient **traités de façon assez homogène que ce soit un client Telcom Internet, un client Telcom Mobile ou Telcom Fixe** et qu'on ait à peu près la même attitude vis-à-vis de lui en termes de règlements, en termes de risques... » (Chantal, Responsable du chantier « Amélioration du BFR », Groupe, Telcom)*

Dans cette seconde phase, nous observons donc clairement une réorientation du programme vers la problématique de transformation qui doit contribuer à l'objectif stratégique global affiché par la direction. Les nouveaux chantiers alors lancés sont généralement des sujets qui avaient été identifiés dès la première phase mais qui n'avaient pas été initiés. Si les finalités du programme évoluent, le processus de finalisation n'est quant à lui que très peu affecté, il est simplement allégé (Tableau 5-5). Par exemple, les modalités de suivi du programme ou des nouveaux chantiers demeurent identiques : elles n'ont donc pas à être de nouveau finalisées.

Niveau d'analyse	Étapes de finalisation	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Programme Challenge	Diagnostic du jeu	- Le comité exécutif - L'équipe centrale - Des consultants	- Sélection des pistes de transformation qui contribuent à l'objectif de l'opérateur intégré - Sélection des processus clés
	Décomposition des finalités et d'allocation des ressources	- Le Président - L'équipe centrale Challenge	- Définition des responsabilités - Allocation des ressources
	Ajustement du système de motivation	Néant	Pas d'ajustement réalisé par rapport à la phase précédente

**Tableau 5-5 : Caractéristiques des étapes de finalisation de la deuxième phase du programme Challenge**

Cette deuxième phase du programme marque donc une évolution dans l'approche de la réduction des coûts qui conduit à une deuxième étape de finalisation du programme très allégée par rapport à la première. Elle a également une incidence sur la finalisation des chantiers.

### 3.1.2. ... à la finalisation des objectifs des chantiers Challenge

La nouvelle orientation décidée par la direction a deux effets sur le contenu du programme. D'une part, de nouveaux chantiers apparaissent comme nous venons de le détailler dans le paragraphe précédent. D'autre part, les chantiers existants intègrent des finalités de transformation et ne sont plus exclusivement tournés vers la réduction. C'est le cas notamment dans le domaine des achats ou de l'informatique, comme nous l'explique Denis, responsable de la gouvernance des systèmes d'information.

*« Donc là, on s'est dit « ça colle pas terrible », ça c'était fin 2003 – début 2004, et là on s'est dit « il faut absolument réguler les modes de fonctionnement » et c'est là où a été créé le programme [informatique et réseaux]. Il a été dit « dans le programme [informatique et réseaux], on connaît les économies qui sont importantes mais maintenant, on veut transformer profondément la manière de travailler en [informatique et réseaux] dans le groupe de manière que ce soit plus transversal, qu'on partage plus les solutions et que ces solutions soient davantage alignées sur le business. ». » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)*

Dans le domaine informatique, la transformation nécessite donc d'instaurer une logique plus transversale qui succède au simple arrêt des développements observé dans la première phase. Il s'agit ainsi de réfléchir à la manière dont les moyens peuvent être mutualisés et partagés par plusieurs divisions grâce à une démarche de reengineering des processus.

Il revient alors aux responsables de chantiers d'identifier les sous-processus clés, de fixer les objectifs et d'apporter des outils méthodologiques qui seront déployés par les opérationnels.

*« On a fixé 1,5 milliards de réduction du BFR sur trois ans et après ça s'est décliné par rapport à l'existant c'est-à-dire qu'on a regardé quels étaient les niveaux de compte clients, de stocks et de fournisseurs de chacune des divisions ; on a regardé à chaque fois le nombre de jours de chiffre d'affaires ou d'achat qu'on avait dans chacune des divisions et puis par rapport à un benchmark externe, on a fixé des objectifs en disant « là on peut s'améliorer, là on peut faire ci, là on peut descendre de tant de jours et sur tel et tel processus... ». Donc on a eu une approche par processus et par division. » Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)*

Concernant les choix méthodologiques, plusieurs chefs de chantiers, aidés d'un cabinet de conseil et des « Challenge leaders », adoptent des méthodes qui ont fait leurs preuves dans la refonte de processus industriels et qui sont aujourd'hui fréquemment utilisées dans l'administration et les services. Ainsi, la méthode « Six Sygma » et son prolongement le « Lean management » trouvent des applications multiples dans le cadre de la mise en œuvre du programme Challenge.

*« (...) on a dit « il faut améliorer notre manière de travailler, il faut qu'on fasse ça, donc on vous propose ces techniques, etc... mais à la sortie, l'objectif c'est de réinternaliser de l'activité et donc de dépenser moins d'argent à l'extérieur et ça le groupe ne peut plus s'en passer aujourd'hui. ». Donc ce sont des choses qui se sont passées relativement plus facilement pour nous et donc les techniques qu'on a utilisées, ce sont des techniques de « Lean Management ». Le Lean Management c'est quelque chose qui travaille en fait sur l'activité dans la journée, qui vient de chez Toyota, et qui examine en fait comment est répartie l'activité d'une personne, on ne parle pas de son travail, on parle bien de son activité. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)*

La description que Muriel nous fournit du chantier d'amélioration de la productivité des salariés au sein de la division réseau, permet d'illustrer la manière dont le chantier a été déployé (Tableau 5-6). L'homogénéité dans la mise en œuvre de chantiers liés à l'amélioration des processus en fait un chantier représentatif au regard des témoignages recueillis.

Caractéristique	Illustration
Des responsables de chantier	« Dans la structure qui avait été mise en place, nous avons nommé <b>des chefs de chantiers</b> . Vous voyez les chemises là [ <i>me montrant des piles de chemises cartonnées</i> ], ce sont tous les chantiers qui existent à [ <i>la division Réseau</i> ]. Si je prends une chemise, je vais trouver le chef de chantier avec ses plans d'action, avec tout un certain nombre de choses. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)
Une méthode : le « Lean Management »	« Donc nous par exemple, puisqu'on a des gens qui vont réparer des choses et qui interviennent sur des poteaux, sur des câbles en cuivre, qui vont chez les clients, etc... <b>c'était de les accompagner et de regarder ce qu'ils faisaient dans la journée</b> et de se rendre compte le temps qu'ils passaient parce qu'ils avaient une mauvaise information en début de journée, qu'ils n'avaient donc pas le bon matériel dans la voiture, qu'ils étaient donc obligés de retourner au bureau pour le chercher, etc. Donc, <b>de regarder les dysfonctionnements qui faisaient que dans leur activité, il y avait du temps qui était totalement inutile</b> et l'objectif de cette méthode [le « Lean Management »] c'est donc de supprimer ces dysfonctionnements. Alors (...) quand vous avez des trucs comme ça, vous râlez, vous dites effectivement « on m'a donné de mauvaises infos, je n'ai pas le bon matériel il faut que j'y retourne », mais quand vous n'avez plus aucun dysfonctionnement, vous arrivez, vous faites le travail, vous repartez, vous arrivez, vous faites le travail, vous repartez... (...) Bon, mais au départ, ce type de méthode, c'est quand même une méthode qui ne dit pas aux gens « il faut faire plus vite ce que vous faites », qui dit « <b>on travaille sur les dysfonctionnements et les temps morts de l'activité.</b> ». Et, partant de ce principe, les gens ne peuvent qu'adhérer. C'est très difficile de dire « je veux qu'il continue à y avoir des dysfonctionnements pour que je puisse avoir un peu de répit, etc », c'est assez difficile à dire ! » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)
Une démarche	« Alors, pour arriver à ce résultat, il faut une <b>implication de toute la chaîne managériale</b> . (...) on a d'abord une première phase : il faut <b>déterminer quelle est l'organisation que l'on juge efficace</b> . Donc vous travaillez sur <b>des sites pilotes</b> , et à partir des sites pilotes vous dites « voilà, il y a quand même un certain nombre de dysfonctionnements qui viennent du fait que l'organisation n'est pas bien claire et bien mise en place ». Donc vous devez à ce moment là, <b>donner des repères organisationnels</b> (...) clairs en disant : « pour avoir une bonne performance dans ce domaine, il faut tel, tel et tel pré-requis » et <b>à partir de là on décline ce qui peut se produire</b> . Donc, vous avez d'une part ces repères organisationnels que vous mettez en place, ce qui veut dire que <b>les managers, les patrons des différentes entités</b> qui couvrent le territoire (...), il faut qu'elles <b>s'approprient ces repères organisationnels, qu'elles sachent que la méthode va ensuite arriver chez eux et il faut qu'elles commencent à préparer</b> . Ensuite, quand vous arrivez dans un endroit, <b>vous avez une équipe qui vient mettre ça en œuvre</b> , donc <b>on commence par travailler avec le CODIR de l'entité c'est-à-dire le patron et tous ses N-1</b> . Il faut que tous ces gens là soient bien au courant, bien intégrés et rentrent dans le dispositif. Ensuite <b>avec le N-1 qui a été choisi pour la première partie, avec lui, on travaille sur ces fameux managers de premier niveau</b> , puisque c'est son équipe les managers de premier niveau, et <b>ensuite sur les équipes</b> . Il faut que <b>régulièrement au conseil de direction d'unité, on suive, on regarde les problèmes, on regarde s'il n'y a pas d'impact social, si tout se passe bien</b> , etc... il faut que le N-1, vis-à-vis de ses chefs de groupes, donc de ces managers de proximité, il soit complètement adhérent à la méthode, qu'il accepte et lui-même se remettre en cause parce que les managers de premier niveau, ils ont tendance à dire à leur patron du dessus « Et si moi je me tourne vers les agents et si je passe 80% de mon temps à faire ça, donc il y a des choses là que je faisais pour toi et que je ne pourrai plus faire ! Et puis toi même, tu pourrais peut-être t'occuper de nous aussi de temps en temps. ». Donc, si vous voulez, <b>ça remet en cause toute la structure managériale de l'unité</b> . Donc vous êtes obligé de <b>bien expliquer au conseil de direction, d'avoir son adhésion pour pouvoir avancer</b> . Nous, <b>ça a fini par se faire partout</b> , mais on a eu quelques problèmes sur des unités où la communication justement entre ces différents étages et l'appropriation managériale avait posé quelques problèmes. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)
Des résultats	« Donc, on a réussi à faire ça. Avec ce genre de choses on a quand même <b>réussit à faire 30% de gain de productivité</b> , on a travaillé sur 16 000 personnes durant les deux premières années et on a fait 30% de gain de productivité. Alors pour faire ça, vous avez le personnel qui lui donc adhère puisqu'il dit « enfin on règle mes problèmes », donc le personnel adhère. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)

Tableau 5-6 : Exemple de mise en oeuvre d'un chantier Challenge sur la productivité des salariés dans la division réseau

Cette deuxième phase du programme Challenge marque donc un recours à certaines méthodes qui ont conduit au succès des industriels japonais dans les années 1980 et 1990.

Elle est également empreinte d'un retour en grâce du plan d'action. Ils apparaissent 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.** Simplement, les gens ne le font pas c'est-à-dire que vous êtes obligé sans cesse de leur dire « tu devais me formaliser tes plans d'action pour telle date, tu ne l'as pas fait », donc il faut les repousser, leur demander là où ça ne va pas, qui bloque, essayer de passer par la fenêtre, quand on vous dit de passer par la porte... Ca c'était difficile et ça reste encore une difficulté pour certains de formaliser un plan d'action. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)*

Dans cette deuxième phase du programme Challenge principalement axée sur l'amélioration des processus et la transformation du groupe, la finalisation des objectifs des chantiers semble donc nécessairement passer par la définition de plans d'action, la désignation de porteurs, l'élaboration d'un calendrier et la définition d'indicateurs de suivi du déroulement du plan<sup>21</sup>.

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***

---

<sup>21</sup> Les acteurs interrogés dans le groupe Telcom utilisent le terme KPI (Key Performance Indicator) pour évoquer ces indicateurs.

*budgetaires, donc là je vous parle budget. Par exemple, quand je me rend compte qu'on avait prévu, 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, Telcom)*

Comme c'était le cas dans la première phase, les acteurs de la structure Challenge s'immiscent alors dans la procédure budgétaire qui suit la voie hiérarchique classique en s'assurant que les transformations prévues au sein de Challenge se traduisent effectivement dans l'allocation des ressources. Sur ce plan, l'articulation entre les gains supposés de la transformation et les budgets n'est pas toujours aisée. Elle ne s'obtient parfois qu'au prix d'une très forte pression des acteurs Challenge sur les managers en charge des budgets.

*« C'est articulé sur certains chantiers de façon évidente. Sur le chantier marketing et communication c'est évident, c'est hyper bien articulé. En revanche, pour la construction du budget là qui arrive, on va faire une revue spéciale « communication et marketing » avec notre projet, avec les bons responsables qu'il faut mais en transverse, on ne va même pas voir les patrons de la business unit qui porte le budget, on va aller voir le directeur de la com'. On va lui dire « bon alors, tu nous présentes ton budget pour qu'on le comprenne ». On voit si t'as pris bien en compte les éléments de transformation, on te challenge là dessus, mais positivement, on discute, on partage les enjeux, on partage les plans d'action... On voit si tu peux pas faire plus vite, on voit si on n'a pas, nous, à te donner des pistes de synergie, à mieux utiliser avec d'autres, une information qu'on aurait par ailleurs donc qui te sert à améliorer ton business et puis on conclue ensemble. Si les gens jouent le jeu, ça se passe très bien en toute transparence. Si les gens ne jouent pas le jeu, là, ça ne se passe pas bien et ils savent qu'il peut y avoir des retours de bâton sur leur budget. Donc ça c'est en amont du budget. Au moment où le budget se passe, le patron de la business unit arrive avec son budget global, dont le budget com', et on lui dit « donc dans ton budget com' en fait, on est d'accord, on s'est mis d'accord, il n'y a pas de problème » ou « non, on ne s'est pas mis d'accord et puis on te demande de faire moins 10% et c'est comme ça, et tu le fais ». » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)*

Cette description de la procédure budgétaire permet donc de rendre compte des rapports de forces qui peuvent éventuellement s'exprimer durant le processus budgétaire. Sur ce point, *in fine*, c'est donc aux responsables de chantiers Challenge que revient la décision de couper ou non le budget d'une entité opérationnelle. Toutefois, la relation peut aussi s'avérer plus collaborative.

*« Quand on analyse les budgets semestriels, c'est pareil, les divisions n'apprécient pas beaucoup, qu'une fonction transverse comme l'IT ou le Network aille éplucher en phase de préparation le détail du budget, sachant que de toute façon leur engagement il est global sur l'EBITDA à la fin vis-à-vis du directeur financier. Aujourd'hui, les directeurs financiers de divisions (les grosses divisions comme Telcom Mobile ou Telcom Internet), disent « on est preneur pour que l'IT vienne regarder nos chiffres quand nos sous-affiliés nous ont remonté leurs chiffres. Quand toutes nos filiales nous ont remonté leurs chiffres, j'aimerais bien que l'IT et le Network viennent éplucher les chiffres pour m'aider à challenger les gens sur leur valeur. ». Donc, ils reconnaissent au groupe une valeur pour challenger les chiffres*

*et puis aussi, si nous on vient éplucher en toute transparence les éléments chiffrés, ils savent qu'on défendra une partie de leurs dossiers devant le directeur financier. Donc ils essayent d'obtenir ce qu'on pourrait appeler une espèce de « buy in », une appropriation par le groupe de leur budget. C'est à la fois une aide pour challenger la remontée de leurs équipes et en même temps une manière de permettre au groupe de s'approprier leur budget de faire en sorte que le directeur financier le soutienne. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)*

Les caractéristiques de la finalisation des objectifs des chantiers Challenge dans cette deuxième phase sont donc synthétisés dans le Tableau 5-7.

Niveau d'analyse	Etapes de finalisation	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	Diagnostic du jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité exécutif</li> <li>- Les « Challenge leaders » au niveau des divisions</li> <li>- Les chefs de chantiers Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et choix des processus clés impactés par le chantier</li> <li>- Identification et nomination de correspondants dans des sites pilotes du groupe</li> </ul>
	Décomposition des finalités et d'allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les responsables de chantiers Challenge</li> <li>- Les correspondants dans toutes les unités du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et élaboration de plans d'action contribuant à l'objectif global de réduction des coûts</li> <li>- Recours à des méthodes de reengineering des processus (Six Sigma, Lean Management)</li> <li>- Formalisation des plans d'action</li> <li>- Nomination des porteurs de ces plans d'action</li> <li>- Détermination d'un calendrier de mise en œuvre du plan d'action et de jalons de suivi</li> <li>- Définition des indicateurs de performance suivis dans le cadre du plan d'action</li> <li>- Répercussion des plans d'action dans les budgets</li> </ul>
	Ajustement du système de motivation	Néant	Pas d'ajustement réalisé par rapport à la phase précédente

**Tableau 5-7 : Caractéristiques des étapes de finalisation dans chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme**

Dans cette deuxième phase de Challenge, la description des étapes de finalisation du programme, des chantiers et à travers ces derniers des plans d'action puis des budgets nous amène à conclure à une relation forte entre ces éléments.



### **3.1.3. Une relation forte entre la stratégie, le programme, les chantiers, les plans d'action et les budgets dans l'étape de finalisation**

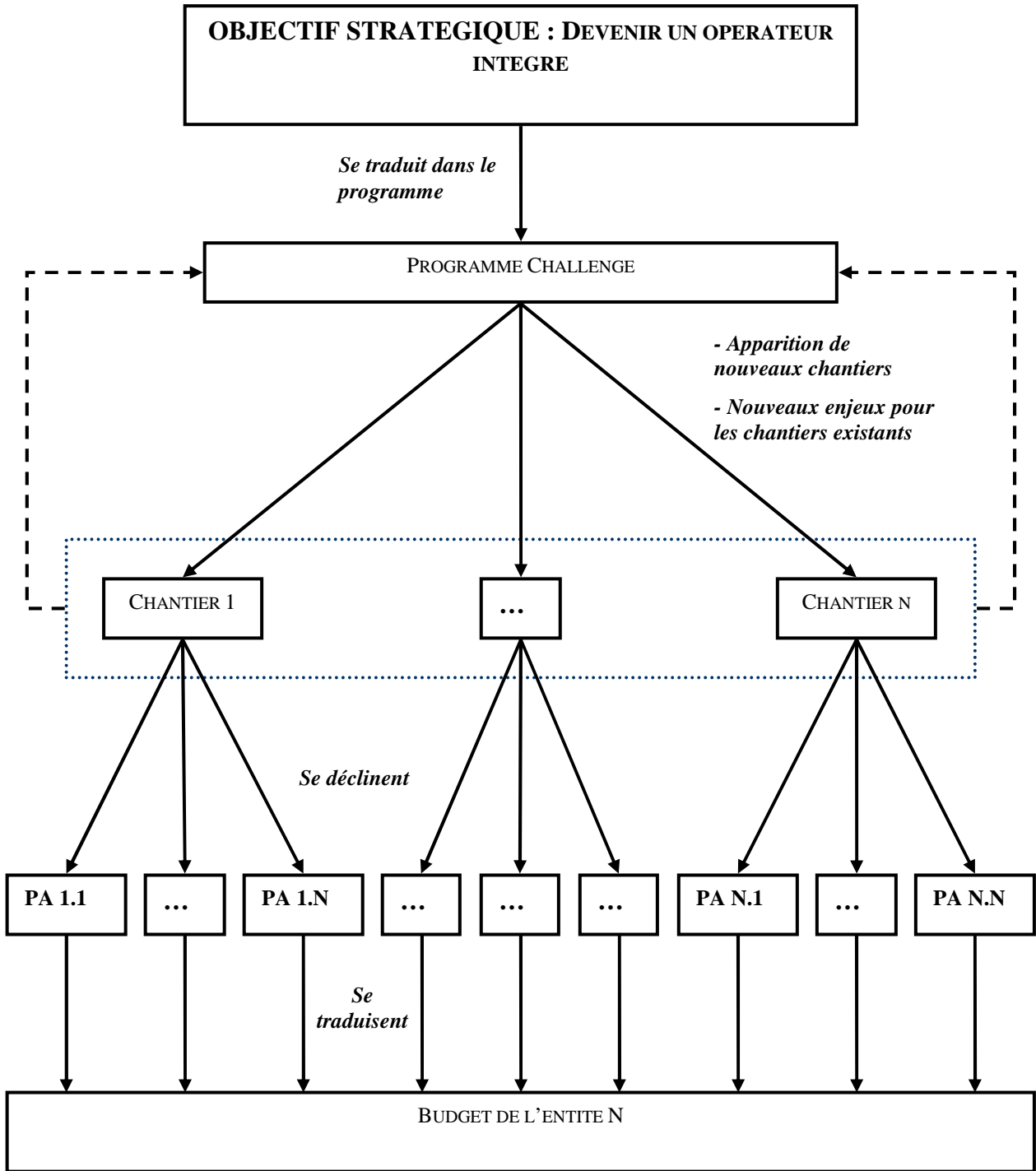
La restitution dynamique de l'étude longitudinale du cas Telcom permet de mettre en exergue une évolution dans le processus de finalisation des chantiers Challenge entre la première et la deuxième phase. En effet, la première phase déclenchée dans l'urgence a provoqué le lancement de Challenge sur la base de l'existant et des éléments contenus dans le plan stratégique antérieur. Dans cette deuxième phase, l'objectif affiché par le Président de vouloir faire de Telcom un groupe intégré s'avère essentiel dans la déclinaison du programme. Ainsi, les chantiers mis en œuvre dans le cadre de Challenge s'inscrivent dans cette perspective générale et prennent donc une orientation tournée vers la transformation pour contribuer à cet objectif. En conséquence, le processus de finalisation des chantiers est affecté. Dans la première phase centrée sur la réduction des coûts à organisation constante, la définition des objectifs des chantiers passait par la phase de cadrage budgétaire au cours de laquelle étaient décidées et imposées des restrictions. Dans cette deuxième phase dédiée à l'exploration de nouveaux modèles de coûts, la finalisation des objectifs des chantiers passe par la formalisation de plans d'action qui se répercutent ensuite dans les budgets.

Ainsi, de la même façon que le programme est constitué d'un ensemble de chantiers avec pour chacun des objectifs et des responsables identifiés, chaque chantier se décline ensuite en différents plans d'action. La contribution des plans d'action à l'atteinte des objectifs du chantier puis du programme est assurée par l'étroite collaboration entre les « Challenge leaders » à l'origine de leur élaboration et les opérationnels en charge de les décliner.

*« Moi j'ai un rôle qui ne consiste pas à prendre toutes ces fonctions support en main et conduire toutes les transformations moi-même, je suis seul donc je m'appuie sur des gens qui sont dans chaque fonction, dans chaque division... et donc c'est tout-à-fait essentiel pour moi de donner du sens à tout ça, de faire comprendre le constat et de faire comprendre les axes de travail et comme ensuite c'est démultiplié et que c'est beaucoup d'individus qui vont avancer, il vaut mieux que je les ai mis dans le même sens pour qu'on avance dans une direction qui permette de construire quelque chose. Donc j'ai essayé de faire partager le constat et de faire partager les objectifs. Les grands objectifs, ça tout le monde est d'accord : il faut travailler mieux pour moins cher, ça, ça va mais faire partager les grands principes sur lesquels on va s'appuyer pour faire ça. » (Denis, Responsable des chantiers « fonction support », groupe, Telcom)*

Comme nous l'explique Denis, en charge des chantiers relatifs aux fonctions support, il est bien du ressort des « Challenge leaders » de faire en sorte que les plans d'action soient cohérents et contribuent aux objectifs globaux du chantier.

Un lien fort semble donc s’instaurer de l’objectif stratégique vers le programme jusqu’aux plans d’action en passant par les chantiers et enfin vers les budgets.



**Légende :**  
 PA 1.1 : Plan d'action n°1 du chantier n°1

--- Boucle de rétroaction observée dans la première phase et qui conduit à l'apparition de nouveaux chantiers et de nouveaux enjeux pour les chantiers existants

Figure 5-2 : Processus de finalisation déployé dans la deuxième phase du programme Challenge

Une fois la nouvelle orientation décidée par le comité exécutif du groupe et par l'équipe centrale, le programme semble ensuite se décliner à travers les chantiers puis les plans d'action dans une relation descendante. A chaque étape successive, il apparaît que les acteurs impliqués dans la finalisation s'assurent de la cohérence, voire de la convergence, entre les objectifs définis et ceux du niveau qui les englobe. Au final, les plans d'action se répercutent dans les budgets des différentes entités impactées. Nous concluons donc à un renforcement des liens entre les actions planifiées, les objectifs auxquels elles sont censées contribuer, par rapport à la stratégie définie. Autrement dit, l'objectif de faire de Telcom un groupe intégré est décliné en sous-objectifs à chaque étape du processus de finalisation. Les différents niveaux, qu'il s'agisse du programme, des chantiers ou des plans d'action sont articulés de façon à préserver une cohérence avec cet objectif. L'analyse du pilotage qui va s'en suivre doit nous permettre d'identifier si cette relation perdure lors du déploiement des plans d'action.

### **3.2. DEUX NIVEAUX DE PILOTAGE**

Dans cette deuxième phase, notre étude démontre que les processus de pilotage du programme (3.2.1) et des chantiers eux-mêmes (3.2.2.) sont très largement modifiés suite au changement d'orientation. En particulier, outre leur impact sur la finalisation des chantiers, les plans d'action deviennent à la fois l'objet et le moyen d'un contrôle focalisé sur leur avancement (3.2.3.).

#### ***3.2.1. Du pilotage du programme Challenge...***

Dans cette deuxième phase du programme Challenge, les dirigeants et les membres de l'équipe centrale continuent de s'appuyer sur les dispositifs mis en place dès la première phase pour piloter le programme. Cependant, la résurgence des plans d'action comme mode de planification des tâches de transformation conduit l'équipe centrale et la direction à les placer au cœur du processus de pilotage (Tableau 5-7).

Le pilotage du programme consiste donc principalement, pour l'équipe centrale, à s'assurer de l'existence des plans d'action et en reporter les résultats à la direction. La conséquence est un recours plus important encore aux tableaux de bord. Denis, responsable de la refonte des « Fonctions support » dans l'équipe centrale, a accepté de nous présenter l'outil qu'il a

lui-même conçu pour piloter l'ensemble des chantiers dont il a la responsabilité. La partie spécifiquement dédiée au suivi des plans d'action est reproduite dans l'annexe 5-1. Nous y observons qu'au niveau central et du programme dans son ensemble, il s'agit de s'assurer que les chefs de chantiers ont des plans d'action sur des thèmes identifiés et qu'ils les conduisent. Cet aspect du pilotage central nous est également très clairement décrit par Jean-Louis, responsable adjoint de l'équipe centrale (Tableau 5-8).

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. « Nous on conduit le projet en demandant aux gens de faire en sorte que ça s'améliore. », insiste Chantal, responsable du chantier « Amélioration du BFR ». 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>22</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.

En complément des idées qui affluent des opérationnels, les préconisations en matière de transformation peuvent également émerger en central et être ensuite déclinées dans les divisions concernées. Le processus de pilotage du programme est ainsi marqué, dans cette deuxième phase, par l'existence d'une boucle itérative entre chantiers et programme.

---

<sup>22</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.

Critère	Caractéristique	Description
Objectif du pilotage	Suivi et reporting de l'existence des plans d'action	<p>« La première chose, c'est de s'assurer que <b>ces actions là fassent partie effectivement du plan d'action de ces différentes divisions</b>. Ça a assez bien fonctionné dans le sens où, <b>toutes les divisions</b> (il y en a une qui est un peu en retrait peut-être) <b>se sont bien structurées pour gérer un plan d'action avec des systèmes de revues internes de ses actions, un peu le grand classique du suivi d'un plan d'action</b>. Il y en a deux au moins pour lesquelles c'est parfaitement bien en place, il y a une <b>très bonne mobilisation du management</b> qui s'est <b>approprié ce mode d'action avec des réunions de suivi régulières</b> au même niveau, auxquelles elles nous invitent. Là, je dirais que, à ce moment là, notre action est assez légère, ça consiste principalement je dirai à <b>faire un suivi des résultats, à porter ça à la visibilité du COMEX</b> mais je dirais que ça c'est hyper simple dans le sens où la machine fait son travail en quelque sorte et il n'y plus besoin que d'<b>une animation légère de contrôle de gestion dont on parle d'ailleurs avec les contrôleurs de gestion pour l'essentiel dans ces différentes divisions</b>. » (François, Directeur stratégique, groupe, Telcom)</p> <p>« Notre rôle c'est quoi ? C'est de <b>s'assurer que les chantiers existent pour couvrir des sujets de transformation</b>, que ces chantiers existent via <b>une description de leurs enjeux</b>, une description <b>des actions prévues pour atteindre le gain attendu</b>, une description <b>sous forme d'indicateurs, de jalons</b> ; et de s'assurer, une fois que ces descriptions existent, que <b>tous les mois on avance conformément à la prévision sinon d'alerter</b>, d'alerter d'abord <b>les [responsables Challenge au niveau des divisions]</b>, éventuellement <b>les patrons des divisions, le controlling central</b> et <b>[le directeur financier]</b> qui est le « sponsor » j'allais dire, du COMEX de Telcom, responsable du programme Challenge. » (Jean-Louis, Adjoint du responsable de la structure centrale du programme Challenge, groupe, Telcom)</p>
Outils	- Tableaux de bord - « Tracking tool »	<p>« Alors j'ai un <b>tableau de bord</b> que je suis en train de finir de réaliser qui comporte plusieurs volets : il y a un <b>volet de chiffres</b> parce que sur ces fonctions, ce qu'on peut mesurer et qui a un sens ce sont les effectifs. C'est simple et donc il y a un volet chiffre qui comprend <b>les effectifs réalisés, prévus, les ratios...</b> Il y a un <b>deuxième volet qui est le suivi du plan d'action</b>. C'est-à-dire que chaque fonction doit avoir un plan d'action. Il y a un outil qui est commun à tous les chantiers de transformation dans le groupe et qui s'appelle le « <b>tracking tool</b> » qui permet de suivre les plans d'action. <b>En fait ça permet de suivre à la fois des actions et puis des chiffres</b>. Moi ce qui m'intéresse ce sont les actions d'abord. Les gens quand ils en parlent, ce qu'ils y voient ce sont les chiffres, moi ce que j'y vois ce sont les actions. Typiquement un chantier a une dizaine d'actions importantes en un an, un an et demi autrement dit il a une action tous les deux mois donc c'est déjà une maille assez fine et l'on voit si ça dérive. » (Denis, responsable de chantiers « fonctions support », groupe, Telcom)</p>

Critère	Caractéristique	Description
Processus	Emergence de sujets de transformation émanant du terrain	« La première partie, c'est l'animation des [Challenge leaders], c'est-à-dire <b>faire en sorte que la transformation prenne place</b> , qu'elle avance réellement. Ca, ça se fait au travers de <b>l'animation des actions opérationnelles</b> . C'est important d'essayer de comprendre que nous, <b>on ne prend pas de décision</b> d'ordre « qu'est-ce que vous allez faire sur tel chantier », on ne dit pas « c'est comme ça qu'on va transformer l'entreprise », on ne dit pas « il faut faire tel plan d'action », mais on dit « <b>qu'est-ce que vous identifiez comme sujet de transformation ?</b> » avec challenge sur ce sujet là donc ça, ça peut se faire via des demandes de documentation, via des contacts téléphoniques et puis après une revue systématique. Une fois que ces chantiers ont été initialisés il y a un an maintenant, <b>régulièrement, on va leur demander s'il n'y a pas d'autres sujets, « on voudrait faire un peu plus, on voudrait dégager un peu plus de résultats, on pense qu'on pourrait faire un peu mieux donc est-ce qu'il n'y a pas un sujet de transformation qui n'a pas encore été initialisé ?</b> ». <b>On essaye de les pousser à les identifier et puis après c'est mon rôle de les décrire sous forme d'enjeux, de valeurs...</b> Donc ça c'est la partie <b>animation de l'existant ou de ce qui pourrait venir le compléter mais animation par rapport à une tendance déjà identifiée</b> , c'est-à-dire qu'il y a des chantiers, des sujets identifiés qu' <b>on essaye de faire évoluer et de faire vivre.</b> » (Jean-Louis, Responsable adjoint de la direction centrale Challenge, groupe, Telcom)
	Proposition de sujets de transformation par l'équipe centrale	« C'est-à-dire que pour accompagner la transformation, <b>il y a parfois besoin soit de ruptures, soit de changer les règles</b> . Alors nous, on a <b>un gros avantage par rapport à des managers ou même par rapport au contrôle de gestion</b> , c'est qu' <b>on n'a pas de chiffres à sortir régulièrement, on n'a pas la pression de délivrer quelque chose donc on peut se permettre d'avoir un peu plus de recul et parfois de proposer des choses un peu différentes de ce qui se pratique déjà</b> . Ca ne veut pas dire que ce sera retenu mais c'est un peu un travail, j'appelle ça « <b>réservoir d'idées</b> » ou « <b>travail d'influence</b> ». » (Jean-Louis, Responsable adjoint de la direction centrale Challenge, groupe, Telcom)

Tableau 5-8 : Description du pilotage de la deuxième phase du programme Challenge

Les caractéristiques des étapes du pilotage du programme dans cette deuxième phase sont représentées dans le Tableau 5-9.

Niveau d'analyse	Etapes de pilotage	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Programme Challenge	Vigilance dans l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité exécutif</li> <li>- L'équipe centrale Challenge</li> <li>- Les « Challenge leaders »</li> <li>- Les patrons de divisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions périodiques physiques ou téléphoniques</li> <li>- Elaboration de tableaux de bord pour le suivi des plans d'action</li> <li>- Reporting des résultats des plans d'action au comité exécutif</li> <li>- Animation et coordination des chantiers dans un objectif de transversalité grâce à des outils de benchmark, de partage des bonnes pratiques et des dispositifs d'échange</li> </ul>
	Intervention corrective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Président</li> <li>- L'équipe centrale Challenge</li> <li>- Les « Challenge leaders »</li> <li>- Les patrons de divisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreuses itérations entre l'équipe centrale et les acteurs des différentes divisions</li> <li>- Programme Challenge qui évolue au gré des nouveaux chantiers proposés en central ou par les divisions/fonctions</li> </ul>

**Tableau 5-9 : Caractéristiques des étapes de pilotage du programme Challenge dans la deuxième phase du programme**

Il ressort de notre analyse du processus de pilotage du programme dans cette deuxième phase que les plans d'action représentent alors le principal moyen de contrôle du déroulement du programme Challenge. Le suivi de ces plans d'action est ensuite effectué par les chefs de chantier pour qui ils deviennent véritablement l'objet du contrôle.

### **3.2.2. ... au pilotage des chantiers**

Le processus de pilotage des chantiers dans la première phase reposait principalement sur le suivi d'indicateurs clés dans le « tracking tool » et les tableaux de bord développés par les chefs de chantier. Dans la deuxième phase du programme Challenge, la transformation du groupe est engagée et elle se traduit, au niveau de chaque chantier, par l'élaboration de plans d'action. Ils deviennent alors l'objet de toutes les attentions de la chaîne managériale et des acteurs de la structure Challenge. Mode privilégié de la mise en œuvre du programme, ils sont, en quelque sorte, le vecteur par lequel les acteurs se



mobilisent autour des chantiers Challenge. Les plans d'action sont donc au cœur de la déclinaison opérationnelle du programme et le pilotage des chantiers s'appuie donc très largement sur le suivi de l'avancée de chacun d'eux (Tableau 5-10).

Ce suivi s'appuie bien évidemment sur des revues régulières qui peuvent prendre plusieurs formes. Tout d'abord, de nombreux comités de pilotage des chantiers sont créés lors de cette deuxième phase du programme. Ils réunissent les chefs de chantiers, les principaux acteurs chargés de déployer les chantiers ou impactés par ceux-ci mais aussi souvent les responsables Challenge pour la division et les patrons de division. Ces comités de pilotage sont l'occasion de faire une revue exhaustive de l'avancement des différents plans d'action et d'évoquer les difficultés rencontrées et les solutions envisagées. Ils permettent, en outre, d'élaborer de nouveaux plans d'action sur la base des préconisations des responsables Challenge mais aussi des informations remontées des acteurs de terrain. Organes de décision, les comités de pilotage s'avèrent des points de rencontre essentiels entre les acteurs Challenge et les opérationnels qui permettent de faire évoluer les chantiers. Ils contribuent à un suivi transversal des chantiers dans l'entité et entre les entités qui composent la division.

De plus, les plans d'action étant déployés dans des divisions ou fonctions, ils sont également l'objet d'un suivi régulier dans les comités de direction de chacune d'elles. Le représentant Challenge pour la division, profite parfois de ces réunions, pour utiliser la direction pour afin d'appuyer le déploiement de certains plans d'action ou bien au contraire de freiner la mise en œuvre d'autres. Quoi qu'il en soit, la revue systématique des plans d'action en comité de direction permet de maintenir une pression sur leur avancement et donc contribue à la déclinaison opérationnelle des chantiers.

Pour le suivi de chantiers, le « tracking tool » demeure l'outil de référence dans l'organisation : il permet d'inventorier tous les plans d'action déployés, d'en définir les indicateurs clés et l'échéancier. Toutefois, les reproches de rigidité et de complexité développés dans la description de la première phase persistent. Pour le compléter, les chefs de chantier continuent d'utiliser les tableaux de bord élaborés initialement. Ils utilisent également un dispositif de « scoring » mis en place sur plusieurs thématiques comme les frais généraux ou le besoin en fonds de roulement. Il s'agit d'un questionnaire élaboré par les « Challenge leaders » aidés de consultants visant à connaître l'état des pratiques d'une

entité par rapport à un sujet donné. Les résultats obtenus conduisent ensuite à définir les axes prioritaires et les plans d'action à mettre en œuvre pour améliorer la situation au regard du chantier déployé. A titre d'illustration, quelques questions posées dans le document de « scoring » des frais généraux sont présentées dans l'Encadré 5-1.

<p>- Limitons-nous l'accès à certains appels (internationaux, surtaxés...) ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> <i>Systématiquement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Partiellement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Non</i></li><li><input type="radio"/> <i>Je ne sais pas</i></li></ul> <p>- Contrôlons-nous les communications de téléphone mobile payées par l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> <i>Oui</i></li><li><input type="radio"/> <i>Non</i></li><li><input type="radio"/> <i>Je ne sais pas</i></li><li><input type="radio"/> <i>Pas applicable</i></li></ul> <p>- Est-ce que nous éteignons les ordinateurs et équipements périphériques la nuit et le week-end ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> <i>Oui</i></li><li><input type="radio"/> <i>Les périphériques seulement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Non</i></li><li><input type="radio"/> <i>Je ne sais pas</i></li></ul> <p>- Est-ce que nous réservons les billets de transport à l'avance pour bénéficier des meilleurs tarifs ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> <i>Systématiquement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Souvent</i></li><li><input type="radio"/> <i>Dans certains cas seulement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Jamais</i></li><li><input type="radio"/> <i>Je ne sais pas</i></li></ul> <p>- Dans le cas où plusieurs personnes prévoient d'assister à la même formation, utilisons-nous des formations sur site pour limiter les frais de déplacement ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> <i>Systématiquement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Souvent</i></li><li><input type="radio"/> <i>Dans certains cas seulement</i></li><li><input type="radio"/> <i>Jamais</i></li><li><input type="radio"/> <i>Je ne sais pas</i></li></ul>
---

Encadré 5-1 : Extrait du questionnaire de "scoring" des frais généraux

Le Tableau 5-10 synthétise l'ensemble des éléments évoqués et fournit une description du pilotage des chantiers Challenge dans cette deuxième phase du programme.

Critère	Caractéristique	Description
Objectif du pilotage	Suivi de l'avancement des plans d'action	« Tous les mois, il y a des réunions avec les chefs de chantier où on fait le point sur les résultats : alors les résultats financiers puisqu'on les a, donc là on ne peut pas se raconter d'histoire, et <b>on essaye d'expliquer par les plans d'action comment est-ce qu'on peut continuer à améliorer.</b> » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)
Outils	- « Tracking tool » - Tableaux de bord - Des dispositifs de « scoring » des bonnes pratiques	« On a fait aussi (et là on vient d'avoir le résultat) ce qu'on appelle <b>un scoring des bonnes pratiques</b> , c'est-à-dire qu'on a envoyé <b>un questionnaire donc sur les 10 processus avec 116 questions</b> pour voir <b>ce que les gens faisaient ou ne faisaient pas</b> par rapport à ce qu'on pourrait appeler des bonnes pratiques. Et donc ça va nous permettre de regarder processus par processus <b>où les gens peuvent encore s'améliorer par rapport à la note qu'ils vont avoir obtenue.</b> » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)  « Et donc Challenge était vu comme <b>une mécanique, rouleau compresseur qui se traduisait par un outil d'une rigidité totale.</b> » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau, Telcom)
Processus	Suivi de la déclinaison opérationnelle des plans d'action en Comité de direction des divisions ou fonctions	« A partir du moment où c'est un plan d'action R&D, en fait <b>je les fait plancher très régulièrement en CODIR R&amp;D</b> , à peu près trois fois sur les six mois, <b>ils passent une première fois pour dire ce qu'ils veulent faire</b> , après <b>à mi-chemin</b> pour faire un <b>premier bilan</b> et voir s'il y a des difficultés et puis après un <b>bilan final</b> . Et moi-même tous les mois je fais un <b>reporting au niveau du CODIR</b> de l'avancée globale par rapport aux indicateurs de ce qui se passe donc ça donne une <b>forte visibilité.</b> » (Anne, Responsable des chantiers Challenge, R&D, Telcom)  « Et il [le directeur de la division Réseau] a rajouté une chose, c'est une présentation, qui au début était toutes les quatre semaines et qui petit à petit est arrivée à tous les deux mois ou plus, en raison du nombre, et donc toutes les quatre semaines, présentation du point sur le chantier. Et quand <b>vous faites passer le directeur projet devant le conseil de division [de la division réseau]</b> , forcément, <b>vous mettez un peu d'emphase sur le sujet donc c'est difficile de laisser tomber un chantier.</b> On prend du premier au dernier et vous passez toutes les semaines. Toutes les semaines, il y en avait deux, trois, quatre qui passaient. <b>Il n'y a pas de secret quand vous savez qu'il y a dix ou vingt minutes pour présenter au patron le point sur le chantier, ça c'est une méthode extrêmement délicate!</b> » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau, Telcom)
	Suivi transversal des plans d'action et des chantiers en Comité de pilotage	« <b>On assiste à leur comité de pilotage</b> , donc on est <b>un œil extérieur</b> qui voit beaucoup de choses ailleurs, et qui dans un comité de pilotage peut éventuellement <b>les aider et les soutenir</b> en faisant apparaître aux membres « attendez, vous dites ça, vous dites que ce n'est pas possible, là on est entrain de faire ça, on utilise telle et telle méthode, pourquoi vous vous ne pourriez pas l'utiliser pour essayer d'avancer. » (Muriel, Responsable de chantiers Challenge, Division Réseau, Telcom)  « Pour piloter mon affaire, je rends compte à un comité qui s'appelle « <b>comité de redéploiement</b> » et qui comporte <b>des fonctionnels et des opérationnels donc c'est grosso modo, la moitié du comité exécutif.</b> » (Denis, Responsable des chantiers « fonction support », groupe, Telcom)

Tableau 5-10 : Description du pilotage des chantiers dans la deuxième phase du programme

Les éléments qui caractérisent le pilotage des chantiers dans cette deuxième phase du programme Challenge sont synthétisés dans le Tableau 5-11.

Niveau d'analyse	Étapes de pilotage	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	Vigilance dans l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les patrons de divisions ou fonctions</li> <li>- Les responsables de chantiers Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comités de pilotage des chantiers et comité de direction des divisions ou fonctions</li> <li>- Analyse des données saisies dans l'outil de reporting : le « tracking tool »</li> <li>- Création de tableaux de bord propre à chaque chantier</li> <li>- Recours à des dispositifs de « scoring »</li> </ul>
	Intervention corrective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Responsables Challenge au niveau des divisions</li> <li>- Les patrons de divisions ou fonctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les évolutions du chantier peuvent nécessiter des modifications des plans d'action</li> <li>- Interventions correctives proposées et validées lors des comités de pilotage et comités de direction</li> </ul>

**Tableau 5-11 : Caractéristiques des étapes de pilotage des chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme**

Alors que les budgets étaient l'outil privilégié pour traduire les objectifs de la première phase, les plans d'action s'avèrent, selon notre analyse, préférés dans cette deuxième phase pour gérer la transformation du groupe. Contrairement aux budgets qui se fondent sur un découpage fonctionnel et divisionnel de l'organisation, les plans d'action combinent un pilotage calqué sur la structure hiérarchique classique mais aussi transversal grâce à l'intervention des acteurs Challenge. De ce double aspect du pilotage des chantiers découle une articulation plus forte entre l'exécution des plans d'action au niveau opérationnel et le programme dans son ensemble. En effet, d'une part, ils traduisent les objectifs de chaque chantier en modalités pratiques d'exécution suivies en comité de direction. D'autre part, les comités de pilotage transverses aux différents chantiers permettent une coordination d'ensemble visant à la fois cohérence et convergence.

### ***3.2.3. Des instances de décision qui combinent déclinaison opérationnelle et pilotage transverse***

De même que les plans d'action nous sont apparus au cœur de la finalisation des objectifs des chantiers, ils sont au cœur du pilotage mis en place dans cette deuxième phase. En effet, la direction et l'équipe centrale pilotent le programme en s'assurant que les plans d'action existent au niveau de chaque chantier : ils apparaissent ainsi comme un moyen de contrôler que les axes d'amélioration définis comme prioritaires sont mis en œuvre. Il revient ensuite au chef de chantiers de piloter les plans d'action et de les décliner dans les différentes entités de la division ou fonction dans laquelle il évolue. Les plans d'action deviennent alors l'objet du contrôle pour les chefs de chantier et les directions opérationnelles ou fonctionnelles. Dans cette deuxième phase du programme, le pilotage est donc renforcé à chaque niveau pour permettre un contrôle plus fort de la cohérence des actions avec la stratégie définie.

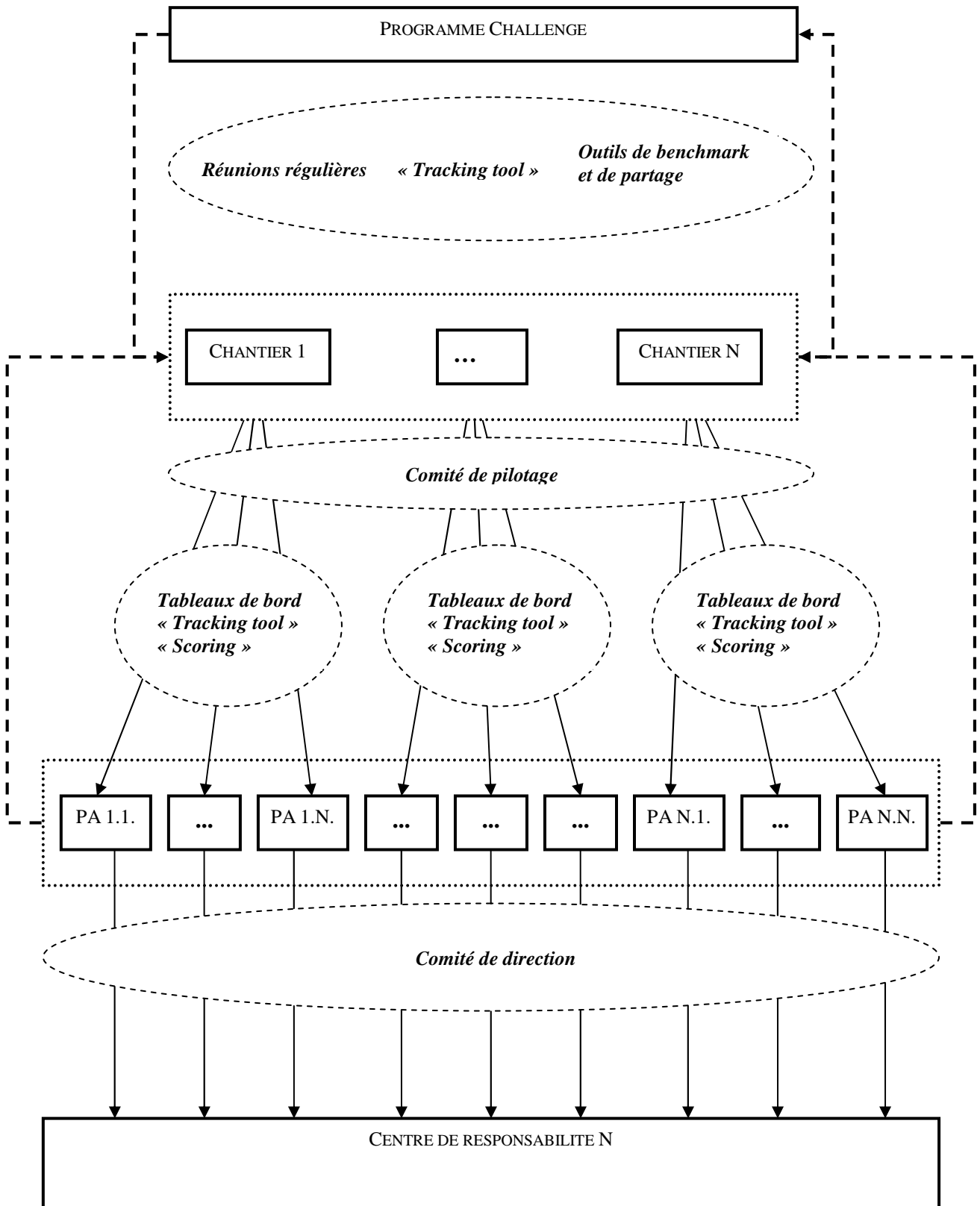


Figure 5-3 : Processus de pilotage déployé dans la deuxième phase du programme Challenge

### 3.3. UNE POSTEVALUATION FONDÉE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Dans la description de la première phase du programme, nous avons mis en évidence le double objectif de la postévaluation à savoir mesurer l'impact d'une action sur le compte de résultat et permettre une validation de l'action en vue de sa diffusion à d'autres entités. Nous avons également soulevé la difficulté parfois rencontrée de rapprocher les gains supposés de l'action, visibles à travers l'amélioration d'indicateurs clés, et les données comptables. Dans cette deuxième phase du programme, cette difficulté s'accroît. En effet, la mise en œuvre du programme doit contribuer à réduire les coûts en transformant les modes de fonctionnement. Difficile alors de relier avec précision les gains générés par tel ou tel plan d'action au plan d'action lui-même pour plusieurs raisons. La première repose sur l'idée que des économies sont précisément des coûts qui n'ont pas été engagés : il n'est donc pas toujours aisé de les estimer et de les relier au compte de résultat. Par exemple, dans le cadre de l'amélioration du BFR, Chantal nous explique qu'il n'est pas facile pour les contrôleurs de gestion de chiffrer l'économie réalisée grâce à la diminution du délai de créances des clients.

*« 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, Telcom)*

La seconde raison est que la mise en œuvre de Challenge repose principalement sur une approche transverse de l'organisation alors que les budgets ou les comptes de résultats relèvent du découpage divisionnel et fonctionnel. L'approche transverse compromet donc la possibilité de postévaluer de façon précise une action par rapport à son impact sur le résultat.

Il ressort donc de notre analyse une postévaluation essentiellement fondée sur la mesure de la performance au travers d'indicateurs clés qui sont définis en amont des plans d'action et suivis tout au long de leur déroulement. Seule l'amélioration des performances sur ces indicateurs permet de valider la pertinence du plan d'action déployé en vue de sa réplique dans d'autres unités.

Enfin, l'impact des chantiers peut également être évalué grâce aux dispositifs de « scoring ». En effet, administrés à divers moments du déroulement du chantier, les questionnaires conduisent à l'obtention d'un score censé progresser tout au long de sa mise en œuvre.

Niveau d'analyse	Acteurs impliqués	Caractéristiques
Chantiers Challenge	- Les Responsables Challenge au niveau des divisions  - Les responsables de chantiers Challenge	- Difficulté sur certains chantiers à mesurer les gains financiers générés par les actions  - Postévaluation fondée sur la mesure de la performance au travers d'indicateurs clés  - Postévaluation intégrée au processus expérimentation-validation-diffusion des chantiers  - Le «scoring » en appuie de la postévaluation de certains chantiers

**Tableau 5-12 : Caractéristiques de l'étape de postévaluation des chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme**

### Conclusion de la section 3

*La deuxième phase du programme Challenge allie exploitation des ressources et exploration de nouveaux modèles de coûts. Dans cette section, nous nous intéressons aux caractéristiques du processus de contrôle déployé pour la mettre en œuvre. Il ressort principalement de notre analyse le rôle central des plans d'action dans la finalisation et le pilotage des chantiers et du programme.*

*Une fois la réorientation du programme impulsée vers une problématique de transformation, les objectifs des chantiers puis des plans d'action qui en découlent sont tous orientés vers cette finalité grâce à un processus de finalisation qui articule et relie tous ces niveaux. Au final, les améliorations doivent se traduire dans les budgets.*

*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, aux « tracking tool » 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.*

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



## **SECTION 4 QUAND CERTAINS EXPLORENT ET D'AUTRES EXPLOITENT**

---

Le programme Challenge, lancé dans l'urgence pour faire face à la crise, semblait, dans sa première phase, véritablement porté par le nouveau dirigeant du groupe Telcom. Se réclamant de sa haute autorité, les acteurs de la structure Challenge rencontraient alors relativement peu de résistance pour faire appliquer les mesures restrictives qui, semble-t-il, étaient admises par le plus grand nombre, ce qui n'empêchait pas parfois des sentiments de dépossession ou de frustration exprimés par certains interlocuteurs. Dans cette deuxième phase, si le programme demeure associé à son initiateur, les acteurs de la structure Challenge s'emparent de la légitimité qui leur est conférée par le Président pour asseoir leur pouvoir à travers sa mise en œuvre. Leur revient notamment la charge d'explorer de nouveaux modes de fonctionnement qui permettent de poursuivre les réductions de coûts et qui s'inscrivent dans l'objectif de faire de Telcom un groupe intégré (4.1.). Face à eux, des opérationnels également sollicités dans cette démarche, mais qui peinent à remettre leurs modes de fonctionnement en cause (4.2.). Enfin, le contrôleur de gestion toujours dépossédé d'une partie de ses prérogatives, ne trouve pas sa place dans ce face à face entre acteurs Challenge et managers (4.3.).

### **4.1. LES ACTEURS DE LA STRUCTURE CHALLENGE EN EXPLORATEURS DE NOUVEAUX MODELES DE COUTS**

Dans cette deuxième phase du programme, les réductions de coûts ne s'opèrent plus par pure restriction mais reposent sur une réflexion pour améliorer les modes de fonctionnement. Dès lors, la diminution des dépenses ne passe plus par des coupes dans les budgets mais par des plans d'action. Elle nécessite également de repenser l'organisation dans une logique transversale par rapport aux divisions existantes. En conséquence, alors que la première phase, en mêlant autoritarisme et implication spontanée, avait conduit à des résultats très rapides, la tâche s'annonce désormais plus compliquée, comme l'explique Romain en charge des chantiers Challenge dans la division Telcom Internet (Tableau). Dans cette quête de transformation, les acteurs de la structure Challenge se voient confier la mission de penser et de proposer de nouveaux modes de fonctionnement. En central, ils jouent un rôle majeur dans le choix des chantiers et la définition de leurs finalités. Dans les

divisions ou fonctions, ils interviennent en amont du lancement des chantiers pour contribuer à leur élaboration puis tout au long de leur déroulement pour suggérer de nouveaux plans d'action. Il leur incombe donc de faire preuve d'une capacité à remettre en cause l'existant et notamment les frontières établies. Il leur revient également de dépasser ces frontières pour adopter un raisonnement transverse. Pour cela, les acteurs de la structure Challenge doivent disposer de qualités qui leur permettent d'explorer de nouveaux modèles de coûts en dehors des silos verticaux auxquels ils sont habitués à faire référence. Par la suite, leur force de conviction et de persuasion associées au mode de pilotage du programme et son outillage leur permettent de partager leurs idées et de les faire appliquer.

Critère	Explication	Description
Constat	La transformation nécessite une posture et des compétences différentes de celles de la première phase	« <b>Les « quick wins » c'est plus facile !</b> Là, on est plus dans comment se faire mieux se connaître ensemble les 240 000 personnes pour que <b>la confiance entre les gens soit plus profonde</b> et qu'on bosse mieux ensemble puisque c'est dans un environnement sain qu'on bosse bien ensemble. Et donc <b>mieux on se sent entre nous et plus on fera d'économies, et plus on sera fluide et plus nos process seront améliorés...</b> » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, division Telcom Internet)
Posture adoptée	Explorer de nouveaux modes de fonctionnement  Etre une force de proposition	« Et puis, la deuxième partie, ce sont des interventions ponctuelles, même si elles se répètent dans l'année. C'est au moment d'un processus budgétaire ou quand on pense qu'il faut se remettre en question ; c'est essayer de, je ne sais pas trop comment dire ça, jouer un rôle de « <b>réservoir d'idées</b> » ; <b>c'est essayer de proposer des choses nouvelles</b> , alors on va dire que si on veut que ça change, on va dire qu'il faut peut-être que le schéma de bonus des managers soit différent par exemple. » (Jean-Louis, Responsable adjoint de la direction centrale Challenge, groupe, Telcom)
Compétences et qualités requises	Savoir remettre en cause l'existant pour mieux construire l'avenir  Charisme  Conviction  Force de persuasion	« Donc il faut à la fois, entre guillemets, « ne pas être trop vieux » dans le sens <b>être capable de remettre en cause les choses, ne pas considérer que ce qui est en place, c'est forcément ce qui marche bien</b> . Parce qu'en ce moment quand on veut transformer, c'est fou ce que les gens trouvent comme intérêt à la situation existante : c'est génial, c'est là qu'on vous dit d'un seul coup comme tout est bien, quand on veut changer les choses. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)  « Pour mettre la pression, <b>on ne dispose d'aucun moyen</b> . Ca repose essentiellement sur votre <b>charisme personnel</b> , sur <b>la crédibilité que vous avez de votre discours</b> . C'est vrai que quelqu'un qui vous dit non, à la limite, <b>on a hiérarchiquement aucun moyen de l'obliger à faire</b> ça sinon que de repasser par son directeur exécutif, de remonter au COMEX... c'est un peu compliqué et vous avez autre chose à faire. Donc il faut être extrêmement <b>convaincant</b> . » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)

**Tableau 5-13 : Posture adoptée par les acteurs de la structure Challenge dans la deuxième phase du programme**

D'un point de vue dynamique, le passage à cette deuxième phase marque une évolution forte de l'attitude des acteurs Challenge. D'une posture de donneur d'ordres émanant de la direction, ils doivent désormais repenser, innover, proposer dans des espaces qui dépassent les frontières hiérarchiques classiques. Ceci suppose donc des compétences et des profils différents de ceux nécessaires à la bonne marche de la première phase. Plusieurs

responsables des chantiers Challenge dans les divisions ont donc été renouvelés afin de créer une nouvelle dynamique.

*« Et c'est peut-être pour ça que [le directeur de la division] a changé, parce que quand on a lancé Challenge, la personne qui était responsable de Challenge, ici, à [la division réseau], c'était quelqu'un de très rigoureux, de très compétent, de très contrôlé de gestion. Et il y a un an quand il est parti et que [le directeur de la division] m'a proposé le poste, je lui ai dit : « mais crois-tu réellement que j'ai le profil pour faire ça ? ». Il m'a dit « oui, parce que maintenant on rentre dans une autre phase de Challenge et là, il va falloir aller plus loin » et là effectivement, quand il s'agit d'expliquer aux gens qu'il faut faire ceci, cela et que vous n'avez plus forcément le soutien de votre hiérarchie, tout est dans le pouvoir de persuasion. Donc ce n'est pas tout à fait le même profil. Et je pense que d'avoir changé bon nombre de responsables Challenge au milieu du chantier, c'est parce que pour la deuxième phase, on n'a pas besoin du même profil que pour la première. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)*

Toutefois, Romain, responsable des chantiers Challenge dans la division Internet, nous confie que lorsqu'il est difficile de remettre seul en cause certaines pratiques managériales, les consultants externes deviennent de précieux alliés.

*« En même temps, tu sais que quand tu te sers d'un cabinet externe, tu peux aller directement au cœur des business units et les envoyant première ligne. Même s'il y a des frictions à la rigueur c'est pas grave puisque de toute façon ils ne les reverront plus tandis que tu pourrais pas le faire en interne. C'est plus délicat parce que tu ne pourrais pas dire... Enfin tu pourrais le faire mais on n'a pas la ressource et puis ce n'est pas notre vocation. Donc on a fait appel à un cabinet externe pour les remettre en question et leur montrer quel est leur nouveau cadre de process. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, division client particulier, Telcom)*

Au final, dans cette deuxième phase du programme, les responsables de chantiers Challenge dans l'équipe centrale ou dans les divisions se positionnent en explorateurs de nouveaux modèles de coûts, posture qui requiert une capacité à sortir des frontières et des processus existants. Pris dans leurs activités opérationnelles et souvent tenus à des raisonnements empreints des modes de fonctionnement hiérarchiques, de nombreux managers tentent pour leur part de préserver leur territoire de l'invasion des responsables Challenge.

## **4.2. DES MANAGERS QUI PRESERVENT LEUR TERRITOIRE**

Le contexte dans lequel a été initialement lancé le programme Challenge ainsi que la très forte emphase qui été mise sur lui en interne comme en externe, ont provoqué une implication relativement forte des salariés dans la première phase. Par adhésion, discipline ou opportunisme, parfois avec un peu de résistance, l'ensemble des membres de l'organisation a globalement mis en œuvre les efforts imposés. Toutefois, dans cette

première phase ils étaient très souvent les récepteurs passifs d'ordres émanant du Président ou de « ses troupes », les acteurs Challenge. Dans cette deuxième phase, la transformation nécessite un travail plus collaboratif et requiert donc la participation active des managers dans l'amélioration des modes de fonctionnement, ce qui n'est pas sans poser certaines difficultés.

Sollicités dans la réflexion sur les plans d'action à mettre en œuvre et sur les modalités de leur déclinaison, les managers peinent parfois à sortir de leurs modes de fonctionnement actuels pour en proposer de nouveaux. La première raison repose sur la contrainte du temps qu'ils allouent en priorité à leur activité opérationnelle. La seconde s'explique par un ancrage des modes de pensée dans la structure divisionnelle classique. Or, proposer une transformation des processus en se fondant sur une approche transversale de l'organisation dans l'objectif d'en faire un groupe intégré, suppose de dépasser le modèle hiérarchique actuel. Sur ce point, il semble que l'exercice ne soit pas aisé pour des acteurs dont la posture était jusque là dictée par l'appartenance à une division ou une fonction. En outre, cette transformation génère souvent des remises en cause profondes de l'organisation pouvant toucher au périmètre de décision des managers en question. De l'aveu même de l'un d'entre eux, la première réaction consiste parfois à vouloir protéger son territoire. Pour l'ensemble de ces raisons, la transformation est donc un exercice difficile pour les opérationnels ou fonctionnels à qui l'effort est demandé. Afin de surmonter la difficulté, l'argument majeur consiste à inscrire la démarche dans un jeu « gagnant-gagnant » entre managers et acteurs Challenge.

Critère	Explication	Description
Constat	La transformation nécessite une posture et des compétences différentes de celles de la première phase	« <b>La transformation c'est dur, ce n'est pas quelque chose de naturel.</b> Faire s'asseoir les gens ensemble de boîtes différentes, même quand elles sont dans le même groupe, si les centres d'intérêt communs ne sont pas évidents dès le départ, c'est dur et donc <b>il faut pousser les gens et c'est musclé, donc grosse pression mais on finit par rentrer dedans.</b> » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Telcom Internet, Telcom)
Posture adoptée	Préservation du territoire	« <b>On a mis un nom pour ne pas laisser [le « Challenge leader » frais généraux] trop rentrer dans les rouages de l'entreprise!</b> » (Jean-Philippe, Responsable « Amélioration du BFR » et « Frais généraux », Telcom Mobile)  « C'est que quand vous voulez améliorer la performance, <b>à un moment donné, il faut remettre en cause les frontières de l'organisation.</b> Il faut commencer à dire que dans la chapelle de monsieur untel et dans la chapelle de monsieur untel, <b>il faudrait peut-être qu'on travaille ensemble et qu'on modifie l'organisation pour que ça marche mieux</b> et c'est un autre volet qui là aussi est beaucoup plus compliqué ; raison pour laquelle, quand vous lancez ce genre de programme, <b>vous faites des gains, quoi que vous en pensiez, très importants au début et après, plus ça va plus c'est difficile,</b> parce que <b>plus vous remettez en cause des choses.</b> » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)

Critère	Explication	Description
Freins à l'exploration	Contrainte de temps	« Maintenant quand on va voir un manager d'un « call center » ou de la distribution, donc <b>un mec qui n'a pas que ça à faire</b> , celui là, c'est pas facile. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)
	Difficulté d'adopter un raisonnement transverse au découpage hiérarchique actuelle	<p>« <b>Il réagit d'abord pas très bien parce qu'il n'est pas confortable du tout dans ces situations là où on le sort un peu de son univers et du « deal » qu'il a par son contrat qui le lie avec son patron.</b> On le sort de cet univers là et par le fait qu'il ne connaisse pas son environnement, <b>il est remis en question</b> un peu sur la façon dont il travaille. <b>On lui demande de se remettre en question.</b> Donc il ne le prend pas bien, ça l'embête, ce n'est pas quelque chose de naturel pour lui et là, c'est à nous de lui prouver que ça peut l'aider, qu'on ne le laissera pas tomber, qu'on ne va pas le virer, qu'on ne fera pas une croix sur lui. En revanche, on ne peut pas accepter qu'il ne participe pas à ces programmes Challenge. Donc il n'y va pas à reculons mais en traînant des pieds. Si tu le convaincs que ton programme va lui apporter ou que lui peut apporter de la valeur à ton programme et que donc pour le groupe, ça va apporter, et donc de <b>le remettre dans une perspective groupe</b>, ce qu'il n'est pas, <b>il est dans la perspective de sa direction, dans sa filiale ou dans sa business unit alors le groupe pour lui...</b>alors si on arrive à le convaincre de ça, ça marche parce que les gens ne sont pas idiots et quand on leur communique ces éléments là ils comprennent tout de suite. Et si on n'y arrive pas, on va faire perdre du temps. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)</p> <p>« Mets-toi à la place d'un manager qui a des liens privilégiés avec une petite boîte que tu fais vivre depuis cinq ans, et bien ils t'ont bien rendu service, t'es content et là, <b>tu as une autre boîte, qui est dans ton groupe, qui est là et qui te dit, « je peux te donner le même service ».</b> Mais alors, ça veut dire quoi ? Ca veut dire que ta petite boîte c'est terminé : et bien <b>t'auras du mal à prendre cette décision.</b> Mais, <b>il se trouve qu'on a qu'un seul actionnaire et que c'est mieux pour l'actionnaire. C'est mieux aussi pour le salarié</b> parce que si tu continues à prendre ta petite boîte externe c'est tes copains qui bossent en interne qui ne vont plus avoir de boulot donc les priorités, à un moment, moi elles me semblent claires. Et bien qui peut prendre cette décision ? C'est au niveau du management. <b>Tu mets des chantiers comme ça en avant pour que les décisions se prennent.</b> » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)</p>
Incitation à l'exploration	Adopter une logique « gagnant-gagnant »	« Finalement, les business accueillent assez favorablement toutes ces mécaniques d'économies sous réserve que ça se traduise dans le contrat. En claire, ils disent : « contractualisez moi la prestation, dites moi clairement ce que vous m'offrez et en même temps garantisiez moi que les coûts vont baisser et que le prix sera moins cher ». Donc les mutualisations d'infrastructure ils sont preneurs. Alors après, il faut leur garantir que justement quand on consolide les infrastructures, ça ne perturbe pas la qualité de service, si c'est trop concentré, est-ce qu'il y a bien des plans de reprise en cas de crash... des choses comme ça. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)

Tableau 5-14 : Posture adoptée par le management intermédiaire dans la deuxième phase du programme

Dans la deuxième phase du programme Challenge, le management intermédiaire rencontre donc des difficultés face à l'effort d'exploration qui lui est demandé mais demeure toutefois associé à la démarche participative. La situation des contrôleurs de gestion, sur ce point, est tout autre.

### **4.3. DES CONTROLEURS DE GESTION TOUJOURS DEPOSEDES**

Dans la première phase de Challenge, les contrôleurs de gestion se sont sentis dépossédés d'une partie de leur activité et ont adopté, en réponse, une posture de retrait ou d'implication minimale par rapport au programme. La deuxième phase alliant exploitation et exploration de nouveaux modèles de coûts voit encore se renforcer cette situation. En conséquence, le rôle du contrôleur de gestion évolue vers de nouvelles prérogatives à teneur essentiellement financière.

*« On a souhaité mettre en place des structures Challenge qui ont comme mission de gérer la transformation, l'amélioration de la performance, etc. et donc, pour être claire, c'est quand même un boulot qui autrefois était fait par les contrôleurs de gestion. Donc ce qui veut dire que les contrôleurs de gestion sont beaucoup plus aujourd'hui orientés reporting, chiffre, analystes financiers... et le vrai contrôle de gestion opérationnel d'amélioration, il est dans les structures Challenge or les gens qu'on a mis dans ces structures Challenge ne sont pas des contrôleurs de gestion. Et donc, aujourd'hui, la relation entre le contrôle de gestion et les structures Challenge, dans le temps, au bout de deux ans et demi, ça commence à devenir un problème. Il va falloir, à un moment donné, qu'on sache comment repositionner tout ça donc c'est effectivement pas neutre comme problématique. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)*

Il apparaît ainsi que les missions d'analyse et de conseil auprès des opérationnels reviennent aux responsables de chantiers Challenge alors que les contrôleurs de gestion se retrouvent cantonnés au suivi et au reporting chiffré des actions. Les acteurs de la structure Challenge, dotés d'une vision transverse à l'organisation, impliqués dans les décisions concernant les plans d'action, seraient-ils mieux armés pour assumer le rôle de « business partner » pourtant revendiqué par les contrôleurs de gestion à en croire la presse professionnelle (Lambert, 2005) ? Plusieurs interlocuteurs confirment, en tous cas, cette financiarisation de la fonction « contrôle de gestion ».

Cependant, s'ils ne sont pas impliqués dans la réflexion concernant la transformation du groupe, les contrôleurs de gestion optent tout de même pour une attitude de soutien aux opérationnels vis-à-vis des injonctions des responsables de chantiers Challenge. Le processus budgétaire apparaît alors comme l'outil autour duquel les contrôleurs de gestion construisent la légitimité de la posture qu'ils adoptent.



*« Donc les contrôleurs de gestion sont mis en situation finalement d'être les premiers revendicateurs de ces budgets, pour le compte des opérationnels et avec les opérationnels. Et donc on n'a pas une relation avec les gens de Challenge extrêmement, je dirais, participative. Alors, on les gère, c'est extrêmement important de les gérer. On fait du lobbying amont à tous nos processus de décision budgétaire parce qu'on essaye de faire en sorte qu'avant les discussions de révisions budgétaires (on en a trois dans l'année), fort des résultats ou non, des performances commerciales de [Telcom Mobile] France vis-à-vis de [ses concurrents], on dit : « effectivement tu avais raison, il ne nous en manquait pas ou finalement, tu vois ce qu'on t'avait dit, c'est vrai, il nous manque quand même de l'argent, on va y aller, on va le dépenser. ». **Ce travail de lobbying est assumé en grande partie par le contrôle de gestion** vis-à-vis de Pierre et Jean-Louis [le responsable de la structure centrale et son adjoint], mais j'allais dire, en dehors de faire quelques éléments de reporting mensuel, aller voir les gens de Challenge aujourd'hui pour leur expliquer que **les coupes qu'ils nous demandent vues d'en haut ne sont pas faisables vues d'en bas, très franchement, ça sert à quoi ?** Chaque fois que je les appelle, je les appelle en leur disant : « tu vois ce qu'on t'avait raconté il y a deux mois ! Et je t'annonce d'ailleurs qu'on va flinguer le budget mais moi je gère ! ». » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile, Telcom)*

La deuxième phase du programme Challenge repose sur une exploration de nouveaux modèles de coûts dont sont exclus les contrôleurs de gestion. En conséquence, leur métier prend une dimension qui leur permet d'avoir les arguments financiers pour soutenir les opérationnels face aux acteurs de la structure Challenge.

---

#### **Conclusion de la section 4**

*La réorientation du programme sur des problématiques de transformation dans cette deuxième phase entraîne des évolutions dans les postures adoptées par les différents acteurs. Tout d'abord, les acteurs de la structure Challenge doivent sortir de leur rôle d'ordonnateur exercé dans la première phase pour devenir force de proposition dans l'amélioration des processus. Dans cette perspective, ils doivent faire preuve de conviction, de persuasion, de charisme mais surtout de capacité de remise en cause de l'existant. Egaleme nt sollicité pour contribuer à la transformation du groupe, le management intermédiaire est plus en peine pour explorer de nouveaux modes de fonctionnement. D'une part, la contrainte du temps oblige les opérationnels à se consacrer en priorité aux activités pour lesquelles ils doivent délivrer des résultats. D'autre part, ils demeurent circonscrits à la logique hiérarchique dans laquelle ils évoluent alors qu'il est nécessaire de dépasser ces frontières intraorganisationnelles. Enfin les contrôleurs de gestion, toujours dépossédés d'une partie de leur activité au profit des acteurs de la structure Challenge, sont en revanche porteurs d'une légitimité financière qu'ils mettent au service des managers pour défendre leurs budgets.*

---

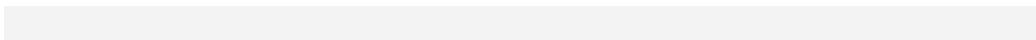
## SECTION 5 SYNTHÈSE DE LA DEUXIÈME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE

La prise de conscience au plus haut niveau de l'organisation que la réduction des coûts à organisation constante atteignait ses limites déclenche la seconde phase du programme Challenge. Ainsi, l'attention est toujours portée sur la réduction des coûts mais à travers des transformations visant l'optimisation des ressources utilisées. Les caractéristiques du déroulement de cette deuxième phase sont synthétisées dans le Tableau 5-15.

<b>Dimension</b>	<b>Caractéristique</b>
Degré d'ambidextérité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de transformer l'organisation pour poursuivre la réduction des coûts</li> <li>- Phase du programme centrée sur l'exploitation efficiente des ressources et l'exploration de nouveaux modèles de coûts</li> <li>- Degré d'ambidextérité fort</li> </ul>
Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisée</li> <li>- Ambidextérité structurelle</li> </ul>
Processus de contrôle	<p><i>Finalisation :</i></p> <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> <p><i>Pilotage :</i></p> <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> <p><i>Postévaluation :</i></p> <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>
Posture	<p><i>Dirigeant :</i> garant de la légitimité des acteurs de la structure Challenge</p> <p><i>Acteurs de la structure Challenge :</i> exploration de nouveaux modèles de coûts</p> <p><i>Opérationnels :</i> préservation du territoire</p> <p><i>Contrôleurs de gestion :</i> soutien des opérationnels</p>

**Tableau 5-15 : Synthèse des caractéristiques de la deuxième phase**

Concernant le bilan de cette deuxième phase, les dirigeants du groupe Telcom insistent dans leur communication vers la communauté financière sur le fait que le déploiement de Challenge a pris de l'avance par rapport aux objectifs affichés. Dans le même temps, les personnes interrogées témoignent unanimement du ralentissement du rythme des économies dans cette deuxième phase. Enfin, malgré les marges de manœuvre retrouvées grâce au programme Challenge, certains analystes s'effraient des effets pervers qu'il a pu avoir sur la créativité du groupe (Encadré 5-1).



**En avance sur les prévisions :**

« Les résultats obtenus dans le cadre de Challenge en 2003 sont supérieurs aux objectifs, contribuant au désendettement du Groupe tout en confortant sa croissance. La démarche Challenge s'inscrit de manière durable dans la transformation du Groupe [...]. En 2004, au-delà de Challenge, les initiatives de croissance (Challenge +) devraient renforcer la croissance organique du Groupe avec le lancement de nouveaux services innovants.

L'indicateur Challenge du Groupe, le solde Résultat d'exploitation avant amortissements – Investissements corporels et incorporels hors licences (CAPEX), augmente de 66,1% en données pro forma (63,4% en données historiques) soit une amélioration de 4,8 milliards d'euros pour atteindre 12,2 milliards d'euros fin 2003.

Entre 2002 et 2003, la réduction des charges opérationnelles avant amortissements (OPEX) du Groupe a atteint 1,5 milliard d'euros en données pro forma. Les gains sur les dépenses de conseil par exemple atteignent 444 millions d'euros.

Les investissements corporels et incorporels hors licences (CAPEX) sont maîtrisés à 5,1 milliards d'euros, grâce à une meilleure sélectivité. Les CAPEX ont ainsi augmenté dans les secteurs à fort potentiel de croissance comme l'ADSL (+30%).

Le programme Challenge Sourcing (mise en place d'une nouvelle politique d'achat Groupe), avec environ 700 millions d'euros d'économies sur l'année et une réduction du portefeuille de fournisseurs de la vague 1 d'environ 60%, a largement contribué à réaliser des gains, à la fois sur les charges opérationnelles avant amortissements (OPEX) et sur les investissements corporels et incorporels hors licences (CAPEX). » (Extrait d'un communiqué de presse du 4 février 2004)

**Des économies moins rapides que dans la première phase**

« Les chantiers [Challenge] ont franchi la phase de lancement pour entrer dans une phase de déploiement. Après des gains immédiats enregistrés au premier trimestre 2003, la transformation progressive des principaux processus délivre ses premiers résultats et s'intègre à tous les niveaux du fonctionnement de l'entreprise pour accroître ses performances opérationnelles de manière durable. Les résultats obtenus dans le cadre de [Challenge] durant les deux premiers trimestres 2003 sont supérieurs aux objectifs. Ces résultats vont permettre d'accélérer le désendettement du Groupe tout en confortant sa croissance. » (Extrait d'un document de communication externe publié en juillet 2003)

**Des effets pervers sur la créativité :**

« [Telcom Mobile] est passé d'une position de leader sur le multimédia à celui de suiveur. Il n'est plus innovant. » (Extrait d'un communiqué paru en octobre 2003)

**Encadré 5-2 : Bilan de la deuxième phase du programme Challenge commenté dans les documents internes et la presse économique**

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 5**

---

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 : le degré d'ambidextérité des décisions managériales doit devenir plus fort.

Dès lors, concomitamment au mouvement de centralisation qui se poursuit, la structure dichotomique mise en place semble marquer une évolution du simple dédoublement à la spécialisation de chacune des parties sur un aspect de l'ambidextérité. Ce constat nous amène à proposer une illustration empirique d'une forme d'organisation ambidextre.

La deuxième phase marque également des évolutions majeures dans le processus de contrôle déployé. En particulier, le plan d'action devient l'objet de toutes les attentions. Il est le moyen de contrôle de la direction, de l'équipe centrale et des « Challenge leaders » d'une manière générale, tandis qu'il devient l'objet du contrôle pour les chefs de chantiers et les opérationnels lorsqu'il est mis en œuvre. Globalement, les plans d'actions sont au cœur de la déclinaison opérationnelle de la stratégie et autour d'eux semble se construire un processus qui restaure l'articulation entre les différents niveaux du contrôle organisationnel.

Enfin, cette deuxième phase se traduit par une évolution relativement marquée des postures adoptées par les différents acteurs. Les acteurs de la structure Challenge sont chargés de coordonner et d'animer la transformation : le Président se porte garant de leur légitimité à le faire. Pour cela, ils remettent en cause à la fois les modes de fonctionnement et les frontières hiérarchiques. C'est précisément dans cet exercice que le management intermédiaire, pris dans le carcan hiérarchique, peine à s'imposer, adoptant alors une posture de préservation de son territoire. Quant aux contrôleurs de gestion, toujours dépossédés d'une large part de leur activité, ils sont les acteurs de la financiarisation de

leur fonction et adoptent une posture de soutien aux managers vis-à-vis des acteurs de l'équipe Challenge.

Pour conclure, ce chapitre repose sur une acception novatrice de l'exploration en ce sens qu'elle est souvent associée à l'innovation ou la croissance, plus rarement aux économies. Ce chapitre contribue également à apporter la description empirique du fonctionnement d'une organisation ambidextre de type structurel. En particulier, il fait ressortir la difficulté pour les managers intermédiaires de sortir de leurs repères spatiaux, c'est-à-dire le découpage hiérarchique, mais aussi temporels, à savoir les temps qui rythment leur quotidien.

Le chapitre suivant porte sur la mise en œuvre de la troisième et dernière phase du programme. Nous y retraçons son déroulement mais portons également un regard plus général sur la dynamique de ces trois phases.

## **Chapitre 6 – UNE TROISIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE REVENUS**

---

### **INTRODUCTION**

---

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 sont lancées visant à restaurer l'équilibre avec la réduction des coûts. Le groupe rentre alors dans une nouvelle ère en matière d'ambidextérité (Section 1). 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. Ceci nous conduit à analyser la structure finale du projet comme caractéristique de « l'ambidextérité managériale » (Section 2). Sur le plan du processus de contrôle mis en place au cours du programme, nous observons une évolution vers un plus grand alignement des étapes de finalisation et l'instauration d'une gestion par « focus ». Ces deux éléments contribuent à renouveler le processus de planification et le processus de contrôle qui lui est adjoint (Section 3). Enfin, l'analyse dynamique des rôles exercés par les acteurs permet d'identifier deux tendances. D'une part, les managers semblent plus à même d'arbitrer les logiques d'exploitation et d'exploration dans cette dernière phase. D'autre part, les contrôleurs de gestion, initialement évincés de la démarche Challenge, redeviennent impliqués au fur et à mesure que les chantiers sont routinisés dans des structures pérennes (Section 4).

## **SECTION 1 DE LA REDUCTION DES COÛTS A LA CROISSANCE**

---

Les deux premières phases du programme ont amené à une focalisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation sur la réduction des coûts, d'abord à organisation constante puis par exploration de nouveaux modèles de coûts. Toutefois, un retard dans la mise sur le marché de certaines offres qui a pénalisé le groupe Telcom par rapport à ses concurrents, ainsi qu'une lassitude de la ligne managériale envers le message de réduction a conduit la direction à initier une troisième phase (1.1.). Dans cette dernière phase du programme Challenge, la direction tente d'impulser une dynamique de croissance en incitant à l'exploration de nouveaux modèles de revenus (1.2.).

### **1.1. PRESSION EXTERNE ET LASSITUDE INTERNE : BESOIN D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE**

Le groupe Telcom, comme nous l'avons déjà évoqué, évolue dans un secteur fortement concurrentiel où les innovations technologiques conduisent parfois à de très fortes modifications de la structure du marché. Dans ces conditions, un groupe comme Telcom ne peut se focaliser perpétuellement sur les problématiques de réduction de coûts au risque de compromettre la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il devient alors nécessaire de prendre également en considération les impératifs d'innovation et de croissance.

Sur ce point, nous pouvons noter que la communauté financière a joué un rôle important dans la prise de conscience par les dirigeants de l'impératif de croissance. En effet, les investisseurs et analystes financiers ont alerté très tôt la direction sur la nécessité de poursuivre une stratégie de croissance et d'innovation. Les résultats obtenus par les efforts de réduction des coûts dans les deux premières phases du programme ont certes contribué à rassurer les actionnaires et investisseurs, mais ils demeurent en attente de nouvelles perspectives pour le groupe. Cette confiance regagnée ainsi que les marges de manœuvre dégagées permettent toutefois aux dirigeants de Telcom d'envisager de nouveaux axes de croissance.

La pression externe pour un renouveau des objectifs affichés est donc relativement forte tant sur le plan de la concurrence que des investisseurs. En interne, la volonté de changement se fait également sentir. En effet, les deux premières phases du programme



Challenge essentiellement orientées vers la réduction des coûts n'ont pu empêcher une certaine érosion dans le message qui entraîne une forme de lassitude de la ligne managériale vis-à-vis de l'optimisation des dépenses. L'ensemble de ces éléments est présenté dans le Tableau 6-1.

Motif	Description
Une pression externe...	« Telcom a déjà fortement réduit ses coûts pour dégager du cash. La question est de savoir s'il va pouvoir faire mieux. <b>Il faut trouver un équilibre entre la réduction des coûts et la croissance de l'activité</b> ", résume un spécialiste du secteur travaillant pour un grand courtier parisien. » (communiqué Reuters, 23/10/2003, 13h52)
et des attentes en interne...	« On a sans doute considéré que <b>la maîtrise des charges</b> était acquise et on s'est dit ensuite qu'il était sans doute plus pertinent de <b>travailler sur un plan de développement de chiffre d'affaires</b> plutôt que de s'atteler à réduire les charges à outrance ce qui a aussi des effets pervers parce qu'à un moment donné, ça peut aussi bloquer la mécanique ! En particulier sur les investissements, c'est vrai qu'on en était réduit à une peau de chagrin. <b>Or une entreprise qui n'investit pas, on peut s'interroger sur sa pérennité tant au niveau fonctionnel qu'au niveau opérationnel.</b> » (Philippe, Contributeur chantier « Amélioration du BFR », Division commerciale)  « Au bout d'un an ou un an et demi de Challenge, je ne me souviens plus, en particulier quand il s'est avéré que, en gros, ça c'était sur les rails, c'est-à-dire qu'en gros <b>on arriverait à atteindre les objectifs fixés, il est apparu opportun de créer une contrepartie à Challenge</b> en quelque sorte, de façon à ce qu'à la fois, <b>sur le plan opérationnel, ça ne mette pas tous les efforts de l'entreprise uniquement sur de la réduction des coûts, ce qui a toujours des effets un peu malthusiens</b> si je puis dire, et puis aussi, pour qu'au plan interne, <b>toute l'entreprise ne soit pas mise dans une espèce de chape de plomb de la réduction des coûts.</b> Donc à la fois pour des <b>raisons opérationnelles et des raisons de communication interne, voire même de communication externe, il a été décidé de créer cette contrepartie à Challenge.</b> » (François, Directeur stratégique, groupe)
qui suscitent une prise de conscience de la direction...	« Programme Challenge, <b>programme de réduction drastique des coûts (...). Au bout d'un an, le management de Telcom au plus niveau s'est quand même aperçu que la croissance n'était pas inutile</b> et que les affaires de maîtrise des charges étant en bonne voie de traitement, <b>il fallait peut-être s'intéresser à la croissance</b> , et donc il y a eu <b>un deuxième « train » de programmes dits « Challenge + »</b> qui était <b>orienté vers la croissance du chiffre d'affaires, vers la transversalité, la performance des processus (...).</b> » (Alain, Responsable du chantier « Revenu assurance », Division commerciale)
et le lancement d'initiatives de croissance...	« C'est à cette époque là que les chantiers « Revenu assurance », au moins en France, ont démarré. (...) Ayant participé au démarrage de cette affaire là à la direction régionale de Paris, j'ai complètement associé le démarrage de « Revenu assurance » à la <b>déclinaison du programme Challenge +</b> dans la direction régionale (...) puisque finalement éviter de gaspiller du chiffre d'affaires parce qu'on ne facture pas le client ou parce qu'on facture mal, <b>c'est une des manières de contribuer à la croissance du chiffre d'affaires.</b> » (Alain, Responsable du chantier « Revenu assurance », Division commerciale, Telcom)
grâce aux marges de manœuvre dégagée dans les deux premières phases.	« Dès l'instant où, en particulier, le programme de réduction des coûts a quand même assez bien marché, a été assez <b>bien perçu de l'extérieur.</b> A ce moment là, il a permis de <b>rétablir assez rapidement la crédibilité de l'entreprise</b> donc ça a <b>redonné des marges de manœuvre</b> et donc ça a permis de <b>desserrer d'éventuelles contraintes qui pesaient sur la croissance.</b> » (François, Directeur stratégique, groupe)

Tableau 6-1 : Chronique de l'avènement d'une nouvelle dynamique

Ainsi, poussés par l'environnement externe et sous la menace d'une démobilisation interne, les dirigeants se voient contraints de réagir en initiant la troisième phase du programme Challenge.

## **1.2. UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE : CONTINUER LA TRANSFORMATION POUR GENERER DE LA CROISSANCE**

Les deux premières phases du programme ont mobilisé l'ensemble des acteurs du groupe autour de l'objectif de réduction des coûts. Suite à une prise de conscience au plus haut niveau de l'organisation que cette orientation ne pouvait durer, une rupture importante est engagée. La troisième phase du programme Challenge est donc déclenchée avec l'objectif de restaurer la croissance comme priorité managériale.

Dans le cadre de ces initiatives de croissance, des actions de nature et de dimension différentes peuvent être menées comme « stimuler les ventes d'accessoires dans les agences commerciales » ou « quelque chose de beaucoup plus structurant comme développer notre action dans l'outsourcing de services réseau auprès des entreprises » nous confit François, Directeur stratégique du groupe, « l'une rapportant 40 millions d'euros par an et l'autre ayant vocation à en faire 500 ». Il nous précise que pour cette partie du programme consacrée à la croissance, la structure est plus légère. Son rôle consiste essentiellement à animer les différents chantiers et reporter au comité exécutif de leur état d'avancement.

Le premier levier de cette troisième phase repose sur le lancement du programme Challenge +, pendant du programme Challenge mais orienté vers la croissance et l'innovation. Ce programme est initialement composé de quarante initiatives tournées vers le renforcement des positions concurrentielles, l'accentuation des synergies en vue d'obtenir une meilleure convergence des différents secteurs et le développement de nouveaux services.

Le deuxième levier repose sur la réaffectation de plusieurs chantiers jusque là intégrés à Challenge, et qui seront désormais gérés au sein de Challenge +. C'est le cas notamment du chantier « Revenu assurance » qui consiste à limiter les pertes de chiffre d'affaires liées

à des dysfonctionnements. Elaboré et structuré dès la deuxième phase, ce projet ne trouvera une véritable concrétisation opérationnelle que dans cette troisième phase.

Enfin, le troisième levier est d'ordre structurel. Dans cette troisième phase, l'exploration ne porte donc plus sur les modèles de coûts mais sur l'amélioration des processus créateurs de ressources. Pour cela, la direction s'engage dans une réorganisation qui devrait permettre à la fois de poursuivre la réduction des coûts et de générer de nouvelles ressources, illustrant ainsi un phénomène cher à Chandler (1962).

Les nouvelles orientations	Illustration
Lancement de Challenge + : un programme tourné vers la croissance	« Les objectifs de Telcom à l’horizon 2004-2005 sont <b>confortés par les initiatives de croissance</b> mises en place par le Groupe (Challenge +). Environ <b>40 initiatives ont été lancées pour renforcer notamment les positions du Groupe dans les services Haut-Débit, les services aux entreprises, l’interopérabilité et la convergence entre les activités fixe, mobile et Internet.</b> Parallèlement, <b>14 initiatives transverses</b> permettront d’accroître les synergies au sein du Groupe et de développer les nouveaux services. » (Extrait d’un communiqué de presse du groupe Telcom, février 2004)
Réaffectation de certains chantiers	« Programme Challenge, programme de réduction drastique des coûts et comme il y avait beaucoup à faire, ça a évidemment très très bien marché. Ce qui veut dire d’ailleurs que <b>le programme revenu assurance est passé complètement inaperçu</b> puisque précisément dans la panoplie des chantiers Challenge, <b>le chantier revenu assurance était un des rares chantiers qui n’était pas orienté vers la réduction des coûts</b> mais vers la chasse au gaspi de chiffre d’affaires. Comme la chasse au gaspi de chiffre d’affaires n’intéressait personne dans un premier temps, qu’il n’y pas eu de pression, les choses ont mollement démarré. » (Alain, Responsable du chantier « Revenu assurance », Division commerciale, Telcom)
Evolution de la structure organisationnelle	« Et donc on va passer finalement d’un cadre dans sa phase 1 qui était très censeur <b>« on réduit les coûts, on réduit les coûts, on augmente la marge brute opérationnelle... »</b> , à une phase maintenant qui est une phase où <b>l’on va effectivement alimenter le moteur de la création de valeur et de la croissance</b> et pour ça, on va très certainement, maintenant <b>réorienter un peu les feux justement vers tout ce dont on sait qu’il est moteur de croissance</b> , c’est-à-dire l’amélioration, par exemple, des boutiques, éventuellement la politique de marque, l’amélioration de la qualité de la relation client et l’amélioration de la communication. Et là où Challenge va véritablement, entre parenthèses, avoir une espèce de nouvelle vie c’est, je dirais, grâce à l’implication managériale et décisionnelle qui vient d’être prise, c’est-à-dire que, par exemple, <b>on va très certainement changer les organisations, changer le portefeuille de marques et changer la façon de traiter nos clients.</b> » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile)
Poursuite de la réduction des coûts conjointement à la recherche de nouvelles opportunités de croissance de chiffre d’affaires : une problématique d’ambidextérité forte	« (...) <b>il ne faut jamais relâcher la pression</b> , mais disons qu’ <b>on va autant se préoccuper voire plus, de la croissance de nos parts de marché et de la croissance de notre chiffre d’affaires.</b> » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile) « <b>Il ne doit pas y avoir d’arbitrage entre réduction des coûts et croissance.</b> C’est toujours ce que dit [notre Président], <b>c’est le piège dans lequel on tombe systématiquement, ce n’est pas opposé</b> : « oui, si j’ai pas d’argent je ne pourrai pas croître ». Non, <b>on est beaucoup plus créatif dans la contrainte</b> , il faut faire les deux, ce n’est pas incompatible. » (Anne, Responsable des chantiers Challenge, R&D) « Challenge a beaucoup évolué parce qu’ <b>initialement, il était très axé sur les économies</b> , donc on a dû vous montrer des courbes où l’on montre qu’effectivement très rapidement on a un gain énorme et puis après on avance plus et donc <b>l’étape suivante c’est la performance.</b> On commence par attaquer ce qui est le plus rapide et puis <b>après on construit plus dans la durée sur les processus</b> : la performance c’est travailler sur les processus. Et puis en parallèle <b>on prépare le futur en se donnant les moyens d’investir dans la croissance.</b> » (Anne, Responsable des chantiers Challenge, division R&D)

Tableau 6-2 : Une troisième phase alliant exploitation et exploration de nouveaux modèles de revenus

Au final, l'ensemble des discours recueillis auprès des acteurs de la structure Challenge ainsi que l'étude de documents internes et de la presse spécialisée, révèlent une volonté affichée par la direction générale de poursuivre l'optimisation des ressources tout en incitant à l'exploration de nouveaux modèles de revenu. Le degré d'ambidextérité déjà élevé dans la deuxième phase s'exprime différemment dans cette dernière phase. L'activité d'exploration ne consiste plus seulement à tenter de transformer des modes de fonctionnement existants pour en créer de nouveaux moins coûteux. Elle consiste désormais à penser la transformation au regard des opportunités qu'elle pourra permettre de saisir.

### **Conclusion de la section 1**

*Les deux premières phases du programme ont généré des économies substantielles qui ont permis à la direction du groupe de rassurer les investisseurs tout en regagnant des marges de manœuvre en interne.*

*Cependant, cette focalisation sur les préoccupations de charges a freiné le développement de certains produits, technologies ou services compromettant ainsi la position de Telcom sur de nouveaux marchés porteurs.*

*En outre, après près de dix huit mois focalisés sur la réduction des coûts, une certaine forme de lassitude des managers est palpable. Ainsi, la pression externe, relayée par les analystes financiers, combinée à de nouvelles attentes en interne, provoquent une prise de conscience au niveau de la direction. Une rupture est engagée visant à restaurer la croissance au cœur des préoccupations managériales. Elle se traduit par le lancement du programme Challenge + et la décision de faire évoluer la structure afin de mieux répondre aux attentes des nouveaux marchés. Résolument tournée vers l'augmentation du chiffre d'affaires, cette troisième phase n'exclut pas pour autant le maintien de la pression sur les coûts. Elle repose donc sur la volonté de mener conjointement l'exploitation efficiente des ressources avec l'exploration de nouveaux modèles de revenus. Cette dernière phase, se caractérise donc par la nécessité d'un degré fort d'ambidextérité dans les décisions managériales.*

## **SECTION 2 D'UNE LOGIQUE TRANSVERSE A UNE STRUCTURE MATRICIELLE**

---

La troisième phase du programme impulsée par la direction vise à inscrire la croissance au cœur de la dynamique managériale des divisions. Pour cela, plusieurs leviers sont simultanément activés parmi lesquels le lancement du programme challenge +. Une équipe est spécialement constituée pour piloter ce nouveau programme. Elle n'est composée que de deux personnes au niveau central, l'objectif étant une gestion particulièrement décentralisée des chantiers Challenge +.

Cette troisième phase, qui renforce encore l'objectif stratégique de l'opérateur intégré, se traduit par une volonté d'alignement de la structure sur cette finalité. Pour cela, la transformation des fonctions support se poursuit dans une logique de matricialisation des relations entre opérationnels et fonctionnels. Les premières phases visaient une mutualisation des compétences dans un objectif de réduction des coûts et avaient pour cette raison instauré un traitement transverse de différents sujets. La troisième phase tend à instaurer un véritable fonctionnement matriciel que les dirigeants souhaitent pérennes au-delà de Challenge.

Enfin, cette troisième phase marque la création de divisions métier aux côtés des divisions opérationnelles et fonctionnelles. Celles-ci sont chargées de l'amélioration opérationnelle du groupe instaurant ainsi un pilotage global et national de sujets autrefois traités localement. La vocation de ces divisions métier à contribuer à l'amélioration de domaines comme les achats, les ressources humaines ou encore les systèmes d'information, situent ces divisions sur des axes transverses aux entités opérationnelles complexifiant ainsi le modèle matriciel. Pour Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, au-delà de la transversalité de certaines fonctions, il est nécessaire de maintenir des structures de ce type pour impulser en transverse des transformations en dehors de la ligne hiérarchique classique (Tableau 6-3). Elles pérennisent donc la démarche Challenge tandis que dans le même temps, un certain nombre de chantiers traités jusque là dans le cadre du programme, sont transférés auprès des opérationnels ou routinisés dans des structures permanentes. La sortie du programme Challenge est assurément un point critique.

Principe	Description
Une structure légère d'animation du programme Challenge+ pour une gestion décentralisée des chantiers	« Donc, en gros, ça a été conçu comme quelque chose de <b>beaucoup plus léger, s'appuyant sur les divisions elles-mêmes</b> et avec une petite cellule qui est composée uniquement d'une personne de mon équipe et de moi-même donc c'est pas énorme et qui était principalement là pour faire ce que fait le programme Challenge donc c'est <b>donner de la visibilité à l'état major sur l'état d'avancement des affaires</b> et puis aussi en cas de besoin, <b>aider les divisions à structurer leurs plans d'action pour constituer cet aspect croissance</b> . On a choisi aussi beaucoup <b>moins d'actions</b> , de l'ordre d'une <b>cinquantaine</b> , ça a varié en fonction des moments entre quarante et soixante, et on n'a pas cherché non plus à couvrir l'ensemble du spectre des activités du groupe, de son chiffre d'affaires, alors que potentiellement Challenge peut à la limite couvrir 100% des coûts de l'entreprise. » (François, Directeur stratégique, groupe, Telcom)
Routinisation des chantiers Challenge	« Et maintenant, mon travail à moi, c'est de <b>fermer certains chantiers en disant, « ça n'apporte plus grand chose, le boulot qu'on fait maintenant c'est du contrôle de gestion pur. Il n'y a pas de raison aujourd'hui de le maintenir dans Challenge</b> , peut-être qu'il faudra le refaire dans trois ou quatre ans mais il n'y pas de raison aujourd'hui d'avoir ce chantier. ». » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)  « Aujourd'hui, moi la façon dont je vois les programmes Challenge, en tout cas ceux dans lesquels je suis le pilote ou dans lesquels je suis contributeur, très clairement sont <b>complètement intégrés dans l'activité opérationnelle</b> et d'ailleurs je fais tout ce que je peux pour qu'ils soient <b>invisibles</b> quasiment au-dessous de mon équipe. <b>C'est pas la peine : parlons plutôt de la substance plutôt que du format.</b> » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau, Telcom)
Création de directions métier	« <b>Avant, la chaîne était beaucoup plus exclusivement la chaîne hiérarchique</b> donc dans tout ce qu'on faisait, c'était les unités opérationnelles qui rendaient compte à la direction régionale, et les unités régionales qui rendaient compte au national. <b>La nouveauté de l'entreprise intégrée phase 3 c'est-à-dire avec la création des directions métier, c'est que Challenge a introduit du pilotage national.</b> » (Bénédicte, Directrice d'une agence commerciale, division commerciale)



Principe	Description
Pérennisation de la logique transversale dans des structures matricielles	<p>« Ces personnes [les fonctionnels] sont dans l'organisation, elles <b>ont un patron qui est le patron d'une unité, de la direction, de la filiale... dans la nouvelle organisation qu'on veut avoir, on veut que ces mêmes personnes aient comme patron un directeur de la fonction qui sera quelque part au niveau du groupe.</b> Mais en même temps, l'idée c'est que ça c'est vraiment une verticalisation et <b>on ne veut pas supprimer complètement toute la relation hiérarchique qui existe aujourd'hui,</b> qui est <b>une relation plus de proximité,</b> donc en fait, on veut garder un peu les deux systèmes c'est-à-dire <b>avoir un fonctionnement plus matriciel.</b> Par exemple, un contrôleur de gestion qui est dans une direction régionale, il a comme patron, un directeur régional mais il a aussi comme patron le directeur régional de la division commerciale par exemple. Donc <b>il a deux patrons : il y en a un qui est plutôt le patron de proximité et un qui est le patron lié à son métier.</b> » (Denis, Responsable des chantiers « Fonction Support », groupe)</p> <p>« Si vous voulez, je crois que le problème qu'il y a eu c'est que <b>Challenge a été perçu uniquement comme un programme de réduction de coûts et d'économies et c'est pour ça que très vite il y a eu la décision d'avoir des initiatives de croissance par Challenge</b> donc du coup, Challenge est devenu plus qu'un système de réduction de coûts, <b>c'est devenu un système de management c'est-à-dire un système dans lequel le groupe globalement définit des axes prioritaires de performance et construit sur ces axes prioritaires de performance des systèmes</b> (dans certains cas des processus dans d'autres cas, des plans d'action et des systèmes de pilotage) qui inversent complètement l'organisation de haut en bas. » (Pierre, Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « compétences et individus », division R&amp;D)</p> <p>« Mais donc le fait d'avoir <b>une structure Challenge de manière permanente,</b> ça, à mon avis, c'est bon parce qu'on est dans des groupes où <b>il faut toujours se transformer</b> donc quand vous êtes un manager à un endroit donné il faut que vous ayez <b>trois axes de pression</b> : il faut <b>une pression verticale,</b> il faut <b>une pression horizontale, transverse, intégrée dans la structure permanente</b> et puis, il faut <b>la pression de Challenge qui vient aussi en transverse mais sur des sujets de transformation.</b> (...) Si un manager classique n'a qu'une pression de son chef et une pression de la fonction transversale, pourquoi évoluerait-il ? Il peut très bien broder sur ce système là « je rends mes résultats à mon chef et je ne me fais pas trop d'ennemis en obéissant régulièrement aux fonctions transversales globales dont je dépends et je conjugue les deux, je navigue entre les deux et globalement, je m'en sors très bien et par contre <b>je n'ai pas de vraies ruptures dans mon mode de fonctionnement sauf si le patron de la BU, lui, a un vrai programme de transformation locale et lui impulse une rupture</b> mais là, <b>ce que le groupe veut faire, c'est avoir des ruptures groupe pour effectivement avoir une logique intégrée, des produits convergents,</b> des choses comme ça et ça <b>ce sont des logiques qui dépassent les business units prises individuellement.</b> Donc tant qu'on est dans cette logique de transformation globale du groupe, on a absolument intérêt à <b>garder un programme Challenge</b> et je trouve que c'est très vertueux parce que <b>ça stimule chaque acteur au niveau du terrain, chaque manager au niveau du terrain, en plus de ses deux axes classiques, en plus il a cet axe là qui lui rappelle qu'il y a une vraie transformation du groupe en cours.</b> » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)</p>
Grâce à une multiplication des lignes transverses	<p>« Si on se débrouille pour que <b>les porteurs soient bien croisés,</b> que par exemple <b>des patrons de Telcom Mobile se retrouvent porteurs de logique business pour le groupe,</b> des patrons de l'international soient sponsor de certains comités d'alignement, on voit que <b>du coup ils sont en même temps patrons de BU c'est-à-dire d'une logique verticale et en même temps patron d'une fonction transversale</b> et <b>quand les BU commencent à porter les deux, elles se retrouvent coincées.</b> Le patron est obligé d'accepter une certaine ingérence de la fonction transversale et il est obligé en tant que fonction verticale d'expliquer à ses petits camarades qu'ont d'autres fonctions verticales qu'il faut gouverner en ligne donc ça facilite grandement le fonctionnement. (...) Finalement <b>ça revient à multiplier le nombre de fonctions transverses et à les faire porter par des gens qui ont aussi par ailleurs une fonction opérationnelle verticale,</b> ça, ça marche bien, leur donner le double rôle : leur dire vous êtes vertical dans votre domaine, sur les mobiles en France par exemple, mais vous êtes en même temps transversal sur la politique CRM du groupe. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)</p>

Tableau 6-3 : D'une logique transverse à la pérennisation d'une structure matricielle

Cette troisième phase marque donc un tournant important en matière d'organisation. Sur le plan du pilotage du programme, il apparaît que Challenge + s'appuie sur une structure très largement décentralisée, beaucoup plus que Challenge. En outre, la logique de transversalité est encore renforcée en étendant le fonctionnement matriciel et en multipliant les axes transverses. Ainsi, une même personne peut avoir deux responsables hiérarchiques au nom du fonctionnement matriciel, mais peut aussi être intégrée à une structure projet dans le cadre de l'amélioration d'un processus qui la concerne puis faire partie d'un réseau tel que le réseau des traqueurs d'économies ou le réseau des entrepreneurs. La troisième phase conduit donc à tisser des liens de plus en plus nombreux entre des acteurs n'opérant pas initialement dans des zones hiérarchiques communes. De plus, la problématique de l'ambidextérité, pourtant forte dans cette troisième phase, est dissoute dans les méandres de ces diverses formes structurelles. Le passage d'une forme ambidextre dans la deuxième phase, à ce type d'organisation, déplace progressivement l'intégration de l'ambidextérité au niveau de l'individu. Une forme « d'ambidextérité managériale » au sens où nous l'avons définie semble donc apparaître au cours de cette troisième phase.

## **SECTION 3 A L'ISSUE DU PROGRAMME : UN PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE RENOUVELE**

---

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. La description du lancement du chantier de « Revenu assurance » au sein de la division du groupe (3.1.) sert d'illustration aux conclusions tirées par la suite. L'alignement des objectifs à travers tout le processus de finalisation (3.2), la relation programme-projet (3.3.) ainsi que l'abandon des plans glissants (3.4.) contribuent à proposer une vision renouvelée de la planification.

### **3.1. DESCRIPTION DU LANCEMENT D'UN NOUVEAU CHANTIER : LE CAS DU « REVENU ASSURANCE » DANS LA DIVISION RESEAUX**

La troisième phase du programme Challenge marque une mise en avant des préoccupations de chiffre d'affaires. C'est donc au cours de cette troisième phase que le chantier de « Revenu assurance », visant à limiter les pertes de chiffre d'affaires liées à des dysfonctionnements, se développe concrètement, resté jusque là dans l'ombre des initiatives de réduction des coûts. La description du lancement de ce chantier au sein de la division réseau nous permettra ensuite de tirer les conclusions sur l'évolution du pilotage tout au long du programme (Tableau 6-4).

<b>Principe</b>	<b>Description</b>
Un positionnement en dehors du circuit hiérarchique	« Moi je ne suis pas un opérationnel : je ne vais pas aller dire à un mec « t'as qu'à facturer comme ça ! ». En revanche ce que je lui apporte c'est la transversalité. »
Initialement une démarche participative	« On partait d'un principe qui est qu'on allait réunir tous les gens qui plus ou moins dans la division avaient avoir avec le « Revenu assurance » : on n'a pas invité tout le monde, on a invité au moins les patrons de la facturation, du marketing, des commerciaux... on a invité pratiquement tous les managers et particulièrement ceux qui étaient dans le monde de la facturation. Et on a fait une journée avec des animateurs externes. Le principe est le suivant: on a formé huit groupes le matin, huit groupes l'après-midi et en fait ces huit groupes de huit personnes on les a mis avec un animateur. Et ensuite on leur a dit « maintenant vous êtes libres de causer comme vous voulez, il n'y a pas de patron, allez-y ». La première chose c'est « comment vous voyez le Revenu assurance », deuxièmement « donnez nous grosso modo les pistes que vous sentez être des pistes, des filons, en gros guidez-nous, on cherche du pognon, vous êtes des mineurs et vous qui êtes des mineurs c'est quoi les filons ? ». Et puis après, on leur a dit « les filons que vous avez identifiés ça ramène quoi comme pognon ? ». (...) et les gens ont commencé à parler. Alors je ne dis pas qu'ils nous ont mis sur des bonnes pistes tout le temps mais grosso modo, les gens nous ont alerté sur un certain nombre de pistes. On a fait la synthèse de ce travail là et on a dit « et bien voilà, comme on sait qu'on a ce problème, on va mettre en place un système de pilotage où on va dégager des actions individualisées, on va ouvrir des chantiers, des plans d'action tout simplement avec des porteurs, des leaders, des engagements sur un certain nombre d'actions et des engagements financiers ». A chaque fois qu'on a ouvert un chantier, le chantier nous a rapporté. Donc on a ouvert une vingtaine de chantiers qui portent sur les points sensibles, ce que j'appelle les points de fragilité qui pouvaient nous permettre d'ouvrir des champs d'action. »
La mise en place d'une gestion de projet	<p>« au fur et à mesure on a mis en place des chefs de projets puis parallèlement à ça, on a mis en place des instances de pilotage. (...) Il fallait créer quelque chose qui serait un comité de pilotage du Revenu assurance de [la division réseau], et ça c'est un « steering committee » qui se réunit tous les mois, qui prend des décisions et qui examine l'avancée des projets que nous avons identifiés. Le « steering committee » voit un tableau de bord tous les mois qui montre « on a gagné tant, on avance de tant, on a jalonné... » : c'est ça la clé de la réussite. »</p> <p>« Si je dois synthétiser rapidement Challenge Revenu assurance : c'est 1. du pilotage, ça veut dire des plans d'action, ça veut dire des taux d'avancement, des jalons, des résultats opérationnels à la clé, ça c'est indispensable. 2. Dans pilotage il y a des instances de pilotage : projet, instances, mobilisation d'acteurs, formation des acteurs, mesures, résultats, tout ça, ça va ensemble. On a mis en place en fait les conditions de pilotage d'un vrai projet. »</p>
La création d'un réseau	« On a créé un autre comité qui s'appelle le comité des risques où on devait examiner un petit peu les problèmes de fond, de dysfonctionnement de fond. Ca n'a pas vraiment fonctionné comme on voulait mais on a créé le réseau des traqueurs. Le réseau des traqueurs, c'est simple : tout le monde peut traquer des revenus. En gros c'est des chercheurs d'or et celui qui trouve, il gagne une bouteille de Champagne et un article où on parle de lui. Et ça, c'est ce qui a le mieux marché en termes de résultats. »
De la communication interne	« Parallèlement à ça on a fait de la com'. On a créé un site Internet qui s'appelle « Revenu » (revenu, reviens-nous !!!). »

<b>Principe</b>	<b>Description</b>
Un soutien fort de la hiérarchie	« La première réaction c'est « c'est quoi ce truc là ? ». Mais quand même il y a un « steering committee », quand même il y a un grand patron, il y a quand même le soutien de toute la hiérarchie parce que sinon ça ne marche pas, chez Telcom en tout cas, ça ne marche pas. Donc il y a un soutien hiérarchique fort, une organisation méthodologique, de la vigilance, des responsables, des plans d'action et du reporting. Ca ce sont les critères de réussite d'un projet, si vous n'avez pas ça, ça ne marche pas. Mais fondamentalement le plus important c'est le soutien de la hiérarchie, c'est que votre chef soit d'accord avec vous, le grand patron. Le « steering committee », c'est le seul élément qui me paraisse à mes yeux, d'ailleurs ça s'appelle comme ça, un comité de pilotage. Le comité de pilotage c'est la structure où l'on est extrêmement rigoureux, l'ordre du jour est préparé très sérieusement, on fait un compte rendu provisoire immédiatement et qui est provisoire pendant cinq jours donc on met en place des structures et des activités qui font qu'on rend les projets crédibles. Et c'est en faisant de l'organisation, de la communication, en apportant de la méthode, en étant offensif à chaque fois, en allant faire de la pédagogie et le plus essentiel de la formation, que vous avancez.
Une forme d'intégration de pratiques existantes	« Moi je suis parti et je me suis aperçu qu'il y avait des gens qui faisaient du Revenu assurance mais que c'était pas bien établi, qu'ils bricolaient avec la direction financière, qu'ils bricolaient avec celui-ci, avec celui-là... et que personne les entendait. Moi j'ai pris en charge le truc et j'ai pris tout le pognon qu'ils avaient retrouvé. »
Face à des résistances	« Après c'est pas aussi simple que je l'ai dit : il y a des gens qui ne veulent pas, il y a des gens qui pensent que c'est une menace, il y a des directeurs financiers qui nous aident pas... Enfin bon, il y a plein de choses quand vous faites un projet dans cette maison : soit vous êtes consensuel et parfois vous n'avancez pas auquel cas c'est le patron qui vous fait avancer en vous disant « qu'est-ce que tu fais, faut y aller ! », mais quand un patron ne vous dit pas ça, on est bien obligé de faire avec ses propres moyens donc on a beaucoup travaillé sur la formation. »

**Tableau 6-4 : Description du lancement du chantier de « Revenu assurance » au sein de la division réseau par Matthias, responsable du chantier**

### **3.2. VERS UN ALIGNEMENT DES ETAPES DE FINALISATION**

Nous avons débuté la description de la finalisation du programme Challenge dans la première phase en présentant sa connection avec le plan stratégique ; c'est également ainsi que nous allons entamer celle de cette troisième phase.

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. Par exemple, Romain, responsable des chantiers Challenge dans la division Internet, nous explique que la réflexion autour de l'élaboration du plan stratégique alimente, dans une relation descendante, sa propre réflexion sur la mise en œuvre de Challenge et Challenge + (Tableau 6-5).

Cette relation entre les programmes Challenge et Challenge + et le plan stratégique vise, selon plusieurs de nos interlocuteurs, 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 (Tableau 6-5).

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 (Tableau 6-5).

Enfin, cet enchaînement plan stratégique-programme-plan d'action doit trouver une traduction financière dans les budgets. D'une manière générale, certains plans d'action font l'objet d'une articulation assez naturelle avec les budgets. Pour d'autres, l'impact est plus difficilement chiffrable mais l'état d'avancement du plan d'action peut servir de justification à des écarts budgétaires.

Principe	Description
Instauration d'un dialogue stratégique entre les divisions et le siège à l'occasion de Challenge +	« La première étape elle a consisté à faire <b>mettre à jour les principaux chantiers de croissance qu'on voulait atteindre en gros</b> . Ca, ça été fait par différentes méthodes qui ont <b>impliqués les différentes divisions et l'ensemble du COMEX dans une mécanique itérative</b> où en gros, à la fois <b>on injecte des pistes et des idées de croissance et des divisions qui proposent qui affinent</b> . Ca c'était naturellement la première pierre et d'ailleurs ça, <b>on vient de le refaire pour le plan 2005-2008</b> et ça fonctionne toujours à peu près de la même façon, <b>c'est de la rencontre entre des orientations stratégiques ou des idées macro et des initiatives de division</b> . Une fois les priorités mises à jour et chiffrées, ensuite, que les différentes actions sont structurées... encore une fois ces différentes <b>orientations sont supportées par des plans d'action</b> , ces plans d'action étant dotés d'un responsable de l'action, étant dotés de jalons, d'objectifs financiers, je dirais qu'après ça fonctionne par les voies naturelles. » (François, Directeur stratégique, groupe)
Relation plan stratégique-programme tournée vers la contribution du programme aux objectifs du plan stratégique	« <b>Je me nourris du plan stratégique pour les chantiers Challenge mais c'est pas moi qui nourris le plan stratégique. Moi, j'ai une vision court terme</b> . Tu vois par rapport à là où on est, le plan stratégique [du Président] nous a imposé 15 milliards d'euros d'économie sans savoir où les trouver. Donc là, le plan stratégique ici, il ne s'est pas dit « oui, on va faire un chantier marketing et communication, ça va nous permettre d'économiser tant ». Nous, on est plus en lien avec le contrôle budgétaire, controlling... alors pour être très clair avec toi, <b>moi je ne donne pas d'input aux stratèges sur la construction d'un budget mais j'en donne en revanche à la construction budgétaire donc indirectement, j'en donne</b> . Très schématiquement, sur 2005 et un peu 2006, je nourris le contrôle de gestion. Je leur dit, « on va faire 5% d'économie par rapport à notre budget ou par rapport à l'année dernière, on va y arriver, on va tenir... ». Donc je le nourris mais sur des chantiers particuliers. Donc le contrôle de gestion se sert de ça pour faire son contrôle de gestion en global et en prenant en compte mes inputs sur le marketing dont on a parlé tout-à-l'heure, l'IT, ou les frais généraux ou le Revenu assurance... il fait son budget 2005 et puis il donne une vision 2006 très clairement. <b>Le plan stratégique se sert de ça pour faire son socle de base pour aller jusqu'à 2008</b> . Mais là, de quoi il va se nourrir, <b>il va se nourrir de la réflexion stratégique, il ne peut pas se nourrir d'éléments de contrôle de gestion. Il va en avoir besoin pour son socle, mais il va surtout avoir besoin de réflexion</b> . Donc <b>cette réflexion elle va lui être donnée par des managers, des opérationnels, des stratèges, des marketeurs...</b> Donc moi, dans ces sujets de réflexion qu'on leur a donnés, il y en certains qui vont m'intéresser puisqu'il va y avoir derrière des scénarios de rupture qui vont se monter, on va peut-être se remettre en question sur certaines activités à terme ou on va peut-être voir qu'il y a peut-être des gros problèmes qu'on n'avait pas vus et qu'on peut régler bientôt. Donc <b>moi je vais suivre de loin, je ne vais pas du tout mettre les mains dedans, je vois les synthèses et je vais voir s'il y a des pistes qui peuvent m'intéresser et tout ce qui peut m'intéresser je m'en nourris</b> . » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)
Relation programme-plan stratégique tournée vers la prise en compte des chantiers Challenge dans l'évaluation financière	« Quand il y a un programme de ce genre là, comme <b>c'est un programme moyen terme</b> , c'est <b>un des objectifs particuliers que l'entreprise cherche à atteindre</b> donc, à ce titre là, <b>ça s'intègre au plan stratégique dans le sens où c'est un des moyens par exemple pour atteindre certains ratios financiers donc ça fait partie des objectifs que poursuit un plan stratégique</b> . Et puis après, quand on commence à comprendre par quel moyen on va y arriver ça peut rentrer dans le plan opérationnel et puis quand on le comprend assez finement, ça rentre dans le budget. <b>Plan stratégique-plans opérationnels-budgets, ce sont des moments conventionnels où l'on extrait ce que l'entreprise fait pour les mettre dans des documents et la vie continue à vivre</b> et donc, à ce titre là, <b>ces plans font partie de ce qui alimente l'entreprise</b> . » (François, Directeur stratégique, groupe)



Principe	Description
Relation itérative entre programme et plans d'action	<p>« Tous les mois on fait un séminaire avec tout le <b>comité de direction de la R&amp;D</b> donc les N-1 du patron et <b>on voit les axes d'amélioration</b> importants pour les six mois à venir et à partir de ça <b>on en définit des plans d'action</b>. Ces axes doivent avant tout être <b>transversaux</b> parce que si c'est du ressort d'une entité en place, ça sert à rien d'en faire un plan d'action. Donc quand je suis arrivée, il y en avait 25, c'était bien, ils avaient pas mal avancé mais la <b>cohérence globale n'était pas évidente</b> et puis aussi la communication : la com c'est aussi important pour mobiliser les gens. Donc aujourd'hui on en a une dizaine et <b>on a complètement lié ça à la stratégie de la R&amp;D</b>. C'est-à-dire <b>qu'on a vraiment les priorités de la R&amp;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</b>. Et ces plans d'action ont chacun un responsable parce que souvent on sait à peu près ce qu'il faut faire on a défini des processus mais la difficulté c'est de les faire tourner. Donc au démarrage d'une action souvent c'est pas idiot de mettre un fonctionnel dessus pour faire toute la partie théorique sur les processus..., c'est ce qu'on fait les six premiers mois, donc on dit un peu comment on veut travailler et on commence un peu à mettre en œuvre et les six mois suivants, je préfère passer la main à l'opérationnel qui va pouvoir lui-même le mettre en œuvre mais en étant lui aussi solidaire puisqu'il est responsable des résultats et ça permet de faire prendre un peu mieux la mayonnaise. Donc <b>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&amp;D que j'ai fait valider en COMEX au niveau du groupe Telcom</b>. Et après, l'idée c'est qu'il faut à peu près les garder un an, et <b>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</b>. » (Anne, Responsable des chantiers Challenge et Challenge +, R&amp;D)</p>
Relation plan d'action-budget tournée vers la prise en compte des plans d'action dans les budgets	<p>« Un programme de ce genre là il a toujours une phase amont et une phase aval. <b>La phase amont</b> c'est la phase pendant laquelle <b>on essaye d'évaluer l'impact à atteindre et d'identifier le type d'action par lequel on peut les atteindre</b> en termes assez génériques si vous voulez. Donc ça, évidemment, <b>c'est des inputs pour un plan stratégique donc ça aide à cerner un petit peu la fenêtre</b>. Et puis après, il y a <b>une phase de mise en œuvre</b> 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 <b>Challenge rentre dans le budget</b>. Donc ça vit sa vie mais chaque élément du cycle de gestion en tire partie chacun pour ce qui les concerne. Donc <b>Challenge est dans les plans stratégiques a un niveau assez macro, et puis à un niveau beaucoup plus micro, il se retrouve dans les budgets tout bêtement</b>. » (François, Directeur stratégique, groupe)</p> <p>« C'est vrai que ce chantier là [amélioration du BFR], il a l'avantage et l'inconvénient aussi qu'on lit son résultat directement dans les comptes, on peut toujours aller se raconter des histoires, là ça ne marche pas. Il y en d'autres où on fonctionne avec des indicateurs et on essaye de retrouver quelque part dans le compte de résultat où est l'impact, <b>celui-ci se lit directement dans les comptes donc c'est pas difficile</b>. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe)</p>

Tableau 6-5 : Vers un alignement des étapes de finalisation

Il semble, de plus, important de relever ici la teneur, semble-t-il, 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). Les propos de Jean-Louis, adjoint au responsable de la structure centrale du programme Challenge, apportent une preuve supplémentaire de cette financiarisation du plan stratégique. L'explication à ce phénomène est peut-être à chercher dans le discours de Claire, responsable vente en gros de produits internationaux, dans la division réseau (Tableau 6-6). En effet, alors même que la perception de la planification stratégique exposée par Claire diffère assez largement de celle de Jean-Louis, l'opposition de ces deux points de vue permet peut-être d'avancer une hypothèse quant à l'utilisation apparemment très financière de la planification stratégique. La perte de sens du plan stratégique dans un environnement mouvant pourrait être une des causes de cette financiarisation du plan stratégique.

Principe	Description
Vers une financiarisation du plan stratégique	« (...) mais en même temps qu'on fait des programmes de transformation, <b>allez voir les analystes, ils ont tous un modèle à trois, à cinq ans</b> , et vous allez voir vos <b>commissaires aux comptes, vous devez vous justifier de la valorisation de vos assets par des « impairment tests » qui sont établis avec des plans à dix ans sur les cash flows</b> donc il y a une sorte d'hypocrisie à dire « maintenant, on gère par la transformation avec des plans à deux-trois ans mais il y a plus de vision stratégique, etc », « oui, mais comment ils sont faits les <b>discounted cash flows</b> , ils ne sont pas faits sur les deux prochaines années, donc bon... ». » (Jean-Louis, Adjoint au responsable de la structure centrale du programme Challenge, groupe)
Les dispositifs de contrôle de gestion comme vecteur de transmission de la logique financière et non de la logique d'action	« Vous savez <b>la notion de plan stratégique dans un business qui bouge sans arrêt, bon ça n'a pas trop de sens. La stratégie d'entreprise c'est la direction, après vous avez un budget et quelque part vous bâtissez les plans opérationnels qui répondent au budget</b> . Nous sommes pilotés par les chiffres, nous sommes pilotés par les résultats trimestriels, nous sommes pilotés par le marché financier. Il ne faut pas se tromper de bataille : la bataille elle est bien sur la valeur de l'entreprise. Donc que veulent les analystes financiers : ils veulent des chiffres et à côté des chiffres ils veulent une belle histoire. Donc on met les chiffres, on met la belle histoire.  M.S. : Et Challenge dans tout ça ?  Et <b>Challenge là dedans n'a été qu'un moyen</b> . Challenge n'a été qu'un moyen, qu'un véhicule parce qu'il fallait redresser la boîte point. Il fallait retrouver des marges de manœuvre, il fallait se libérer de l'endettement, il fallait retrouver des marges de manœuvre pour éventuellement faire des acquisitions, il fallait montrer qu'on atteignait les moyennes de nos concurrents ou mieux que nos concurrents et <b>Challenge était le véhicule c'est tout, il n'a été qu'un véhicule. On aurait pu faire autre chose</b> . Challenge a été fait et a été bien fait et a bien marché même si ça n'a pas été parfait. Pour moi, c'est justement le premier facteur clé de succès, c'est que ça a été cohérent. » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)

Tableau 6-6 : Vers une financiarisation du plan stratégique

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.

### **3.3. AU CŒUR DU RENOUEAU : L'ARTICULATION PROGRAMME/CHANTIER/PLAN D'ACTION**

Dans la section précédente, nous avons mis en évidence la connexion relativement forte entre les différents dispositifs de planification et le programme Challenge. Cette articulation repose toutefois sur des principes différents du système classique. D'une part, le programme Challenge consiste à prioriser certaines actions pour les mettre en avant plutôt que d'autres par opposition à la perpétuation de certaines routines à travers le processus classique (3.3.1.). D'autre part, la multiplication des chantiers génère une prolifération des canaux de reporting et des structures de pilotage à tous les niveaux de l'organisation. Ces deux aspects traduisent une même évolution du pilotage : le passage d'une logique financière à une logique centrée sur l'action (3.3.2.).

#### ***3.3.1. Un mode de gestion par « focus »***

Le programme Challenge dès son début, repose sur la mise en lumière d'un certain nombre d'actions à travers des chantiers (une centaine annoncée à la fin 2002). 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 identifiés comme étant prioritaires pour le groupe. Ceci est d'autant plus vrai dans la troisième phase avec le lancement des chantiers Challenge +, comme en témoigne François, le directeur stratégique (Tableau 6-7).

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 (Tableau 6-7). Le second repose sur l'aptitude des managers, notamment au bout de deux ans de programme, à échapper au projecteur.

Principe	Description
Focalisation...	<p>« 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. Le patron de la division discute de la même chose : est-ce qu'on partage bien les enjeux, est-ce qu'on partage bien les plans d'action ? <b>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 ?</b> Parce que Challenge fait des <b>focus</b> sur les chantiers donc Challenge c'est la même chose que le management classique mais en <b>focus projets et chantiers de transformation</b> 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... <b>le management classique doit intégrer toutes ces divisions chantier dans le management dit normal.</b> 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 <b>si on n'avait que le management projet, on ne serait pas satisfait de l'outil de pilotage</b> 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)</p>
sur des priorités stratégiques rendues visibles...	<p>« Au plan interne, Challenge + permettait un rééquilibrage de l'effort entre la réduction des coûts et la croissance. Et puis au plan interne aussi du management, je pense que ça a utilement contribué à <b>renforcer la visibilité des actions essentielles qu'il fallait surveiller de près.</b> (...) <b>L'identification des priorités d'action est toujours une difficulté en soi.</b> Et après <b>la structuration des objectifs, des plans d'action pour atteindre ces objectifs, ce sont des difficultés classiques du management.</b> Donc le fait qu'il y ait eu <b>un peu d'attention de l'état major</b> là dessus a certainement aidé à la <b>clarification des priorités et à l'identification des objectifs.</b> Donc dans ce sens là, je dirais que ce qu'il y a de très positif, c'est le fait qu'il y a eu un minimum de coup d'œil du siège, ça ne peut certainement pas nuire, ça aide, je dirais à renforcer l'attention de toute la chaîne sur chaque action et sur son importance. » (François, Directeur stratégique, groupe)</p> <p>« Ces différents chantiers ou initiatives [Challenge +] sont supposés faire partie de leur plan opérationnel propre [aux divisions]. Autrement dit, il ne s'agit pas d'avoir des actions qui soient pilotées en dehors, à côté des divisions, mais il faut que ça fasse partie de leurs plans d'actions. Mais c'était plutôt en quelque sorte, <b>donner de la visibilité pour éventuellement donner un peu plus d'énergie à ces actions là.</b> Il ne s'agissait pas, soit de les faire à leur place, soit de les faire à côté. Donc, le programme, il est structuré selon la structure actuelle des divisions ça a vocation à être en quelque sorte, uniquement, un extrait de leur plan d'action sur lesquels on renforce la visibilité parce qu'on pense qu'une série d'actions est essentielles. » (François, Directeur stratégique, groupe, Telcom)</p> <p>« Je dirais que la perception immédiate a plutôt était de dire que c'était <b>un renforcement du message,</b> c'était essentiellement je pense <b>un cap qui était réaffirmé,</b> qui était sans doute beaucoup <b>plus objectivé par rapport à des actions qui se faisaient pour une grande partie déjà auparavant.</b> Je pense qu'au niveau de la direction régionale, il ya eu des changements, il y a eu des accélérations sur un certain nombre de points, mais il y a quand même eu beaucoup d'évolutions qui étaient déjà embarquées dans les actions quotidiennes des gens. Moi j'étais en unité opérationnelle à l'époque, le premier echo a été de dire « ouais d'accord, ça renforce les actions » (je dis bien sur l'aspect réduction des coûts) mais il n'y avait pas forcément d'innovations majeures par rapport à ce qu'on pouvait connaître. Ca a nécessité par contre, je pense de <b>mieux tracer les choses et de mieux communiquer et puis sans doute d'essayer de mieux chiffrer les impacts financiers.</b> » (Alain, Directeur du contrôle de gestion, direction régionale, Division Commerciale°)</p>

Principe	Description
en dehors des temps et des rythmes imposés par la gestion budgétaire...	<p>« Challenge a été constitué comme il l'a été sous forme d'une <b>action un peu coup de poing</b>. Elle aurait pu l'être différemment si vous voulez, on pourrait imaginer, et je pense que d'autres entreprises le pratiquent comme ça, qu'on exerce <b>cette action énergique de réduction des coûts par les voies naturelles</b>, si je puis dire, c'est-à-dire <b>par les cycles plan-budget-contrôle de gestion</b>, on aurait pu faire comme ça. Alors qu'est-ce qui a fait qu'on ne l'a pas fait comme ça ? Je pense qu'une partie de l'explication doit tenir au fait que <b>[l'ancien Président] et le directeur financier qui sont un peu à l'origine de cette initiative venaient d'arriver</b> donc je pense qu'ils n'avaient pas encore une bonne connaissance à la fois des personnes, de la performance des processus en place et en gros, des <b>voies par lesquelles ils auraient pu le conduire par ce que j'ai appelé « les voies naturelles »</b>. Donc il leur est apparu efficace de <b>plaquer un effort dessus</b> qui avait en plus l'avantage naturellement d'échapper aux cycles annuels qui obligent toujours à attendre telle ou telle date pour faire son budget. Donc le fait de faire une action de ce genre là, ça permet de <b>court-circuiter un peu tout, des managers, des calendriers</b>, etc. De fait, on ne court-circuite jamais les managers, parce qu'en définitive, c'est toujours eux qui au bout du compte finiront par exécuter les actions, en fait, on ne les court-circuite jamais. Simplement, ce que j'appelle court-circuiter, c'est que, <b>au lieu de leur demander d'étudier trois ou quatre actions pour atteindre telle réduction de coûts, en définitive on leur dit directement les actions mais ils restaient responsable de l'atteinte <i>in fine</i></b>. » (François, Directeur stratégique, groupe)</p> <p>« Ca s'est traduit par de l'administration de dossiers. En gros administrer des boites c'est vraiment ça, c'est-à-dire « tiens <b>on va faire un zoom sur telle activité dans telle boîte</b>, et puis <b>trois jours après on va refaire un zoom sur telle autre activité dans telle boîte</b> » et ça non stop ! et donc là <b>on n'est plus dans un mode récurrent du contrôle de gestion avec des clôtures mensuelles et une analyse du business mensuel, mais on est dans une analyse par chantier avec des pressions de plus en plus fortes</b>. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)</p>
pouvant générer des effets pervers	<p>« Alors ce que je dis sûrement d'un point de vue opérationnel, n'est peut-être pas politiquement correct au sens où il a toujours été affiché que le programme Challenge avait généré des économies. Je ne suis pas sûre que ce soit le programme Challenge au sens où si déjà les objectifs de chaque entité étaient bien conformes à ce qui nous était donné, mais <b>ce programme Challenge a permis de fait, de mobiliser des énergies</b>, avec un système qui est très simple qui est, les remontées du tracking tool sont consolidées et <b>le Président les voit</b>. Et <b>tous ceux qui sont en rouge, vous allez voir ce que vous allez voir !</b> Et effectivement ça a un impact important puisque, effectivement ça a conduit à améliorer ce qui était regardé. Mais chaque mot compte : <b>ce qui a été amélioré, c'est ce qui a été regardé</b>. Et les managers opérationnels après, ont retrouvé des marges de manœuvre. Donc <b>tout le jeu, actuellement, si on observe le mouvement de Challenge depuis trois ans, c'est de resserrer les mailles du filet (si je me mets à la place du COMEX) et par ailleurs, vous avez à l'intérieur du système, des responsables opérationnels, qui pilotent entre les mailles</b>. » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)</p>

Tableau 6-7 : Instauration d'un mode de gestion par "focus"

### 3.2.2. Du pilotage financier à la conduite de l'action

L'évolution du processus de pilotage est marquée par deux tendances : l'évolution du contenu du reporting (a) et la multiplication des instances de pilotage et d'arbitrage (b).

#### (a) Evolution du contenu du reporting

L'une des vocations de l'outil de reporting, tel que décrit par Bouquin (1986), est de permettre une bonne communication à l'intérieur du groupe. Dans le cadre de Challenge, cet aspect est crucial, comme nous l'explique Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information.

*« Alors, le reporting c'est hyper important parce qu'on n'a pas tellement de gens sur ces projets particuliers donc si on n'a pas une **excellente coordination avec le reste du management, avec Telcom et dans les business units et si les gars qui travaillent sur ces chantiers là n'ont pas un bon rendu de ce qu'on pense sur le boulot par rapport à la pression qu'on leur met, on va se planter. Donc, il faut communiquer, communiquer, communiquer... Communiquer sur le programme, communiquer sur les chantiers, communiquer aux patrons des chantiers, communiquer aux patrons des patrons des chantiers, en transverse, en vertical et sur tous les chantiers, communiquer au management général. Bien entendu, tout le monde n'a pas le temps de tout lire, ni de tout comprendre et de tout percevoir comme information mais il faut que les gens se rassurent et se disent « l'information est là et je peux y avoir accès quand j'en ai envie, c'est géré, c'est bon, c'est transparent ». C'est hyper important autrement vous avez des blocages, des frustrations... »***  
(Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)

Toutefois, si cet impératif s'est vérifié tout au long du programme, le contenu et la forme des informations ont très nettement changé. Ainsi, la description des deux premières phases nous a conduite à observer un foisonnement des outils mais également une évolution de leur nature et de leur finalité.

L'outil de reporting initialement imposé à l'ensemble du groupe fut le « tracking tool ». A vocation principalement financière, il 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. Le dédoublement du processus de reporting fait alors écho à la dichotomie structurelle mise en place pour mener le programme.

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.

*« Tous les mois je fais ce genre de choses et c'est attendu avec impatience : je sors les résultats des chantiers Challenge et Challenge +, je donne les résultats des indicateurs majeurs et puis je fais un commentaire chantiers Challenge, un commentaire chantiers Challenge +, les commentaires que je fais ce sont sur les objectifs qu'ils ont eus [les opérationnels]. (...) La différence par rapport aux contrôleurs de gestion c'est que ce sont quand même des indicateurs métier. Alors j'ai quand même une partie avec des indicateurs financier (Challenge c'est quand même très financier globalement), mais l'intéressement des cadres est quand même fonction des atteintes des économies Challenge, ça conditionne les primes qu'on reçoit. Donc il y a une partie finance qui n'est pas très intéressante parce qu'on leur dit « arrêtez de dépenser ou ça va bien ou faites attention », et par contre il y a une partie métier et cette partie métier, elle ne peut pas être faite par des contrôleurs de gestion aujourd'hui, ils n'ont pas cette vision métier. » (Anne, Responsable des chantiers Challenge, R&D)*

S'il est vrai que les contrôleurs de gestion sont restés en marge du programme pendant les deux premières phases, la troisième annonce pourtant un retour en grâce des contrôleurs de gestion. De nombreux binômes contrôleur de gestion-responsable de chantier Challenge sont créés au cours de cette phase. Romain, qui coordonne les chantiers Challenge et Challenge + pour le compte de la division Internet, en témoigne.

*« Là, c'est le reporting traditionnel et toutes les boîtes font ça : du chiffre, des colonnes de chiffres, des évolutions de ratios, tout un tas d'indicateurs et puis après ils se disent maintenant le chiffre est là, si voulez comprendre ce qu'il y a derrière, il faut des indicateurs opérationnels en face des éléments financiers, faire les analyses qui vont bien et les commentaires qui vont bien en face pour que vous puissiez les comprendre. Maintenant, il y a Challenge. Challenge, analyse par chantier spécifique, voilà ce qui se passe, donc là [me montrant un classeur assez volumineux] j'ai tous mes chantiers, en haut ce sont mes chantiers Challenge, où est-ce qu'on en est par rapport à où on veut aller : c'est bien, c'est moyen, c'est pas bien et pourquoi. Ca [tournant les pages du classeur], ce sont mes chantiers Challenge +, c'est bien, c'est moyen, c'est pas bien et pourquoi. Quand c'est pas bien, ça veut dire qu'on n'a pas de plans d'action à proposer pour combler l'écart. Ca, c'est les éléments financiers sur les chantiers Challenge et Challenge + sachant que c'est pas le plus important ça, même si on est obligés de le suivre. Comment dire, c'est pas le plus important ? L'exercice qu'on est entrain de faire cette année, c'est que ces deux éléments là [le reporting Challenge et le reporting traditionnel] soient complètement fusionnés c'est-à-dire qu'on se parle mieux avec le contrôle de gestion. Et puis sur l'analyse de chacun des chantiers ensuite, on a des éléments financiers, des KPI, on a des ambitions donc des budgets, on s'était engagés à faire ça donc où*



*est-ce qu'on en est maintenant ? Et puis pourquoi ? donc les plans d'action. » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)*

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.

### (b) Multiplication des instances de pilotage et d'arbitrage

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.

*« Au début, il n'y avait pas un comité d'investissements groupe, il n'y avait pas un comité d'investissements Telecom Mobile non plus alors qu'il faut savoir que Telecom Mobile c'est la moitié de l'investissement du groupe. » (Etienne, Responsable Challenge Investissements, Groupe)*

Les comités d'investissement apparaissent donc comme une émanation du programme Challenge. Dans le domaine des systèmes d'information, l'arrêt des investissements dans la première phase du programme a entraîné une réflexion sur la manière de mieux gérer les dépenses informatiques. Cette réflexion, menée au cours de la seconde phase, conduit à la création de comités d'investissement.

*« Du coup, on a demandé la mise en place de comités d'investissement pour tous les projets avec deux seuils très particuliers : au-delà de deux millions d'euros, ça doit être validé par un N-1 du Président donc un membre du comité exécutif, et pour les projets de plus de dix millions d'euros, c'est validé par le Président lui-même. (...) Donc, on a profité de ce temps mort où l'on a dit « on fige un peu les CAPEX » pour mettre tout ça en place et quand c'est reparti du coup il y avait les organes de régulation assez formels et assez lourds par certains côtés qui permettaient de bien réguler les dépenses et les investissements informatiques. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)*

Ces comités créés selon des seuils au-delà desquels ils doivent être consultés, sont présidés par le directeur financier, en tant que garant de l'équilibre financier du groupe.

*« (...) c'est amusant parce que même au tout début avec [le Président de l'époque] et même avec [l'actuel Président] c'est le cas aussi, quand c'était [le directeur financier] qui présidait, en fait c'était bien le responsable de l'équilibre financier du groupe et pas le strict directeur financier, ce qui est une mission un peu différente, c'était vraiment l'adjoint du patron chargé de tout ce qui est équilibre financier qui était une logique beaucoup plus globale puisqu'il s'intéressait au chiffre d'affaires, aux charges, à l'intérêt stratégique et ainsi de suite. Donc, c'est le directeur financier qui globalement préside le comité d'investissement du groupe. (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)*

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. Sur ce point, la description du lancement du chantier « Revenu assurance » dans le paragraphe 3.1. est une illustration assez révélatrice des règles qui guident à l'instauration de ce type de structure. Tout d'abord, de nombreux comités de ce type sont créés pour suivre et arbitrer les différents thèmes traités en transverse.

*« Maintenant qu'on est sur des chantiers transverses on met en œuvre ce qu'on appelle un steering committee, c'est-à-dire un comité, je dirais, décisionnel, qui regroupe des personnes de toutes les entités du COMEX, et quand on a des problèmes sur un certain nombre de choses, c'est à cette entité là, qui se réunit une fois tous les mois, que l'on fait part de tous nos problèmes, des pistes d'actions que l'on a et sur lesquelles on a des réticences de leur côté. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)*

Ensuite, les comités de pilotage font intervenir les membres des comités exécutifs. Les propos du directeur de la gouvernance des systèmes d'information fournissent une illustration relativement explicite du fonctionnement de ces instances de décision. Ils permettent notamment de mettre en lumière les acteurs impliqués dans les décisions et leur degré d'implication dans la décision.

*« Pour mettre en œuvre ces principes on a créé en septembre 2004 des nouvelles instances de pilotage et entre autre, on a créé des instances de pilotage qu'on appelle des « alignment committee ». (...) Et ces différents comités d'alignement fonctionnent en fait dans un espèce de pilotage à trois, il y a d'abord un membre du comité exécutif qui est le sponsor, qui parraine le sujet. Le membre du comité exécutif, c'est le sponsor, il représente ses collègues. Alors naturellement, du coup, à la réunion viennent aussi certains de ses collègues les plus préoccupés ou les plus intéressés par le sujet. (...) Donc, on a un ou deux COMEX sponsors, derrière il y a un « business owner leader », c'est en général un N-1 d'un membre du COMEX et qui a autorité sur le domaine pour l'ensemble du groupe. Donc par exemple, sur le CRM, c'est le gars qui s'occupe de la relation client ; sur le marché « entreprise » c'est celui qui s'occupe de la division « client entreprise ». Associé à ce « business owner leader », il y a un partenaire IT qui est, pareil, le responsable d'une entité IT, donc soit le CIO d'une entité de réseau dans une grande filiale, soit le patron d'un ensemble des développements et c'est plus généralement le patron d'un ensemble des développements qui est là pour apporter la réponse au problème business. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)*

L'objectif des comités d'alignement, tel que présenté par Denis, est de maintenir une cohérence, voire une convergence, entre le système d'information et les besoins des « business units ». Ainsi, le rôle des « business owners » est essentiel dans cette quête d'alignement. Toutefois, le directeur de la gouvernance nous révèle que la présence de membres du comité exécutif contribue à dépasser la logique propre d'un « business owner » au profit d'une démarche de groupe, véritable finalité de ces instances.

*« Donc on a créé ce comité d'alignement pour ça et la première finalité, en théorie, c'est d'aligner le SI sur le business mais en fait c'est un piège pervers, notre but c'est de forcer le business à s'aligner lui-même et à s'aligner entre eux. Et en mobilisant le sponsor groupe au niveau du comité exécutif, parce que les gens on les voit, ils vont peut-être tenir un discours différent de celui du Président sur l'opérateur intégré, mais en désignant le business owner leader pour le groupe on les force à s'aligner entre eux. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau, Telcom)*

Nous constatons, 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 plus ambidextres.

### **3.4. ABANDON DES PLANS GLISSANTS**

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 6-8.

Principe	Plan stratégique avant Challenge	Programme Futur après Challenge
Description	« 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 stratégies, 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. »	« 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</b> c'est-à-dire que <b>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. ». »
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 6-8 : Comparaison des processus de construction du plan stratégique

La revue de la littérature relatée dans le chapitre 1, nous avait conduit à identifier plusieurs critiques soulevées à l'encontre de la planification. L'un des griefs qui lui était adressé était de prolonger les tendances du passé sans que cet outil ne permette d'envisager les ruptures. En instaurant une revue cyclique, tous les trois ans des éléments relatifs à la stratégie du groupe, le système de planification développé au sein de Telcom permet d'y remédier et d'envisager un modèle alternatif à celui étudié au cours de ce chapitre.

## **SECTION 4 ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET CONTROLEURS DE GESTION A L'EPREUVE DE L'AMBIDEXTERITE**

---

Cette dernière phase permet d'appréhender la dynamique des postures adoptées par l'encadrement intermédiaire (4.1.) et par les contrôleurs de gestion (4.2).

### **4.1. L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE A L'EPREUVE DE L'AMBIDEXTERITE**

L'étude longitudinale du cas Telcom permet de mettre en évidence la construction d'une posture ambidextre des managers intermédiaires tout au long de ces trois phases (4.1.1.). Le processus qui sous-tend cette construction s'inscrit dans une dynamique d'accélération de la transformation (4.1.2.).

#### ***4.1.1. Construction d'une posture ambidextre***

Dans cette troisième phase, l'ajout de chantiers de croissance conduit à des modifications importantes dans les relations entre les managers opérationnels et les responsables de chantiers Challenge et Challenge + au niveau des divisions. En particulier, la responsabilité et le pilotage des chantiers Challenge + sont confiés aux divisions sur lesquelles reposent les objectifs de croissance. Les acteurs du terrain, en même temps qu'ils retrouvent des marges de manœuvre, regagnent des prérogatives qu'ils avaient quelque peu perdues lors des deux premières phases. En particulier, ils s'impliquent dans l'exploration de nouveaux modèles de revenus, processus décrit comme étant plus complexe que dans le cadre de la réduction des coûts.

Sur ce point, la rupture avec les deux phases précédentes pourtant souhaitée par toutes les personnes interrogées n'est pas sans soulever quelques obstacles. Le premier réside dans la difficulté pour le manager de « piloter » la croissance comme il pilote la réduction des coûts et d'autre part, de le faire simultanément à cette réduction des coûts. Le caractère incertain de certaines mesures de croissance de chiffre d'affaires est souvent avancé pour expliquer la première difficulté tandis que le lien entre action et réduction des coûts semble plus direct.

De plus, nous voyons émerger du discours des acteurs un déplacement de la problématique de l'ambidextérité au niveau des managers qui simultanément doivent conduire des actions d'exploitation et explorer de nouvelles opportunités. Selon Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, le fait de focaliser volontairement l'attention des managers sur certains sujets serait un moyen pour la direction de déplacer le dilemme exploitation/exploration au niveau des acteurs en les contraignant à l'adoption d'une posture ambidextre (Tableau 6-9).

Principe	Description
Une croissance portée par les divisions	« donc il a été décidé dès le début que la <b>partie croissance serait beaucoup plus légère</b> . Par ailleurs, <b>la réduction des coûts et la croissance, ça ne fonctionne pas tout-à-fait pareil</b> . A l'évidence, <b>pour la croissance, il fallait qu'on s'appuie beaucoup plus sur les divisions elles-mêmes</b> . (...)En fait, il n'a jamais été question qu'une personne ou moi à temps partiel puisse se substituer ni aux contrôleurs de gestion, ni aux responsables de divisions, ça n'aurait pas eu de sens parce que <b>pour créer de la croissance il faut que les divisions aient le dynamisme et l'autonomie et ça ne se fait pas à leur place, on ne peut pas le faire à leur place sans prendre leur place</b> . » (François, Directeur stratégique, groupe)
L'exploration de nouveaux revenus plus complexe que l'exploration de nouveaux modèles de coûts	« (...) Ca s'est fait plus simplement que la période qui s'ouvre actuellement ou qui a commencé à s'ouvrir déjà fin 2004 puisqu' <b>on était axé sur des réductions de coûts</b> , donc c'était des choses qui étaient relativement plus faciles à mettre en œuvre que ce qui se met en œuvre depuis un an et qui <b>est orienté plus uniquement sur de la réduction de coûts mais aussi sur des objectifs de croissance</b> qui sont importants et <b>c'est toujours plus facile de piloter des réductions de coûts que de la croissance de chiffre d'affaires</b> . » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, division client particulier)
Emergence de la problématique de l'ambidextérité au niveau managérial	« Moi j'ai trouvé qu'une des premières vertues de Challenge, à part l'aspect gain économique, faire des économies, une des premières vertues de Challenge a été de montrer que <b>sur la tête d'un manager on pouvait à la fois, avoir la pression de la vie de tous les jours, du management courant et la pression d'une obligation de se transformer, d'une obligation d'évoluer, d'avoir des ruptures, d'avoir des programmes de transformation...</b> donc ça je pense que ça a été une grande vertu. La deuxième vertu c'est qu'effectivement ça a fait émerger des fonctions comme la gouvernance IT, donc des fonctions horizontales permanentes (certaines existaient déjà : l'immobilier, le juridique) mais dans des domaines plus opérationnels ça en a fait émerger d'autres et ça a renforcé cette notion de « <b>il faut travailler en matrice, en réseau ou en partenariat</b> », ça a renforcé cette logique de « nous sommes un réseau de partenaires ». » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)  « Et là, au même moment où on demande à l'Angleterre de faire ce programme de transformation, <b>on lui demande en même temps de transformer son business model</b> , c'est-à-dire de devenir un vrai opérateur, un FAI et même plus qu'un FAI, on lui demande même de devenir un fournisseur multi-services et <b>en ayant une meilleure maîtrise de son réseau c'est-à-dire en allant investir sur des réseaux dégroupés</b> . Et ça, il y en a d'autres des trucs qui sont un peu forts comme ça. Donc comment est-ce que <b>tu vas demander à une équipe de managers locaux de se transformer sur des objectifs phares au même moment ? Tu vois la délicatesse</b> . » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet)
Description du processus d'exploration de nouveaux modèles de revenus	« Nous <b>au niveau opérationnel</b> , on a un axe qui va s'appeler « on dit qu'on va augmenter le chiffre d'affaires de tant, parce que l'on va avoir la part de marché qui va se stabiliser ». Et nous, ça se transforme en « <b>il faut stabiliser la part de marché</b> » et donc ça se traduit « <b>par quelle action, par quel plan d'action, on va réussir à redresser cette part de marché qui chez nous décroît ?</b> » et on nous dit de faire ça. Et là, <b>on invente des trucs</b> , on se dit qu'au niveau de la part de marché, <b>si les boutiques vendaient un peu plus de « pro »</b> , peut-être qu'on y arriverait un petit peu mieux... (...) C'est un peu la différence : <b>du côté analytique, je rajoute une ambition de croissance à un « trend » au niveau national</b> , et nous on dit « et bien maintenant puisqu'on nous a dit qu'il faut faire ça parce que c'est Challenge +, <b>on met les plans d'actions que du coup on va appeler Challenge +</b> . ». » (Bénédicte, Directrice d'une agence commerciale, division commerciale)
La focalisation comme stratégie volontaire pour construire l'ambidextérité	« Ce que dit [le Président], c'est que <b>plutôt que de laisser entre guillemets au bon vouloir de chaque manager cette volonté d'imposer à ses collaborateurs le fait de réfléchir à pour un tiers de vos objectifs à transformer votre fonctionnement, on le fait via les programmes de transformation qui garantissent que tout le monde est mobilisé</b> . C'est une manière de dire que <b>c'est l'affaire de tous</b> parce que sinon, dans la relation de « cocooning » vertical N-1, N, N+1, on ne fait rien, c'est plus facile. » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)

Tableau 6-9 : Construction de la posture ambidextre des managers



Il ressort donc de notre analyse une construction progressive de la posture ambidextre des managers tout au long des différentes phases du programme. La posture des managers semblait principalement guidée par leur appartenance à une structure hiérarchique dans les deux premières phases. Dans cette troisième phase, la multiplication des réseaux d'appartenance leur permet de sortir du silot hiérarchique pour adopter une démarche d'exploration. Des propos recueillis auprès de nos interlocuteurs émerge également une accélération des transformations, autre difficulté dans la construction de cette posture.

#### **4.1.2. Accélération des rythmes de transformation**

La description de la deuxième phase du programme Challenge montre que la construction de cette posture ambidextre passe, dans un premier temps, par un dédoublement de la structure hiérarchique qui génère une pression très forte sur les managers.

*« Ca fait beaucoup, les managers souffrent un peu de ça parce que comme **les programmes de transformation sont eux même déclinés par fonction c'est-à-dire qu'en fait il y a une espèce de pression qui se multiplie à l'infini.** » (Denis, Directeur de la gouvernance du système d'information, Division Réseau)*

De plus, cette pression instantanée très forte se traduit par une accélération des cadences de changements. Compte tenu de la multiplicité des chantiers mis en œuvre dans le cadre de Challenge et Challenge + (100 au début puis 50 chantiers Challenge +), la dynamique de transformation est incessante. Pourtant, Muriel, responsable des chantiers Challenge dans la division réseau, nous rapporte que de nombreux managers déplorent de ne pas pouvoir temporiser. Certains d'entre eux souhaiteraient pouvoir définir la cible finale à atteindre et un cheminement moins chaotique pour y arriver.

*« Et [les opérationnels] nous disent « mais on vient de mettre des choses en place, vous voulez nous en faire faire d'autres, mais après vous allez encore nous en demander d'autres... On ne pourrait pas prendre le temps de réfléchir et aller directement à ce que vous voulez dans trois ans ? ». Donc **le fait de toujours y aller par pas successifs, par vagues successives pour s'améliorer progressivement et pour traiter d'abord tel problème puis après traiter tel autre problème, etc.** C'est qu'aujourd'hui il y a une espèce de **lassitude** où les gens en ont marre un peu de cette vitesse et nous demandent une pause quelque part, qu'on aura beaucoup de mal à leur donner. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau)*

Les propos de Muriel nous apportent un éclairage sur deux éléments essentiels. D'une part, l'un des obstacles majeurs dans l'apprentissage de l'ambidextérité réside dans la difficulté pour certains opérationnels à évoluer dans un processus d'exploration dont ils ne connaissent ni le cheminement, ni l'issue. D'autre part, la construction de l'ambidextérité repose sur un processus erratique qui se construit tout au long de la vie du programme. Nous retrouvons ici les caractéristiques distinctives du programme par opposition au projet évoquées par Besson et Mahieu (2003).

Outre l'aspect incessant des transformations, la dynamique du programme est également marquée par une accélération problématique pour les managers selon plusieurs responsables du programme Challenge au sein des divisions.

*« Je pense que ce qui a gêné le management, c'est la vitesse plus que le fait de faire. C'est-à-dire que non seulement on leur a demandé de faire des choses pour s'améliorer, chose qu'ils pouvaient très bien comprendre comme je vous le disais avec le contexte, le management y adhérerait, mais le problème c'est qu'à partir de ce moment là, on a dit « oui mais il faut faire vite ». Et si vous voulez, on n'a fait qu'appuyer sur l'accélérateur depuis deux ans, deux ans et demi, et ce que le management vit le plus mal, ce n'est pas l'amélioration de la performance, le fait de devoir serrer les coûts... c'est la vitesse. » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau, Telcom)*

Le rôle des acteurs de la structure Challenge consiste précisément à impulser ce rythme qui doit *in fine* être imprimé par les managers.

*« Nous, on n'agit pas directement, on conduit le projet en demandant aux gens de faire en sorte que ça s'améliore. (...) C'est vraiment effectivement leur tenir la main et c'est vrai qu'on est aussi là pour mettre un peu la pression pour que ça aille vite. Parce que, un des défauts ici du groupe c'est d'avoir le temps ! On ne peut pas dire que les gens n'avaient pas conscience qu'ils pouvaient faire mieux mais ils avaient toujours le temps de le faire. Or là, ce qu'on a fait, dans ce cas là, on a mis des plans d'action bien identifiés, des responsables, un timing et on se donnait rendez-vous un mois après, deux mois après... C'est ce rythme aussi qu'il faut impulser aux gens. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)*

Pourtant, il faut noter que les rythmes peuvent varier d'une entité à l'autre, d'une division à l'autre, d'un niveau à l'autre. Ainsi, Christine, responsable du contrôle de gestion d'une unité d'exploitation du réseau, se demandait au 15 avril 2005 : « C'est quoi Challenge + ? », alors que les chantiers ont été lancés courant 2003. De la même façon, Xavier, responsable du contrôle de gestion marketing et distribution pour le compte de Telcom Mobile en France, a connaissance des chantiers Challenge + mais avoue ne pas se sentir concerné alors même que la croissance est au cœur des problématiques de son activité.

*« C'est-à-dire qu'en fait, les chantiers qui nous touchent principalement, d'ailleurs paradoxalement, ce n'était pas des chantiers de croissance du chiffre d'affaires parce que ça finalement, on nous demande du reporting mais c'est tout, il n'y a pas d'actions, il n'y a pas d'actions spécifiques en tant que telle, même s'ils annoncent des actions, dans les faits il ne se passe rien opérationnellement sur ces points là. » (Xavier, Contrôleur de gestion marketing et distribution, Telcom Mobile)*

Ce témoignage nous amène à une remarque importante concernant la déclinaison opérationnelle du programme. En effet, il traduit, dans une certaine mesure, l'existence d'un découplage entre la volonté affichée par la direction générale vis-à-vis des actionnaires et le fonctionnement interne. Ce constat apporte un éclairage nouveau à l'hypothèse émise par Deville *et Al.* (2005), selon laquelle ce phénomène peut être envisagé tant les réactions à l'annonce de programmes de réduction des coûts sont indifférenciées quelque soit la précision dans le contenu de l'annonce.

Les différentes étapes qui ont jalonné le déroulement du programme conduisent donc à une construction progressive, arythmique et parfois problématique de l'ambidextérité.

#### **4.2. EVOLUTION DU ROLE DES CONTROLEURS DE GESTION**

Le rôle des contrôleurs de gestion évolue assez peu dans les deux premières phases du programme Challenge et demeure relativement flou dans la mécanique itérative entre plan d'action et programme. Alors que la presse professionnelle vante le nouveau rôle de « business partner » dévolu aux contrôleurs de gestion (Lambert, 2005), ils semblent ici étrangement écartés de l'élaboration et du suivi des plans d'action au profit des acteurs de la structure Challenge. Leur implication a cependant évolué au cours du déroulement du programme : peu responsabilisés sur la mise en œuvre des plans d'action au début, ils le deviennent un peu plus sur la fin. Au cours de l'année 2005, les contrôleurs de gestion deviennent notamment de plus en plus fréquemment associés aux responsables de chantiers dans la conduite de la démarche Challenge. Par exemple, des binômes sont désormais constitués sur un certain nombre de chantiers.

Ce phénomène de responsabilisation du contrôle de gestion s'inscrit, selon nous, dans une double dynamique d'apprentissage et de routinisation : apprentissage d'une forme de gestion axée sur les plans d'action et routinisation de certains chantiers qui sortent de la logique programme pour être intégrés au périmètre de gestion quotidienne de la ligne managériale « classique » (Tableau 6-10). Il semble alors que les contrôleurs de gestion trouvent plus leur place dans des processus routinisés que dans des logiques projet.

Principe	Description
Apprentissage d'une gestion fondée sur des plans d'action	« Pour les chantiers Challenge+, maintenant c'est articulé avec le contrôle de gestion parce qu' <b>on a fait monter les contrôleurs de gestion en puissance</b> là dessus. En gros, avant c'était moi qui allait voir sur l'ensemble des chantiers, les patrons des chantiers, les opérationnels en leur disant « c'est quoi ton chiffre, c'est quoi ton plan d'action... ? ». Et maintenant, on a décidé que des contrôleurs de gestion d'un tel niveau que le nôtre, qui sont en charge de contrôler la gestion d'une boîte qui fait 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, <b>ils sont pas là pour sortir du chiffre uniquement, ils sont là pour aider les managers dans leurs actions et le plan d'action et le suivi du plan d'action.</b> Donc ce qu'on a décidé c'est que : 1. aujourd'hui on avait un niveau de <b>maturité du contrôle de gestion</b> qui est vraiment nettement suffisant parce qu'ils maîtrisaient tous, le contrôle de gestion « indicateur », plus les éléments financiers donc l' <b>équation de la performance</b> . En gros : indicateur A x indicateur B x indicateur C = total CA ou total en millions d'euros si c'est des coûts. Donc l'équation de la performance est maîtrisée parfaitement ici sur le business model. Donc <b>on leur a demandé de prendre également des plans d'action puisque dans un plan d'action toutes les actions qui sont identifiées sont amenées à améliorer l'équation de la performance normalement donc l'anticipation du plan d'action va permettre d'être encore plus en contrôle de l'équation de la performance.</b> Donc <b>on leur a demandé, au contrôle de gestion classique du terme,</b> de prendre en main le contrôle de gestion des plans d'action également, donc de les faire monter en puissance et donc <b>ils deviennent de plus en plus managers, carrément !</b> Donc tout l'aspect Challenge +, maintenant, c'est complètement intégré avec le contrôle de gestion et on commence à faire cet exercice depuis maintenant un mois et demi. Donc moi du coup, je m'en occupe plus, moi j'interviens en tant que pompier ! » (Romain, Responsable des chantiers Challenge, Division Internet, Telcom)
Approche participative vis-à-vis de Challenge	Et donc comme [le responsable du programme pour le groupe] et [le directeur du contrôle de gestion pour le groupe] se connaissent bien, ce sont des gens qui ont travaillé ensemble dans une autre vie, ils ont commencé à dire « il faut qu'on arrive à harmoniser d'abord les indicateurs pour les faire prendre en compte aussi par les contrôleurs de gestion, que ça fasse partie du tableau de bord de l'entreprise (donc c'est pour ça qu'on voit maintenant dans le tableau de bord de l'entreprise toute la partie Challenge avec des indicateurs) et que de plus en plus, les chiffres soient tamponnés par les contrôleurs de gestion. Alors ça c'était vrai la première année, c'était carrément assez séparé. <b>Et là, de plus en plus, y compris dans les négociations budgétaires, les équipes du contrôle de gestion travaillent en amont, c'est-à-dire que normalement, l'équipe Challenge fait une sorte de cadrage qu'elle va rapprocher disons, avec le contrôle de gestion et après on va attaquer la partie budgétaire.</b> Mais on va se mettre un peu d'accord avant alors qu'avant ça partait un peu dans tous les sens. Alors c'est vrai qu'il faut se mettre aussi à la place des opérationnels : ils avaient des chiffres qui leur venaient de partout, du contrôle de gestion, de Challenge, de machin, de truc... <b>Et puis les contrôleurs de gestion, ils tombaient une fois sur deux de leur chaise : il sort d'où ce chiffre là ?</b> Et maintenant, il y a une volonté très ferme d'évoluer, et ça va être dans le processus budgétaire. Là on va faire les prévisions et donc c'est dans le processus du « forecast », il y a des réunions Challenge-contrôle de gestion qui sont prévues avant. » (Chantal, Responsable du chantier « amélioration du BFR », groupe, Telcom)

Tableau 6-10 : Les contrôleurs de gestion associés au programme Challenge dans la troisième phase

Ainsi dans le même temps que le rôle des managers a évolué vers plus d'ambidextérité, le rôle des contrôleurs de gestion a également évolué vers une participation plus active à l'élaboration des plans d'action.

## SECTION 5 SYNTHÈSE DE LA TROISIÈME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE

Les deux premières phases du programme ont focalisé les attentions sur la réduction des coûts. Si elles conduisent à une certaine lassitude en interne, ces phases ont toutefois permis de dégager de nouvelles marges de manœuvres pour le groupe Telcom. Parallèlement, l'arrêt des investissements dans de nombreux domaines a contribué à freiner la mise sur le marché de nouveaux produits générant ainsi un retard par rapport à la concurrence et un avertissement de la communauté financière. Pour l'ensemble de ces motifs, la troisième phase est enclenchée visant à relancer la croissance du groupe. Les caractéristiques de cette troisième phase sont présentées dans le Tableau 6-11.

Dimension	Caractéristique
Degré d'ambidextérité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte marqué par des échecs commerciaux et une lassitude interne vis-à-vis de la réduction des coûts</li> <li>- Phase du programme centrée sur l'exploitation efficace des ressources et l'exploration de nouveaux modèles de revenus</li> <li>- Degré d'ambidextérité fort</li> </ul>
Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matricielle</li> <li>- Ambidextérité managériale</li> </ul>
Processus de contrôle	<p><i>Finalisation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement des étapes de finalisation</li> <li>- Financiarisation du plan stratégique</li> </ul> <p><i>Pilotage :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration d'une gestion par « focus »</li> <li>- Evolution d'un pilotage financier à un pilotage de l'action</li> </ul> <p><i>Postévaluation :</i> Rupture avec les plans glissants qui entraîne une remise en question complète de la stratégie du groupe à l'issue du programme</p>
Posture	<p><i>Opérationnels :</i> Construction d'une posture managériale ambidextre</p> <p><i>Contrôleurs de gestion :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication plus marquée</li> <li>- Prise en charge progressive des plans d'action</li> </ul>

**Tableau 6-11 : Synthèse des caractéristiques de la troisième phase**

Le programme s'achève à l'issue de cette troisième phase pour donner naissance à un autre programme. Les chantiers Challenge +, pourtant tournés vers l'innovation et la croissance, semblent avoir pâti de leur rattachement à Challenge : le nouveau programme, bien que

dans la continuité de la troisième phase, vise à rompre avec ce phénomène. La problématique d'exploration est renforcée sous un nouvel « habillage » intitulé Futur.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 6**

---

Les deux premières phases du programme Challenge ont permis de restaurer la rentabilité du groupe ouvrant ainsi de nouvelles perspectives. Par ailleurs, cette focalisation sur les réductions de coûts trouve ses limites dans une certaine lassitude des salariés en interne. Ainsi, incités par l'ensemble de la communauté financière et craignant une démobilisation interne, les dirigeants de Telcom prennent la décision de relancer la croissance du groupe. Pour cela, le programme Challenge + est lancé conduisant au déploiement d'une quarantaine de projets tournés vers l'innovation et l'augmentation du chiffre d'affaires. Dans le même temps, les chantiers Challenge se poursuivent mais deviennent de plus en plus intégrés aux procédures routinières de l'organisation. Cette phase, marquée par un degré d'ambidextérité fort, allie donc exploitation et exploration de nouveaux modèles de revenus.

Sur le plan de l'organisation, cette deuxième phase se traduit par la concrétisation de la logique transverse dans une structure matricielle. Cette évolution s'accompagne également d'une multiplication des réseaux à l'intérieur de l'entreprise. Les acteurs se retrouvent alors au cœur d'un maillage de plus en plus dense dans lequel leur posture d'exploitation ou d'exploration peut varier. Ceci nous permet donc de conclure à une ambidextérité de type « managérial » au sens où nous l'avons définie dans la typologie proposée.

Dans le même temps, la mise en œuvre du programme Challenge a conduit à une évolution notable du processus de planification et de contrôle. Celle-ci se manifeste d'abord par un alignement strict des étapes de finalisation. L'articulation programme/chantiers/plans d'action constitue, en outre, le point d'ancrage d'un pilotage focalisé sur certaines actions en priorité.

Pour conclure, la mise en œuvre du programme Challenge semble effectivement contribuer au renouveau du modèle de planification et à la problématique d'ambidextérité. Ces résultats feront l'objet d'une discussion dans le chapitre suivant.



## **Chapitre 7 – VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L’AMBIDEXTERITE : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES**

---

### **INTRODUCTION**

---

Notre recherche est partie du constat que de nombreuses entreprises se sont lancées à partir du milieu des années 1990 dans des grands programmes d’amélioration de la performance opérationnelle. Nous nous sommes donc interrogée sur cette pratique qui semblait perdurer au-delà de la durée initialement prévue et avons cherché à comprendre pourquoi les entreprises s’engageaient dans de telles démarches. Les données empiriques recueillies dans le cadre de l’étude longitudinale du cas Telcom, nous ont permis d’appréhender la dynamique du programme sur quatre dimensions : le degré d’ambidextérité, la structure déployée, le processus de contrôle mis en place et enfin la posture adoptée par les acteurs.

Les résultats de notre travail contribuent à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. En effet, notre démarche empirique tend à démontrer que la mise en œuvre du programme Challenge au sein du groupe Telcom contribue à une vision renouvelée à la fois de la planification et de l’ambidextérité (Section 1). Elle nous conduit à proposer un modèle rénové de la planification qui s’articule autour du programme. Ce modèle sera discuté à l’aune des ruptures spatiotemporelles qu’il génère. Celles-ci nous amènerons à la seconde proposition qui repose sur une vision dynamique de l’ambidextérité. Nous y développerons l’idée que l’ambidextérité, dans le cadre du groupe Telcom, s’est construite dans le passage successif de l’ambidextérité séquentielle à structurelle puis managériale.

Ces propositions ainsi que l’ensemble de notre travail apportent des contributions d’ordre théorique, méthodologique et managérial (Section 2) qui nous semblent importantes. Celles-ci trouvent toutefois des limites principalement méthodologiques qui ouvrent des perspectives pour des travaux futurs (Section 3).

## **SECTION 1 VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMBIDEXTERITE**

---

L'étude longitudinale du cas Telcom nous a principalement conduit à deux résultats. D'une part, nous avons pu observer la place centrale du programme Challenge dans le processus qui débute avec le plan stratégique et qui conduit aux plans d'action (1.1.). D'autre part, l'analyse des trois phases de déroulement du programme fait ressortir une dynamique de l'ambidextérité fondée sur la construction de la posture ambidextre des managers (1.2.).

### **1.1. UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION**

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 (1.1.1.). Celui-ci repose sur une rupture des repères temporels (1.1.2.) et spatiaux (1.1.3.) qu'il nous semble important de préciser.

#### ***1.1.1. Proposition d'un modèle rénové 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. Les propos de Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux traduisent à la fois l'impact de la focalisation et la place centrale des plans d'actions dans la mise en œuvre de Challenge.

*« Donc moi ce que je vois, c'est un système, en tous cas à [la division réseau], qui a extrêmement bien marché, un suivi opérationnel avec en plus une vraie implication du patron et donc quand il y a implication du patron vous créez de la motivation de facto. **Celui qui dit c'est important pour moi, envoie un message très fort à ces équipes.** La preuve que c'est important pour moi c'est que **je regarde un sujet toutes les semaines et que je passe du temps, dans mon conseil de direction, à revoir les plans d'action.** » (Claire, Responsable vente en gros de produits internationaux, Division réseau)*

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 7-1 contribue à limiter les erreurs soulevées par Berland (1999) et présentées dans le chapitre 1.

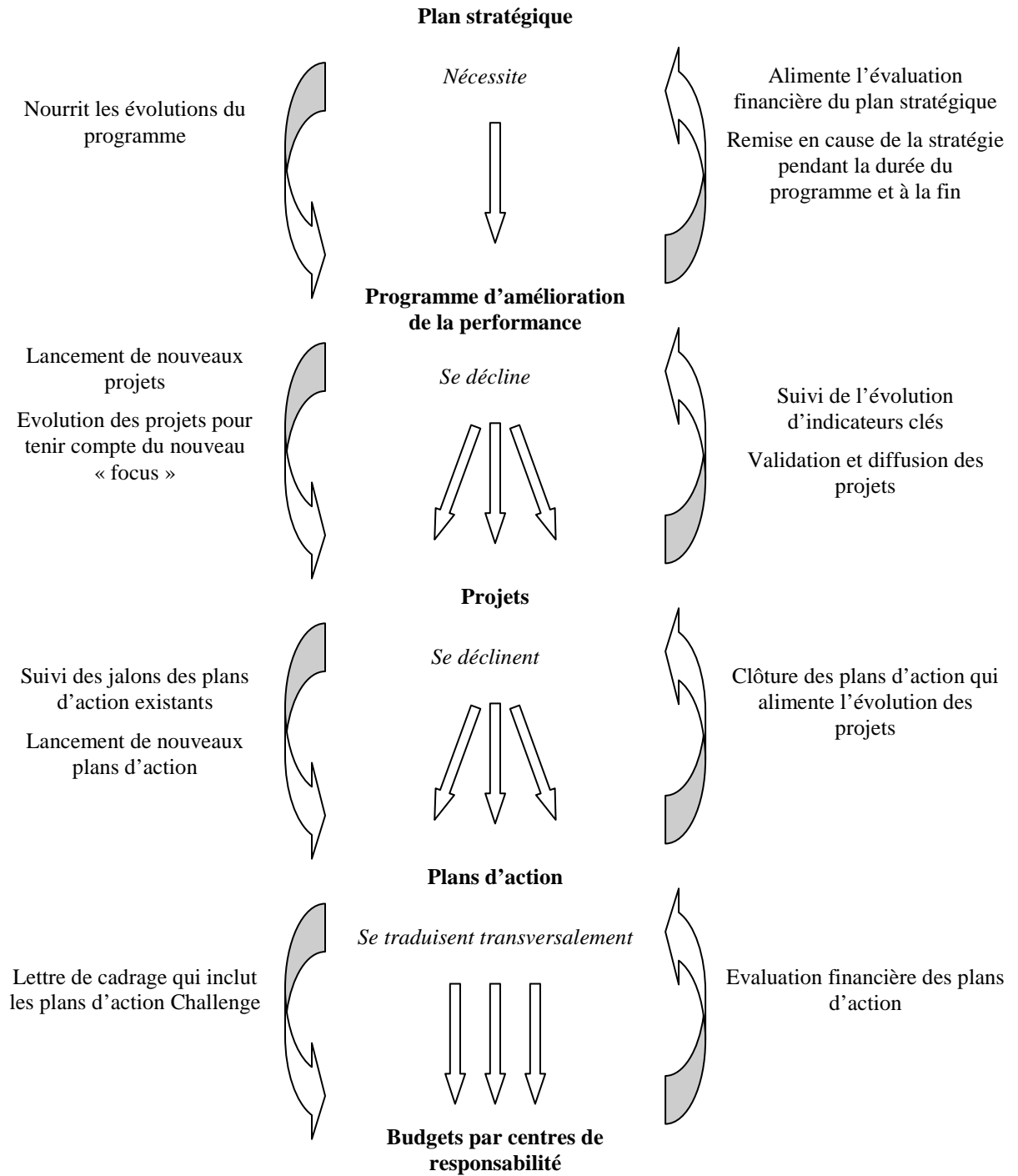


Figure 7-1 : Proposition d'un modèle rénové de la planification

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 le chapitre 1.



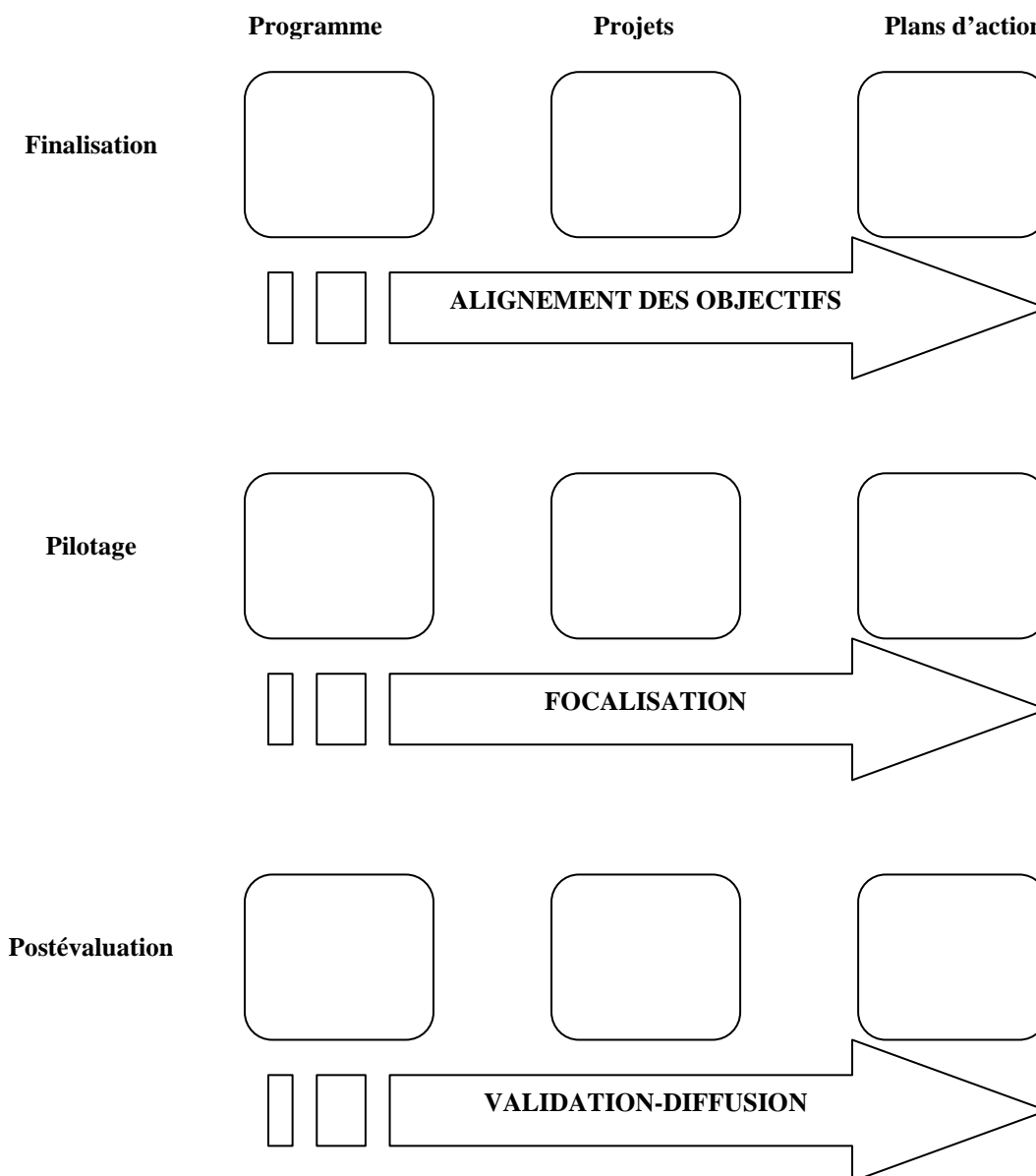


Figure 7-2 : Contribution du programme à l'amélioration du contrôle

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.

### ***1.1.2. 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 (a) et aux « temporalités » de gestion (b).

(c) 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) et présenté dans le chapitre 1 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. Elle s'inscrit pleinement dans l'évolution des organisations contemporaines que décrit Chanlat (2007) :

*« De nos jours, le temps des acteurs dans les organisations contemporaines tel que nous le voyons à l'œuvre, prend plusieurs formes : celle de l'urgence, celle la compression, celle de la flexibilité, celle de la réactivité et celle du court terme. » (Chanlat, 2007, p. 122)*

La description des phases du programme Challenge trouve une résonance dans chacun de ces éléments.

De plus, l'abandon des plans « glissants » tels que généralement décrits dans la littérature, suppose une remise en question de la stratégie du groupe à l'issue des trois années. Ceci permet de limiter les aspects « tendanciels » de la planification et les critiques formulées par de nombreux auteurs (Joffre *et Al.*, 2006 ; Lauzel et Teller, 1997 ; Lorange, 1998 ; Mintzberg, 1994). 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.

#### (d) 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 réévaluation 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). Les propos de Muriel, Responsable des chantiers Challenge dans la division réseau, illustrent ces conflits de temporalités.

*« Je dirais que c'est ambient, quand vous discutez avec les gens vous l'entendez et vous entendez de plus en plus, surtout maintenant que l'on arrive sur des choses qui sont un peu plus de la transformation : « mais on vient de mettre ça en place et vous voulez déjà qu'on travaille sur la phase suivante ». Alors les gens commencent déjà à nous dire « mais vous ne pourriez pas nous dire comment ce sera dans trois ans » et pour nous ça c'est difficile, on y va par petits pas. En fait, c'est un petit peu ça. On sent que les personnes ont envie de souffler, qu'ils ont envie d'attendre, et nous on leur dit : « c'est pas possible ». » (Muriel, Responsable des chantiers Challenge, Division réseau)*

Il ressort également des propos de Muriel, une difficulté pour l'ensemble des personnes impliquées dans Challenge de donner une vision à moyen terme du programme. Nous trouvons également un 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).

Pour conclure, la vision renouvelée de la planification qui émane des observations du cas Telcom repose 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. A ces ruptures des repères temporels classiques s'ajoutent des ruptures des repères spatiaux.

### ***1.1.3. Rupture des repères spatiaux***

Dans notre restitution du cas Telcom, nous avons mis en exergue des évolutions majeures en termes de structure. La première phase s'est tout d'abord traduite par la mise en œuvre d'une structure dichotomique avec d'une part les acteurs Challenge et l'ensemble des relais dans les divisions ou fonctions et d'autre part, les autres acteurs des divisions et fonctions. Dans la deuxième phase, le fonctionnement de cette structure dichotomique a été marqué par une spécialisation des acteurs Challenge vers l'exploration en transverse de nouveaux

modèles de coûts tandis que les opérationnels sont restés plutôt contenus à un rôle d'exploitant. Dans la troisième phase, la transversalité instaurée dans les deux premières phases a été accentuée. Elle s'est pérennisée par le passage à une structure matricielle. En outre, la multiplication des projets, des groupes de travail et des réseaux divers a contribué à générer une augmentation des relations transverses dans l'organisation.

Ainsi, la mise en œuvre de Challenge s'est appuyée sur des chantiers transverses aux hiérarchies classiques, ce qui traduit une première rupture par rapport aux repères spatiaux antérieurs. Dans le même temps, les acteurs se sont insérés dans un maillage de plus en plus diversifié qui les conduit fréquemment à dépasser les frontières de leur entité. Ils n'évoluent alors plus dans une structure hiérarchique figée mais dans une structure matricielle voire en réseau, provoquant une seconde rupture par rapport à leurs repères passés. Sur ce point l'analyse de Pierre, directeur délégué aux ressources de la division R&D, nous paraît particulièrement intéressante quant à la dimension managériale du programme.

*« Donc c'est vraiment une idée assez nouvelle puisque dans le management on pouvait dire qu'à une époque on avait « tout organisation » : moi j'ai connu une époque où on disait tout doit passer par les managers donc vous l'organisation, c'était vraiment ce qui était déterminant, vous aviez comme des poupées gigognes... Après on a dit, il faut être capable de croiser ça avec des « logiques projets » donc on a eu quelques grands projets qui sont venus croiser ces logiques hiérarchiques. Puis on s'est aperçu que comme le système est beaucoup trop rigide c'est-à-dire qu'il n'est pas suffisamment adaptable, on est parti sur une logique plutôt maintenant « avoir des réseaux », un système où l'on a toujours de la hiérarchie mais en fait, quand vous regardez moi, par exemple, j'appartiens à trois hiérarchies, n'importe qui ici, est contributeur à deux ou trois projets, leader sur un autre, il a une position hiérarchique, en général il est membre d'un network quelconque (moi je suis dans le réseau des entrepreneurs), etc. Donc les logiques d'appartenance dans une organisation qui essaye de s'adapter à la complexité, elles sont beaucoup plus diverses et donc le problème après c'est où est votre colonne vertébrale parce que si tout est biologique ; il faut quand même une ossature et donc Challenge c'est l'ossature, c'est le squelette et donc je pense qu'en fin de compte ça va rester vraiment le système de management, enfin de mon point de vue. Parce que ça devient le squelette de l'entreprise autour duquel toute la chair va se construire au travers de toutes les logiques d'appartenance. Projet, réseau, titre managérial... ça devient extrêmement, pas confu mais divers. » (Pierre, Directeur délégué Ressources, Responsable groupe de travail « compétences et individus », division R&D)*

Ces propos rejoignent l'analyse de Boltanski et Chiappello (1999) qui soulignent que « la succession des projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens a pour effet d'étendre les réseaux. »<sup>23</sup> (Boltanski et Chiappello, 1999, p. 167). Toutefois, les liens seraient vides de sens s'ils ne se formaient autour de projets aux finalités définies. Pour Boltanski et Chiappello (1999), « le projet rassemble temporairement des personnes

---

<sup>23</sup> Les éléments en italique dans le texte original ont été conservés en italique.

disparates, et se présente comme un *bout de réseau fortement activé*<sup>24</sup> pendant une période relativement courte mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles. » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 157). Ainsi, dans un univers de connexions multiples et continues, le projet apparaît comme la forme qui permet de mobiliser autour d'un objet ou d'un sujet donné en stabilisant les relations autour de cet objet ou sujet. La multiplication des points de croisement contribue, selon nous, à améliorer la déclinaison mais aussi l'émergence stratégique. Les auteurs ajoutent que « les liens les plus intéressants consistent souvent à franchir des zones dans lesquelles les médiations étaient rares ou inexistantes (des trous structuraux, dans le vocabulaire de R. Burt, 1992) » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 175).

Ainsi, alors que la structure hiérarchique passée était relativement décentralisée et cloisonnée, la mise en œuvre du programme Challenge s'est accompagnée de l'instauration d'une structure qui multiplie les connexions à l'intérieur d'un même espace.

Pour conclure, l'étude du cas Telcom nous a conduit à proposer une vision renouvelée de la planification qui contribue à limiter certaines des failles présentées dans la revue de la littérature. Elle repose également sur une rupture des repères spatiotemporels passés qui se traduit par une dynamique de l'ambidextérité.

## **1.2. VERS UNE VISION RENOUVELEE DE L'AMBIDEXTERITE**

L'étude longitudinale du cas Telcom nous a permis de mettre en évidence une évolution des caractéristiques structurelles de l'ambidextérité. Celle-ci nous amène à proposer une vision dynamique intégrant trois des quatre différentes formes présentées dans la typologie proposée (Figure 7-3).

---

<sup>24</sup> En italique dans le texte original de Boltanski et Chiapello (1999)

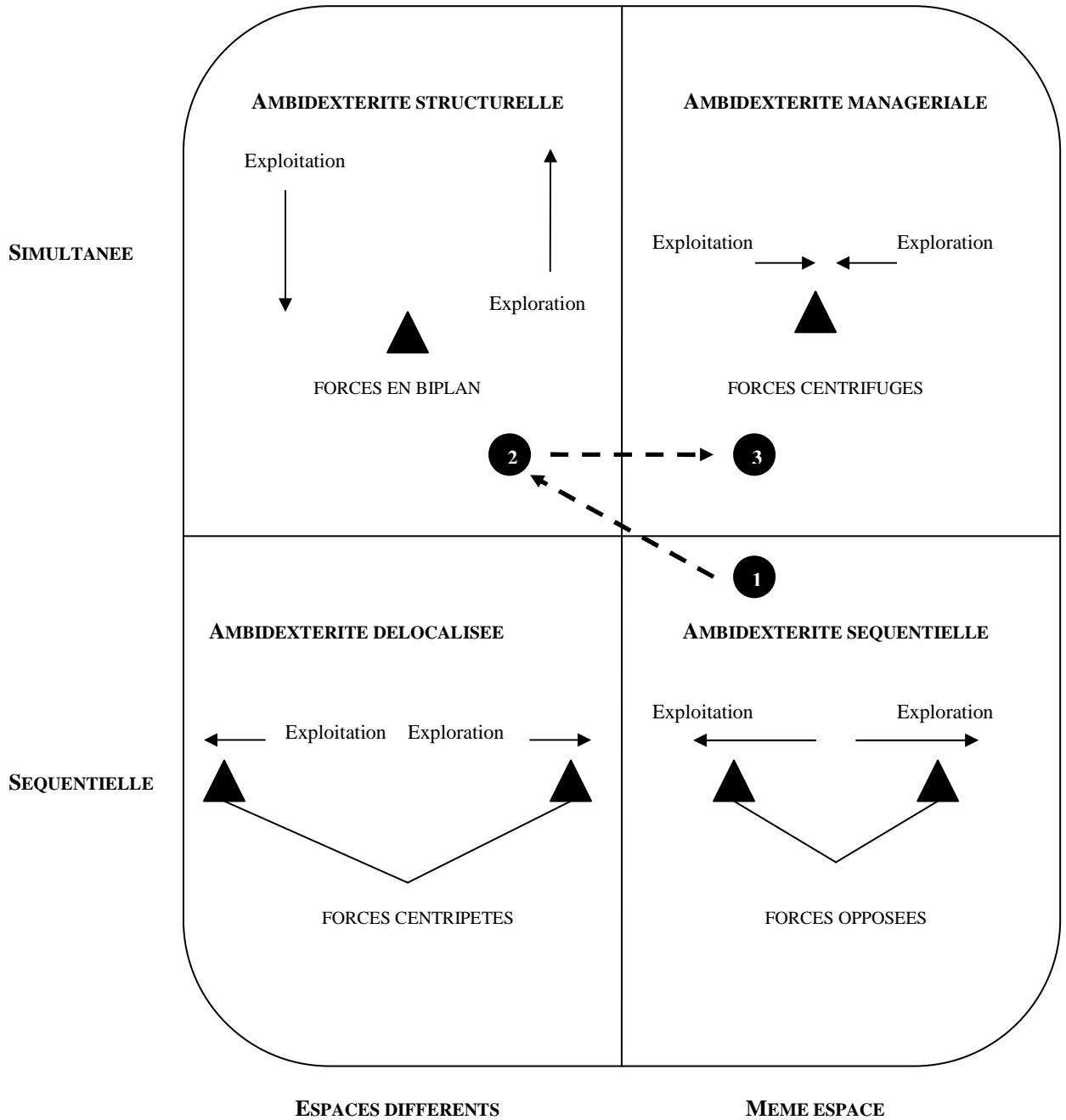


Figure 7-3 : Dynamique de l'ambidextérité

La première phase du programme a été marquée par une focalisation sur l'exploitation efficiente des ressources. Le degré d'ambidextérité était donc nul. Notre connaissance du contexte du cas, documenté par l'analyse d'articles de presse et complété par les informations recueillies lors des entretiens, nous permet de conclure que cette première phase a marqué une vraie rupture avec la période antérieure. Le déclenchement de cette

phase, suite au lancement de Challenge, traduit donc un mouvement de balancier vers l'exploitation caractéristique de l'ambidextérité séquentielle (1)

*« Je pense que cet effet de balancier était tout à fait nécessaire parce qu'une des dérives vraiment très très importante de la maison avant que [le nouveau Président] n'arrive c'était d'avoir, de fait, laisser faire pour en arriver à ce que **Telcom devienne un ensemble de PME où chacun faisait à sa façon** donc ça, ça ne peut pas marcher longtemps non plus. Il faut trouver le juste équilibre et je pense qu'on ne l'a pas encore trouvé aujourd'hui. » (Alain, Responsable chantier « Revenu Assurance », Division commerciale)*

Le passage à la deuxième phase a marqué une évolution au niveau des objectifs du programme. La transformation du groupe est alors devenue une priorité obligeant ainsi à l'exploration de nouveaux modes de fonctionnement. Dans le même temps, l'exploitation efficiente s'est poursuivie, ce qui nous a amenée à considérer un degré fort d'ambidextérité au cours de cette phase. Elle s'est manifestée en outre par la mise en œuvre d'une structure dichotomique ambidextre (Benner et Tushman, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 1997), forme caractéristique de l'ambidextérité structurelle selon la typologie proposée. Le passage de l'exploitation pure à une ambidextérité structurelle s'est donc traduit par un mouvement de l'ambidextérité séquentielle vers l'ambidextérité structurelle (2)

La troisième phase a consisté en une nouvelle étape reposant sur une réorientation du programme vers les sujets de croissance. L'exploitation concomitante à l'exploration de nouveaux modèles de revenus a maintenu un degré fort d'ambidextérité. En outre, un certain nombre de mesures jusque là gérées au sein de Challenge ont migré vers les procédures routinières de l'organisation. Parallèlement, la « matricialisation » de la structure s'est poursuivie et s'est pérennisé tandis que les axes transversaux se sont multipliés. Les acteurs ont donc été placés au cœur d'un maillage de plus en plus serré dans lequel ils s'exercent tour à tour à l'exploitation et à l'exploration. Cette troisième phase a donc marqué le passage à une ambidextérité managériale (3).

Au final, nous observons donc une séquence ambidextérité séquentielle-structurelle-managériale représentée dans la Figure 7-3. La structure ambidextre développée par Tushman et O'Reilly (1996,1997) puis par Benner et Tushman (2004) y apparaît comme une étape transitoire devant conduire à la construction d'une posture managériale de l'ambidextérité.



En effet, l'analyse de la première phase nous a conduit à identifier quatre types d'attitude vis-à-vis des prérogatives imposées par la direction : l'adhésion, l'opportunisme, la discipline et la résistance. Dans la deuxième phase, l'évolution du programme a nécessité de transformer l'organisation en entamant la déstructuration des repères antérieurs. La posture généralement adoptée a consisté à préserver des territoires de pouvoir face à des tentatives d'incursion. Lors de la troisième phase, la transformation s'est poursuivie en instaurant une structure matricielle et en multipliant les projets transverses principalement axés sur la croissance. Ce n'est que lors du passage à cette troisième phase que les acteurs nous ont confié leurs difficultés à gérer conjointement l'exploitation et l'exploration dans des temporalités de plus en plus courtes. Dans cette dernière situation, un manager se retrouve en situation de concilier exploitation et exploration en fonction du lieu et du moment où il se trouve. Par exemple, un commercial au niveau d'une division exploite ses ressources pour atteindre le chiffre d'affaires dont il a l'objectif mais lorsqu'il participe à la réflexion sur l'évolution du « business model » de la division il explore de nouvelles opportunités et lorsqu'il participe au projet de refonte des processus de facturation, il se trouve également en position d'exploration. Concilier l'ensemble de ces positions avec une obligation de résultat n'est pas sans poser de difficultés. L'ensemble des discours recueillis au cours de notre étude empirique en témoigne. Pour Eminent (2005), ces tensions sont liées au fait que l'organisation laisse aux managers « résoudre eux même [les] contradictions en organisant l'ambivalence (double autorité, objectifs contradictoires...). » (Eminent, 2005, p. 10). Elles peuvent également être analysées en termes de conflits de rôles (Bosworth et Kreps, 1986 ; Floyd et Lane, 2000 ; Hopper, 1980) entre le rôle attendu par la hiérarchie opérationnelle, éventuellement par la hiérarchie fonctionnelle et enfin par les différents chefs de projets auquel un manager participe.

Pour conclure, notre analyse du cas Telcom révèle que la mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance a contribué à dépasser l'approche structurelle de l'ambidextérité au profit d'une orientation plus managériale.

## **SECTION 2 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

---

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons adopté un raisonnement abductif qui nous a conduit à faire plusieurs itérations entre l'observation d'éléments empiriques et la littérature mobilisée pour les expliquer. Ce raisonnement nous conduit à trois types de contributions : théoriques (2.1.), méthodologiques (2.2.) et managériales (2.3.).

### **2.1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES**

Notre travail de recherche a été initié suite à un double constat. D'une part, émergeait une pratique, qui semblait se renouveler bien au-delà du phénomène singulier : les programmes d'amélioration de la performance. D'autre 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.

Face à l'importance et à la récurrence de cette pratique, nous nous sommes donc interrogée sur la nature, le contenu mais aussi les enjeux des programmes d'amélioration de la performance. Une étude exploratoire nous a ainsi permis de circonscrire les contours de cette notion en définissant des caractéristiques communes et d'en fournir la définition suivante : *Les programmes d'amélioration de la performance sont des dispositifs à moyen terme qui visent une amélioration de la performance globale de l'entreprise grâce à des outils et une structure d'animation qui lui sont spécifiques.*

La première contribution théorique de notre travail repose sur la mise en exergue de l'existence des programmes d'amélioration de la performance comme pratique fréquente des entreprises. L'ensemble de notre démarche empirique contribue de façon significative à l'amélioration de la connaissance sur cet objet.

En outre, le second constat nous a rapidement semblé paradoxal au regard des pratiques des entreprises. En effet, alors que de nombreux auteurs annonçaient le « déclin » de la planification stratégique (Mintzberg, 1994), plusieurs études ainsi que la presse économique montraient qu'en pratique il n'en était rien. 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

certaines vieillissant de la planification mais semble-t-il toujours en vigueur. Sur ce point, nous apportons également une contribution théorique importante. 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. Nous démontrons notamment comment ce dispositif contribue à limiter certaines failles de la planification et en régénérer les pratiques sur plusieurs aspects. Nous démontrons notamment 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 le chapitre 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. Notre analyse du rôle des contrôleurs de

gestion tout au long du programme permet également de mesurer la faible implication des contrôleurs de gestion dans l'ensemble du processus d'action.

Enfin, notre analyse des objectifs affichés par les programmes d'amélioration de la performance nous a conduit à explorer la littérature sur le dilemme exploitation/exploration, tant ces deux axes paraissaient indissociables de la conduite des programmes. Dans le chapitre 2, nous retraçons la généalogie du concept d'ambidextérité à travers l'évolution du débat sur le dilemme exploitation/exploration. La synthèse de la littérature dans ce domaine encore peu investigué dans les travaux de recherche en contrôle, en France notamment, constitue un apport significatif et original de notre travail. En proposant une vision dynamique de cette ambidextérité par la construction de la posture managériale, nous apportons un éclairage nouveau aux travaux antérieurs essentiellement centrés sur la structure.

Au final, les contributions théoriques de notre travail de recherche portent, tout d'abord, sur la définition et la description en profondeur d'un objet empirique susceptible d'être étudié dans des travaux ultérieurs, dans d'autres champs de recherche et avec d'autres méthodologies. Notre recherche contribue en outre à la réflexion sur les évolutions de la planification et des systèmes de contrôle adaptés à ces évolutions. Enfin, notre travail apporte une synthèse relativement exhaustive sur un thème original : l'ambidextérité.

## **2.2. LES CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES**

Notre travail de recherche permet également d'avancer plusieurs contributions méthodologiques. La plus significative d'entre elles repose sur le dispositif mis en place pour étudier notre objet de recherche. Ainsi, notre démarche empirique nous a permis de dépasser certaines limites des travaux présentés dans le cadre de la revue de littérature sur l'ambidextérité grâce à l'adoption d'une démarche qualitative de type longitudinal. En effet, la plupart des recherches relatives à l'ambidextérité repose sur une vision statique et *a posteriori*. On y découvre principalement des descriptions des caractéristiques structurelles contribuant à améliorer l'ambidextérité. Notre démarche empirique apporte donc des éléments de connaissance significatifs sur la dynamique de l'ambidextérité. Elle permet d'identifier la contribution du programme d'amélioration de la performance à la construction de cette ambidextérité. En portant notre analyse à la fois sur les structures et

sur les acteurs, nous abordons cette construction sous l’angle novateur de la construction de la posture managériale. En abordant la problématique de l’ambidextérité par une approche longitudinale qui prend en compte l’évolution de la posture des acteurs, nous proposons un cadre méthodologique assez peu utilisé dans le domaine et qui pourra être répliqué dans des travaux futurs.

Outre l’apport de la démarche longitudinale, la typologie des formes d’ambidextérité, présentée dans le chapitre 2, repose sur une synthèse de la littérature sur le dilemme exploitation/exploration. En choisissant de classer les différents travaux étudiés en fonction de l’unicité de temps et de lieu, nous apportons une classification des travaux qui pourra être mobilisée dans des recherches futures.

Enfin, notre travail nous a conduit à proposer trois grilles d’analyse. La première porte sur le processus de planification (chapitre 1). Nous en définissons six dimensions et proposons ensuite des typologies identifiées dans la littérature pour les caractériser. La deuxième est relative à l’ambidextérité (chapitre 2). Elle reprend les différents facteurs qui influencent le degré d’ambidextérité d’une organisation. Ces deux outils d’analyse, sans prétendre à l’exhaustivité, peuvent fournir des trames intéressantes pour de futures recherches. En adaptant ces grilles à l’objet de recherche, il peut alors être utile de mobiliser certaines dimensions, de les combiner pour en obtenir un outil d’analyse synthétique et approprié. Sur ce point, compte tenu du peu de travaux empiriques relatifs aux programmes d’amélioration de la performance, l’étude exploratoire nous a permis de déterminer les dimensions pertinentes dans le cadre de notre problématique de recherche. Ceci nous a donc conduit à proposer une troisième grille d’analyse (chapitre 3) relative au processus de mise en œuvre d’un programme d’amélioration de la performance.

Les contributions méthodologiques de notre travail de recherche reposent donc sur l’apport d’une démarche longitudinale à notre objet d’étude, la proposition d’une typologie synthétisant la littérature sur le dilemme exploitation/exploration et le concept d’ambidextérité, et la construction de différentes grilles d’analyse mobilisables dans des travaux futurs.

### **2.3. LES CONTRIBUTIONS MANAGERIALES**

Notre recherche est profondément ancrée dans l'analyse d'une pratique semble-t-il émergente sur laquelle chercheurs et praticiens n'ont que peu de recul. L'une des contributions de notre travail est donc de mettre en exergue un phénomène empirique et de le caractériser pour le singulariser par rapport à d'autres comme le projet ou le plan.

Sur le plan managérial, notre démarche pour améliorer la connaissance sur cette pratique a suscité beaucoup d'intérêt de la part des personnes rencontrées dans chaque entreprise mais également au sein des cabinets de conseil impliqués dans l'étude exploratoire. La participation à une réunion de travail avec une équipe de consultants à laquelle nous avons été conviée pour présenter nos travaux atteste de la pertinence de notre questionnement pour les praticiens. La description détaillée et longitudinale qui permet d'identifier sur toute la durée du programme les évolutions stratégiques, structurelles mais aussi du processus de contrôle et de la posture des acteurs semble, sur ce point, riche d'informations. Nous y démontrons comment se déploie le programme, comment il évolue au gré des pressions externes et internes et comment il contribue à améliorer la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques, question qui intéresse au plus haut point les dirigeants des entreprises.

En outre, plusieurs personnes interrogées, dans le groupe Telcom principalement, ont émis le souhait d'obtenir une restitution de nos travaux, notamment sur les enjeux managériaux de ce type de démarche. En effet, plusieurs avaient conscience que Challenge dépassait largement le cadre des objectifs chiffrés d'amélioration de la performance pour instaurer un système de management rénové sur lequel ils n'avaient pas tellement de vision globale. Sur ce point, la description de la dynamique qui a conduit au déplacement de l'ambidextérité vers les managers nous semble un apport managérial intéressant. Elle permet notamment d'identifier des raisons pour lesquelles la transformation peine parfois à se mettre en œuvre. L'évolution de l'acteur dans un environnement où ses repères temporels et spatiaux ont été considérablement modifiés peut s'avérer difficile. Pour les dépasser, le développement de capacités managériales nouvelles peut se montrer utile.

## **SECTION 3 LIMITES ET PERSPECTIVES**

---

Si notre travail a abouti à des contributions de différentes natures, il comporte toutefois un certain nombre de limites (3.1.) qui ouvrent des perspectives de recherche pour des travaux futurs (3.2.).

### **3.1. LIMITES DE LA RECHERCHE**

L’une des limites de ce travail réside dans la méthodologie adoptée. Tout d’abord, la nature des données qualitatives suppose une double interprétation des situations par l’acteur interrogé et par le chercheur lui-même (Farjaudon, 2007). Ceci introduit donc nécessairement de la subjectivité dans la restitution qui peut en être faite. Pour circonscrire ce biais, nous avons multiplié les sources d’information et collecté un grand nombre de données secondaires. Nous avons également diversifié les personnes interrogées afin pouvoir croiser les perspectives.

La deuxième limite d’ordre méthodologique est relative au dispositif adopté et présenté dans le chapitre 3. En effet, en nous focalisant sur une analyse de cas unique, nous avons opté pour la profondeur de l’étude au détriment de son pouvoir de généralisation (Miller et Friesen, 1982). Ce choix s’est imposé compte tenu de l’émergence des programmes d’amélioration de la performance dans les pratiques des grands groupes français. Nous avons alors opté pour un cas intense au sens de Miles et Huberman (1994) qui nous a permis d’émettre des propositions qui ouvrent sur des travaux futurs. Nous avons souhaité dans le cadre de notre recherche, mettre en exergue des points saillants plutôt que de privilégier la recherche de régularités en répliquant notre démarche à d’autres cas. En procédant ainsi, nous avons privilégié la validité interne de notre recherche au détriment d’une validité externe qui reste à renforcer par des analyses futures.

Le corollaire de la deuxième limite repose sur le contexte particulier du cas étudié. Cette limite peut toutefois être atténuée par les résultats de l’étude exploratoire qui montrent une certaine régularité dans les conduites de programmes, indépendamment du contexte, de la

taille ou d'autres critères de contingence. Nous avons toutefois tenté de présenter le plus fidèlement possible ce contexte afin que des travaux ultérieurs puissent en tenir compte.

### **3.2. PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Les limites énoncées ouvrent donc la voie à de recherches futures. Sur ce point, plusieurs perspectives sont envisageables.

Pour pallier les limites d'ordre méthodologique, deux voies de recherche nous semblent pertinentes. Tout, d'abord, nous pensons qu'une démarche historique pourrait offrir des résultats intéressants. En effet une étude longitudinale sur une période plus étendue pourrait permettre de visualiser la reproduction de cycles d'ambidextérité. Elle permettrait également de mettre en évidence des variables de contingence de cette ambidextérité. Si les variables externes ont fait l'objet de nombreux travaux, l'étude de données internes sur une plus longue période pourrait contribuer à améliorer la connaissance sur le sujet. En outre, nous avons identifié une intensification du recours aux programmes d'amélioration de la performance à partir du milieu des années 1990. Ceci correspond également à une période où les entreprises se sont mises à beaucoup plus communiquer. Une approche historique par consultations d'archives de grandes entreprises pourrait nous permettre d'identifier des formes analogues aux programmes d'amélioration de la performance développés antérieurement. Les approches de type historique permettant de mieux comprendre les pratiques actuelles (Pezet, 2000 ; Chanlat 2007) nous pensons que de tels prolongements pourraient accroître notre connaissance de l'objet.

L'autre prolongement méthodologique envisagé consiste à étendre l'étude à plusieurs cas en diversifiant les secteurs. Une telle démarche permettrait de tester les propositions émises dans le cadre de notre travail et éventuellement de les affiner. Elle permettrait également d'aller plus avant dans la détermination de facteurs de contingence relatifs aux programmes d'amélioration de la performance mais aussi de l'ambidextérité. Un recueil de données quantitatives notamment sur l'apport des programmes au processus de contrôle ou sa place parmi les outils de planification pourrait compléter une telle étude.



Enfin, l'étude exploratoire a mis l'accent sur le fait que ces programmes d'amélioration de la performance opérationnelle étaient fréquemment utilisés comme outil de communication avec la communauté financière. Dans notre démarche empirique nous n'avons pas inclus les actionnaires, analystes financiers ou encore agences de notation. Dans de travaux futurs, nous pensons que l'analyse de l'influence des ces acteurs sur les décisions des grands groupes en matière de programmes d'amélioration de la performance permettrait d'ajouter encore à notre connaissance de l'objet.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 7**

---

Notre travail de recherche s’appuie sur un constat empirique fort : de plus en plus d’entreprises lancent des programmes d’amélioration de la performance. Dès lors notre question de recherche principale était la suivante : à quoi servent les programmes d’amélioration de la performance ?

Pour répondre à cette question, deux pistes ont été investiguées : comment contribuent-ils à régénérer la planification ? Et comment contribuent-ils à développer l’ambidextérité ? Ce chapitre présente des éléments de réponse à ces deux questions et, par conséquent, à la question principale. En effet, l’étude du cas Telcom nous a permis de proposer une vision renouvelée de planification qui place au cœur du système d’action le programme, les projets qui en découlent et les plans d’action. Les éléments financiers apparaissent ensuite dans le plan stratégique et dans les budgets. Le modèle rénové que nous induisons du cas Telcom contribue à éliminer un certain nombre de failles identifiées dans la littérature et contribue également à l’amélioration du processus de contrôle.

Concernant la contribution du programme au développement de l’ambidextérité, nous proposons une vision dynamique de l’ambidextérité qui rompt avec les travaux antérieurs essentiellement centrés sur la structure. L’étude longitudinale du cas Telcom nous a ainsi permis de mettre en évidence la construction d’une posture managériale ambidextre grâce au passage successif d’une ambidextérité séquentielle à une ambidextérité structurelle puis managériale.

Ces propositions permettent donc d’apporter des éléments de réponse aux questions de recherche formulées au début de ce travail. Outre ces contributions théoriques, notre démarche apporte des contributions méthodologiques et managériales qui ont été présentées dans ce chapitre.

Enfin, notre travail présente un certain nombre de limites, principalement méthodologiques, qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. En mettant une 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**

---

- ABERNATHY W.J., (1978), *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press
- ABERNATHY M.A., BROWNELL P., (1997), « Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior and Personnel Controls », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Iss. 3-4, pp. 233-248
- ACKOFF R.L. (1981), « On the Use of Models in Corporate Planning », *Strategic Management Journal*, Vol. 2, p. 353-359
- ACKOFF R.L., (1966), « The Meaning of Strategic Planning », *The McKinsey Quarterly*, pp. 48-61
- ADLER P.S., GOLDOFTAS B., LEVINE D.I., (1999), « Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 43-68
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M., (1990), « Strategic Plans as Contracts », *Long Range Planning*, Vol. 23, Iss. 1, pp. 102-115
- ALLARD-POESI F., (2006), « La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire » in GOLSORKHI D. (eds), *La fabrique de la stratégie*, Vuibert, Paris, pp. 27-47
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C., (1999), « Construction de l'objet de recherche », in THIETART R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 34-56
- ANSOFF H.I., (1994), « Critique of Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning », *Long Range Planning*, Vol. 27, Iss. 3, pp. 31-32
- ANSOFF H.I., (1991), « Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management' », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 449-461
- ANSOFF H.I., (1977), « The State of Practice in Planning Systems », *Sloan Management Review*, Vol. 18, Iss. 2, pp. 1-24
- ANSOFF H.I., BRANDENBURG R.C., « A Program of Research in Business Planning », *Management Science*, Vol 13, Iss. 6, pp. 219-239
- ANTHONY R.N., (1988), *La fonction contrôle de gestion*, 1993, Publi-Union Editions, Paris
- ASQUIN A., FALCOZ C., PICQ T., (2005), *Ce que manager par projet veut dire*, Editions d'Organisation, Paris
- AUREGAN P., JOFFRE P., (2002), « Pour une approche stratégique du projet », *Actes des XVIèmes journées des IAE*, Paris, septembre
- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 155-130

- AUTISSIER D., VANDANGEON-DERUMEZ I., (2005), « Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation », *Gestion 2000*, Vol. 22, Iss. 5, pp. 157-172
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.-M., (1999) in THIETART R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 224-256
- BENNER M.J., TUSHMAN M.L, (2002), « Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 676-706
- BENNER M.J., TUSHMAN M.L, (2003), « Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, pp. 238-256
- BERLAND N., (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Editions de la Performance, Paris
- BESSON P., MAHIEU C., (2007), « Fabriquer les stratégies ordinaires : les dilemmes d'une posture managériale », *Actes de la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Montréal
- BESSON P., MAHIEU C., (2006), « Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation ? », *Gestion 2000*, Vol. 23, Iss. 6, pp. 37-56
- BESSON P., MAHIEU C., (2003), « Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation », *Gestion 2000*, Vol. 3, pp. 61-77
- BIERLY P., CHAKRABARTY A., (1996), « Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 123-135
- BIRKINSHAW J., GIBSON C.B., (2004), « Building Ambidexterity into an Organization », *MIT Sloan Management Review*, pp. 47-55
- BISBE J.A., OTLEY D., (2004), « The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 709-737
- BLANC G., ABDESSEMED T., KAHANE B., (1997), « Quel avenir pour la planification stratégique ? », *Cahier de recherche HEC, CR611*
- BLANCHET A., GOTMAN A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, Paris
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Saint-Amand
- BOUQUIN H., (2005), « Robert Newton Anthony : la référence », In BOUQUIN (ed.), *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, Paris, EMS, pp. 110-143
- BOUQUIN H., (2000), « Contrôle et stratégie », In COLASSE B. (ed.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp. 533-546
- BOUQUIN H., (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, Paris
- BOUQUIN H., (1986), *Le contrôle de gestion*, 2001, 5<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris
- 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*, PUF, Paris
- BOUTINET J.-P., (1990), *Anthropologie du projet*, (2004), PUF, Paris
- BOSWORTH S.L., KREPS G.A., (1986), « Structure as Process: Organization and Role », *American Sociological Review*, Vol. 51, pp. 699-716
- BRADACH J.L., (1997), « Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 276-303
- BRECHET J.-P., (1996), *Gestion stratégique: le développement du projet d'entreprendre*, Edition Eska, Paris
- BRECHET 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
- BRECHET J.-P., DESREUMAUX A., LEBAS P., (2005), « Le projet en tant que figure de l'anticipation: de la théorie à la méthodologie empirique », *Actes de la 14<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Angers
- BRESSER R.K., BISHOP R.C., (1983), « Dysfunctional effects of formal planning : two theoretical explanations », *Academy of Management Review*, Vol. 8, Iss. 4, pp. 588-589
- BREWS P., PUROHIT D., (2007), « Strategic Planning in unstable environments », *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 64-83
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M., (1997), « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory, Time-paced Evolution and in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 1-34
- BURGELMAN R.A., (2002), « Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 325-357
- BURGELMAN R.A., (1994), « Fading Memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 24-56
- BURGELMAN R.A., SAYLES L.R., (1987), *Les intrapreneurs*, McGraw-Hill
- BURLAUD A., TELLER R., CHATELAIN-PONROY S., MIGON S., WALLISER E., (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris
- BURNS T., STALKER G.M., (1961), *The Management of Innovation*, 1994, Oxford University Press
- CAMPBELL A., ALEXANDER M., (1997), « What's Wrong With Strategy? », *Harvard Business Review*, Vol. 75, Iss. 6, pp. 42-51
- CHAKRAVARTHY B.S., (1987), « On Tailoring a Strategic Planning System to its Context: Some Empirical Evidence », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, Iss. 6, pp. 517-534
- CHANAL V., MOTHE C., (2004), « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? », *Actes de la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Le Havre
- CHANDLER A.D., (1962), *Stratégie et structure de l'entreprise*, 1994, 3<sup>ème</sup> édition, Les Editions d'Organisation, Paris

- CHANLAT J.-F., (2007), « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique », in DERROY X. (eds), (2007), *Formes de l'agir stratégique*, Editions De Boeck, Bruxelles
- CHARREIRE S., DURIEUX F., (1999), « Explorer et tester », in THIETART R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 57-81
- COVIN J.G., SLEVIN D.P., (1989), « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 75-87
- CYERT R.M., MARCH J.G., (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, 1992, 2<sup>ème</sup> édition, Prentice-Hall
- DAFT R.L., (1978), « A Dual-Core Model of Organizational Innovation », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 193-210
- DAVID A., (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », in DAVID A, HATCHUEL A, LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* », Vuibert, Paris
- DAVILA .T, (2000), « An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 383-409
- DENIS J.-P., (2002), « Retour sur les principes d'articulation entre contrôle et stratégie – une perspective ago-antagoniste », *Actes de la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Paris
- DENRELL J., MARCH J.G., (2001), « Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 5, pp. 523–538
- DESREUMAUX A., (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz, Paris
- DRUCKER P.F., (1959), « Long Range Planning: Challenge to Management Science », *Management Science*, pp. 238-249
- DRUCKER P.F., (1955), « Integration of People and Planning », *Harvard Business Review*, Vol. 33, Iss. 6, pp. 35-40
- DUNCAN R.B., (1976), « The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation », in KILMAN R.H., PONDY L.R., SLEVIN D.P., *The Management of Organization Design*, North-Holland, Vol. 1, pp. 167-188
- DUTTON J.E., DUNCAN R.B., (1987), « The Influence of the Strategic Planning Process on the Strategic Change », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, Iss. 2, pp. 103-116
- EISENHARDT K.M., (2000), « Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 4, pp. 703-705
- EMINET A., (2005), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », *Cahier de recherche EM Lyon*, septembre 2005, pp. 2-21
- ETTLIE J.E., BRIDGES W.P., O'KEEFE R.D., (1984), « Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation », *Management Science*, Vol. 30, Iss. 6, pp. 682-695
- FARJAUDON A.-L., (2007), *L'impact des marques sur le pilotage de l'entreprise*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine

- FAYOL H., (1918), *Administration industrielle et générale*, 1999, Dunod, Paris
- FLOYD S.W., LANE P.J., (2000), « Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 154-177
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B, (2000), *Building Strategy from the Middle*, Sage Publications, London
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B, (1992), « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 153-167
- FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I., (1999), « Analyses longitudinales », in THIETART R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 422-448
- FOSS N.J., (2003), « Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization », *Organization Science*, Vol. 14, Iss. 3, pp. 331-349
- FROW N., MARGINSON D., OGDEN S., (2005), « Encouraging Strategic Behaviour While Maintaining Management Control: Multi-Functional Project Teams, Budgets, and the Negotiation of Shared Accountabilities in Contemporary Enterprises », *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 269-292
- GADDIS P.O., (1997), « Strategy under attack », *Long Range Planning*, Vol. 30, Iss. 1, pp. 38-45
- GALUNIC D.C., EISENHARDT K.M., (2001), « Architectural Innovation and Modular Corporate Forms », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 5, pp. 1229-1249
- GARCIA R., CALANTONE R., LEVINE R., (2003), « The Role of Knowledge in Ressource Allocation to Exploration versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations », *Decision Sciences*, Vol. 34, Iss. 2, pp. 323-349
- GHEMAWAT P., RICART I COSTA J.E., (1993), « The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 59-73
- GIBSON C.B., BIRKINSHAW J., (2004), « The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Iss. 2, pp. 209-226
- GODET M., (1991), *De l'anticipation à l'action*, Dunod, Paris
- GOVINDARAJAN V., GUPTA A.K., (1985), « Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 51-66
- GRANT R.M., (2003), « Strategic Planning In A Turbulent Environment: Evidence From The Oil Majors », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 491-517
- GRANT R.M., BADEN-FULLER C., (2004), « A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Iss. 1, pp. 61-84
- GRENIER C., JOSSERAND E., (1999), « Recherche sur le contenu et recherches sur le processus in THIETART R. A.(eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 104-136



- HAMBRICK D.C., (1983), « An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments' », *Academy of Management Journal*, Vol. 26, Iss. 2, pp. 213-230
- HAMEL G., (1996), « Strategy as Revolution », *Harvard Business Review*, Vol. 74, Iss. 4, pp. 69-76
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1990), « Strategic Intent », *McKinsey Quarterly*, Iss. 2, pp. 36-61
- HAN M., CELLY N., (2007), « Pro-Profit, Pro-Growth, or Both? Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures (INV) », *Academy of Management Proceedings*, 6 p.
- HART S.L., (1992), « An Integrative Framework for Strategy-Making Processes », *Academy of Management Review*, Vol. 17, Iss. 2, pp. 327-351
- HE Z.L., WONG P.K., (2004), « Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 481-494
- HOLMQVIST M., (2004), « Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development », *Organization Science*, Vol. 15, Iss. 1, pp. 70-81
- HOPE J., FRASER R., (2003), « Who needs budget? », *Harvard Business Review*, Vol. 81, Iss. 2, pp.108-115
- HOPPER T., (1980), « Role Conflicts of Management Accountants and their Position Within Structures », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, Iss. 4, pp. 401-411
- HOROVITZ J.H., (1978), « Management Control in France, Great Britain and Germany », *Columbia Journal of World Business*, pp. 16-22
- JANSEN J.J.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOBERDA H.W., (2005), « Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, Iss. 6, pp. 999-1015
- JARZABKOWSKI P., (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage Publications, Londres
- JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A., (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Economica, Paris
- JOFFRE P., KOENIG G., (1992), *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Editions Litec, Paris
- KATILA R., AHUJA G., (2002), « Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Iss. 6, pp. 1183-1194
- KIVISAARI S., (1991), « Management of Innovation in the Modern Corporation: Dilemmas in the Corporate Control of R&D », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 219-228
- KOENIG G., (2004), *Management stratégique : Projets, interactions & contextes*, Dunod, Paris
- KOGUT B., KULATILAKA N., (2001), « Capabilities as Real Options », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 744-758

- KOZA M.P., LEWIN A.Y., (1998), « The Co-Evolution of Strategic Alliances », *Organization Science*, Vol. 9, Iss. 3, pp. 255-264
- KYRIAKOPOULOS K., MOORMAN C., (2004), « Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 219-240
- KUSZLA C., (1997), *Le rôle du contrôle d'organisation dans l'adaptation stratégique*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- LAMBERT C., (2005), *La fonction contrôle de gestion : Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- LANGFIELD-SMITH K., (1997), « Management Control Systems and Strategy: A Critical Review », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 207-232
- LAROCHE H., NIOCHE J.-P., (2007), « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (eds), (2007), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 349-372
- LAUZEL P., TELLER R., (1997), *Contrôle de gestion et budgets*, 8<sup>ème</sup> édition, Editions Sirey, Saint-Denis
- LEE J., LEE J., LEE H., (2003), « Exploration and Exploitation in the Presence of Network Externalities », *Management Science*, Vol. 49, Iss. 4, pp. 553-570
- LEONARD-BARTON D., « A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites », *Organization Science*, Vol. 1, Iss. 3, pp. 248-266
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G., (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 95-112
- LEWIN A.Y., LONG C.P., CARROLL T.N., (1999), « The Coevolution of New Organizational Forms », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 5, pp. 535-550
- LI Y., LI L., LIU Y., WANG L., (2005), « Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity », *International Journal of Production Research*, Vol. 43, Iss. 12, pp. 2577-2591
- LÖNING H, MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A., (1998), *Le contrôle de gestion: organisation et mise en oeuvre*, 2003, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris
- LORANGE P., (1998), « Strategy implementation : the new reality », *Long Range Planning*, Vol. 31, Iss. 1, pp. 18-29
- LORANGE P., VANCIL R.F., (1976), « How to design a strategic planning system », *Harvard Business Review*, Vol. 54, Iss. 5, pp. 75-81
- LORINO P., TARONDEAU J.-C., (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de gestion*, n°160, p. 307-328
- LUNNAN R., BARTH T., (2003), « Managing the exploration vs. exploitation dilemma in transnational "brindging teams" », *Journal of World Business*, Vol. 38, pp. 110-126

- MARCH J.G., (2006), « Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence », *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 201-214
- MARCH J.G., (1996), « Continuity and Change in Theories of Organizational Action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 278-287
- MARCH J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71-87
- MARTINET A.-C., (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in MARTINET A.-C., THIETART R.-A., *Stratégie : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris
- MARTINET A.-C., CLAVEAU N., TANNERY F., (1995), « Processus de planification stratégique et dynamique du changement radical » in NOEL A., VERY P., WISSLER M. (eds.), (1995), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Economica, Paris, pp. 37-56
- MARTINICH L., (2004), « An Innovation Framework: The Foundation for Two Complementary Approaches to Innovation Management », *5<sup>th</sup> Engineering Management Conference*, Austin, Texas
- McGRATH R.G., (2001), « Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 118-131
- MCNAMARA P., BADEN-FULLER C., « Lessons from the Celltech Case: Balancing knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal », *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 291-307
- 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*, 2003, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Paris
- MILES R.E., SNOW C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill
- MILLER D., (1986), « Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 233-249
- MILLER D., FRIESEN P.H., (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-25
- MILLER D., FRIESEN P.H., (1978), « Archetypes of strategy formulation », *Management Science*, Vol. 24, Iss. 9, pp. 921-933
- MINTZBERG H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 2004, Dunod, Paris
- MINTZBERG H., (1991), « Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 463-466
- MINTZBERG H., (1990), « The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 171-195
- MINTZBERG H., (1981), « What is Planning Anyway? », *Strategic Management Journal*, Vol. 2, Iss. 3, pp. 319-324

- MINTZBERG H., (1978), *Structure et dynamique des organisations*, 2001, 14<sup>ème</sup> édition, Les Editions d'Organisation, Paris
- MINTZBERG H., (1977), « Strategy Formulation as a historical Process », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, Iss. 2, pp. 28-40
- MINTZBERG H., WATERS J.S., « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Iss. 9, pp. 257-272
- MOM T.J.M., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., (2003), « Managing concurrently The Processes Of Knowledge Exploration And Exploitation: The Influence Of Knowledge Exchange Determinants And The Introduction Of An Intranet », DRUID Summer Conference 2003, Copenhagen
- MONGE P.R., (1990), « Theoretical and Analytical Issues in Studying Organizational Processes », *Organization Science*, Vol. 1, Iss. 4, pp. 406-430
- MORAN P., (2005), « Structural vs. Relational embeddedness: Social Capital and Managerial Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 1129-1151
- NOEL A., VERY P., WISSLER M., (1995), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome III, Economica, Paris
- NORDHAUS W.D., (1969), « Theory of innovation : an economic theory of technical change », *American Economic Association*, pp. 18-28
- O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L., (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, pp. 74-81
- OLIVER A.L., (2001), « Strategic Alliances and the Learning Life-cycle of Biotechnology Firms », *Organization Studies*, Vol. 22, Iss. 3, pp. 467-489
- OTLEY D., (1999), « Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research », *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-382
- ÖZSOMER A., GENÇTÜRK E., (2003), « A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation », *Journal of International Marketing*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 1-19
- PETTIGREW A.M., (1992), « The Character and Significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, pp. 5-16
- PETTIGREW A.M., (1987), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, Iss. 6, pp. 649-670
- PEZET A., (2000), *La Décision d'Investissement Industriel - Le cas de l'aluminium*, Economica, Paris
- PORTER M.E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press
- QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris
- RIVKIN J.W., SIGGELKOW N., (2003), « Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design », *Management Science*, Vol. 49, Iss. 3, pp. 290-311

- RODAN S., GALUNIC C., (2004), « More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 541-562
- ROMME A.G.L., (1996), « A Note on the Hierarchy-Team Debate », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 411-417
- ROWLEY T., BEHRENS D., KRACKHARDT D., (2000), « Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Special Issue, pp. 369-386
- SALMENKAITA J.P., (2003), « Organizational Learning in Industrial Research: Innovative Productivity vs. Emergence of Technological Programs », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 33, Iss. 4, pp. 8-33
- SANCHEZ R., MAHONEY J.T., (1996), « Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, p. 63-76
- SCAPENS R.W., (1990), « Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods », *British Accounting Review*, Vol. 22, pp. 259-281
- SIGGELKOW N., LEVINTHAL D.A., (2003), « Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation », *Organization Science*, Vol. 14, Iss. 6, pp. 71-87
- SORENSEN O., SORENSEN J.B., (2001), Finding the right mix: franchising, organizational Learning and chain performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 713-724
- SHERAMATA W.A., (2000), « Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 2, pp 389-408
- SCHUMPETER J., (1935), *Théorie de l'évolution économique*, 1999, Dalloz
- SIMONS R., (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press
- SIMONS R., (1994), « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal? », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Iss. 3, pp. 169-189
- SIMONS R., (1990), « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Iss. 1-2, pp. 127-143
- SIMONS R., (1987), « Accounting Control Systems and Business Strategy : an Empirical Analysis », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 357-374
- SPONEM S., (2004), *Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises : proposition d'une typologie et analyse des déterminants*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- STEINER G.A., (1969), *Top Management Planning*, MacMillan
- STEINER G.A., (1963), *Managerial Long Range Planning*, Mc Graw-Hill, New York
- TAYLOR B., (1997), « The Return of Strategic Planning - Once More with Feeling », *Long Range Planning*, Vol. 30, Iss. 3, pp. 334-344

- TAYLOR B., (1986a), « Corporate Planning for the 1990's: The New Frontiers », *Long Range Planning*, Vol. 19, Iss. 6, pp. 13-18
- TAYLOR B., (1986b), « Strategic Planning - Which Style do you need », *Long Range Planning*, Vol. 17, Iss. 3, pp. 51-62
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1996), « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, Iss. 4, pp. 8-30
- TUSHMAN M.L., SMITH W.K., WOOD R.C., WESTERMAN G., O'REILLY C.A., (2004), « Innovation Streams and Ambidextrous Organization Designs », Working paper, 63 p.
- VAN DE VEN A., (1992), « Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, pp. 169-191
- VAN DE VEN A., HUBER G.P., (1990), « Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change », *Organization Science*, Vol.1, Iss. 3, pp. 213-219
- VAN DE VEN A., POOLE M.S., (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20, Iss. 3, pp. 510-540
- VAN DE VEN A., POOLE M.S., (1990), « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, Vol.1, Iss. 3, pp. 313-335
- VOLBERDA H.W., (1996), « Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374
- WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris
- WEBB D., PETTIGREW A., (1999), « The Temporal Development of Strategy : Patterns in the U.K. Insurance Industry », *Organization Science*, Vol. 10 Iss. 5, pp. 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
- WHITTINGTON R., (1996), « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, Vol. 29, Iss. 5, pp. 731-735
- WHITTINGTON R., MOLLOY E., MAYER M., SMITH A., (2006), « Practices of Strategising/organising – Broadening Strategy work and Skills », *Long Range Planning*, Vol. 39, Iss. 6, pp. 615-629
- WHITTINGTON R., PETTIGREW A., PECK S., FENTON E., CONYON M., (1999), « Change and complementarities in the new competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996 », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 5, pp. 583-600
- WILDAVSKY A., (1973), « If Planning is Everything, Maybe It's Nothing », *Policy Sciences*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 127-153

- WILLIAMSON O.E., (1994), « Strategizing, Economizing, and Economic Organization », in RUMELT R.P., SCHENDEL D.E., TEECE D.J., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, pp. 361-401
- WINTER S.G., SZULANSKI G., (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 730-743
- YIN R.K., (1994), *Case Study Research Design and Methods*, 2<sup>ème</sup> édition, Sage, Thousand Oaks

## **REPertoire DES TABLEAUX ET FIGURES**

---

### **REPertoire DES TABLEAUX**

---

Tableau 1-1 : Evolution de la planification d'entreprise (Martinet, 2001 ; Taylor, 1986a).	20
Tableau 1-2 : Nature du contenu des plans stratégiques selon Ackoff, (1966).....	24
Tableau 1-3 : Les pratiques de planification selon Ackoff (1966, 1981).....	25
Tableau 1-4 : Quatre types de système de planification (Chakravarthy, 1987, p. 519) .....	37
Tableau 1-5 : Caractéristiques du processus de planification (Godet, 1991, p. 248).....	38
Tableau 1-6 : Les cinq modes de planification selon Allaire et Firsirotu (1990).....	39
Tableau 1-7 : Mode de gouvernement et style de planification (Martinet, 2001, p. 186)...	40
Tableau 1-8 : Les cinq formes de planification (Taylor, 1986b, p. 53).....	42
Tableau 1-9 : Les dimensions et les rôles de la planification (Brews et Purohit, 2007, p. 66) .....	43
Tableau 1-10 : Les rôles stratégiques des managers (Floyd et Lane, 2000, p. 159).....	46
Tableau 1-11 : Proposition d'une grille d'analyse d'un processus de planification .....	47
Tableau 1-12 : Caractéristiques et conditions des modes d'élaboration de la stratégie selon Mintzberg (1973) et Mintzberg et Waters (1985) .....	52
Tableau 1-13 : Définitions des notions de projet, opération et programme par Asquin, Falcoz et Picq (2005), p. 8.....	65
Tableau 1-14 : Comparaison des formes projet, programme d'organisation et plan stratégique selon Besson et Mahieu (2003).....	66
Tableau 2-1 : Les multiples facettes du dilemme exploitation/exploration.....	79
Tableau 2-2 : Les facteurs qui nuisent à la résolution du dilemme .....	82
Tableau 2-3 : Facteurs externes et ambidextérité .....	89
Tableau 2-4 : Ambidextérité structurelle et ambidextérité contextuelle selon Birkinshaw et Gibson (2004).....	98
Tableau 2-5 : Proposition d'une grille d'analyse de l'ambidextérité .....	104
Tableau 3-1 : Présentation de la démarche empirique.....	112
Tableau 3-2 : Caractéristiques des cinq approches de recherches longitudinales (Miller et Friesen, 1982, pp. 1022-1023).....	115
Tableau 3-3 : Problématique de la recherche et designs longitudinaux (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999, p. 428).....	116
Tableau 3-4 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon .....	119
Tableau 3-5 : Synthèse de la démarche empirique .....	123



Tableau 3-6 : Présentation des programmes d'amélioration de la performance étudiés dans le cadre de la démarche empirique .....	124
Tableau 3-7 : Présentation des personnes rencontrées dans le cadre de l'étude exploratoire .....	125
Tableau 3-8 : Les nouveaux principes de l'organisation, du management et les priorités stratégiques (inspiré d'un document de communication externe du groupe) .....	126
Tableau 3-9 : Un effort sans précédent sur trois ans (Inspiré d'un document de communication externe du groupe Telcom).....	126
Tableau 3-10 : Motifs et objectifs du lancement de programmes d'amélioration de la performance .....	129
Tableau 3-11 : Les différentes utilisations du programme dans la communication avec les marchés financiers .....	131
Tableau 3-12 : Caractéristiques de l'équipe centrale .....	134
Tableau 3-13 : Illustration de la rhétorique religieuse utilisée par les personnes interrogées .....	136
Tableau 3-14 : Phases d'intervention et rôles des différentes catégories d'acteurs impliqués dans un programme d'amélioration de la performance .....	139
Tableau 3-15 : Contenu des programmes d'amélioration de la performance .....	141
Tableau 3-16 : Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance .....	143
Tableau 3-17 : Caractéristiques des programmes d'amélioration de la performance .....	147
Tableau 3-18 : Les différentes manifestation du dilemme exploitation/exploration.....	151
Tableau 3-19 : Grille d'analyse du programme d'amélioration de la performance utilisé pour l'étude du cas Telcom .....	156
Tableau 3-20 : Présentation des personnes rencontrées au sein du groupe Telcom.....	157
Tableau 4-1 : Une première phase centrée sur l'exploitation efficiente des ressources ....	166
Tableau 4-2 : Une organisation fragmentée et souvent trop éclatée (inspiré d'un document de communication externe du groupe) .....	169
Tableau 4-3 : De la fragmentation à la centralisation.....	171
Tableau 4-4 : Mise en place de la structure Challenge selon un principe de maillage du périmètre organisationnel .....	176
Tableau 4-5 : Principes de mise en oeuvre de Challenge dans la première phase .....	178
Tableau 4-6 : Principes et contenu du reporting des chantiers Challenge dans les "revues d'affaires" mensuelles (inspiré d'un document interne).....	184
Tableau 4-7 : Principes et contenu du reporting des chantiers Challenge dans les réunions de travail au sein des divisions (inspiré d'un document interne).....	185
Tableau 4-8 : Caractéristiques des étapes de finalisation de la première phase du programme Challenge.....	186

Tableau 4-9 : Caractéristiques de la finalisation des objectifs Challenge pendant le processus budgétaire.....	188
Tableau 4-10 : Caractéristiques des étapes de finalisation des chantiers Challenge dans la première phase du programme .....	190
Tableau 4-11 : Création d'outils de benchmark et de partage des bonnes pratiques .....	196
Tableau 4-12 : Caractéristiques des étapes de pilotage du programme Challenge dans la première phase du programme .....	198
Tableau 4-13 : Création de tableaux de bord.....	200
Tableau 4-14 : Caractéristiques des étapes de pilotage des chantiers Challenge dans la première phase du programme .....	201
Tableau 4-15 : Caractéristiques de l'étape de postévaluation des chantiers Challenge dans la première phase du programme .....	204
Tableau 4-16 : Une implication contrastée des salariés .....	212
Tableau 4-17 : Des contrôleurs des gestion dans une posture de retrait ou d'implication minimale .....	216
Tableau 4-18 : Synthèse des caractéristiques de la première phase.....	219
Tableau 5-1 : Le court-termisme de la première phase à l'origine du changement d'orientation .....	227
Tableau 5-2 : Une deuxième phase alliant exploitation et exploration de nouveaux modèles de coûts.....	229
Tableau 5-3 : Principes de mise en oeuvre de Challenge dans la deuxième phase .....	233
Tableau 5-4 : Stratégies de légitimation utilisées par les acteurs de la structure Challenge dans la deuxième phase du programme.....	235
Tableau 5-5 : Caractéristiques des étapes de finalisation de la deuxième phase du programme Challenge.....	242
Tableau 5-6 : Exemple de mise en oeuvre d'un chantier Challenge sur la productivité des salariés dans la division réseau.....	244
Tableau 5-7 : Caractéristiques des étapes de finalisation dans chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme .....	247
Tableau 5-8 : Description du pilotage de la deuxième phase du programme Challenge ..	254
Tableau 5-9 : Caractéristiques des étapes de pilotage du programme Challenge dans la deuxième phase du programme .....	255
Tableau 5-10 : Description du pilotage des chantiers dans la deuxième phase du programme.....	258
Tableau 5-11 : Caractéristiques des étapes de pilotage des chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme .....	259
Tableau 5-12 : Caractéristiques de l'étape de postévaluation des chantiers Challenge dans la deuxième phase du programme .....	263

Tableau 5-13 : Posture adoptée par les acteurs de la structure Challenge dans la deuxième phase du programme.....	266
Tableau 5-14 : Posture adoptée par le management intermédiaire dans la deuxième phase du programme.....	270
Tableau 5-15 : Synthèse des caractéristiques de la deuxième phase .....	273
Tableau 6-1 : Chronique de l'avènement d'une nouvelle dynamique .....	281
Tableau 6-2 : Une troisième phase alliant exploitation et exploration de nouveaux modèles de revenus .....	284
Tableau 6-3 : D'une logique transverse à la pérennisation d'une structure matricielle .....	288
Tableau 6-4 : Description du lancement du chantier de « Revenu assurance » au sein de la division réseau par Matthias, responsable du chantier .....	292
Tableau 6-5 : Vers un alignement des étapes de finalisation .....	296
Tableau 6-6 : Vers une financiarisation du plan stratégique .....	297
Tableau 6-7 : Instauration d'un mode de gestion par "focus" .....	301
Tableau 6-8 : Comparaison des processus de construction du plan stratégique.....	307
Tableau 6-9 : Construction de la posture ambidextre des managers .....	311
Tableau 6-10 : Les contrôleurs de gestion associés au programme Challenge dans la troisième phase .....	315
Tableau 6-11 : Synthèse des caractéristiques de la troisième phase.....	317

## **REPertoire DES FIGURES**

---

Figure 0-1 : Le déclin de la planification stratégique (Blanc <i>et Al.</i> , 1997, p. 19) .....	8
Figure 0-2 : Plan de l'étude .....	14
Figure 1-1 : Processus budgétaire classique selon Burlaud <i>et Al.</i> , 2004, p. 59 .....	26
Figure 1-2 : Représentation du processus de planification stratégique selon Hax et Majluf (1984) d'après Desreumaux (1993), p. 75 .....	28
Figure 1-3 : Modèle de planification complètement développé (Mintzberg, 1994, p. 80)..	30
Figure 1-4 : Quelques systèmes hybrides de planification des actions et de contrôle des performances (Mintzberg, 1978, p.154) .....	31
Figure 1-5 : Matrice du contrôle organisationnel selon Bouquin (1986) .....	34
Figure 1-6 : Cycle fondamental plans-budgets selon Bouquin (1986), p. 69 .....	35
Figure 1-7 : Les erreurs classiques du processus budgétaire (Berland, 2004, p. 101) .....	59
Figure 1-8 : Limites et failles du contrôle organisationnel.....	60
Figure 2-1 : Typologie des différentes conceptualisations de l'ambidextérité et ses implications structurelles .....	96
Figure 2-2 : L'organisation ambidextre dans le modèle dichotomique .....	102

Figure 3-1 : Processus récurssif du raisonnement selon David (2000), p. 87 .....	109
Figure 4-1 : Structure dichotomique mise en place dans la première phase .....	180
Figure 4-2 : Processus de finalisation déployé dans la première phase du programme Challenge .....	192
Figure 4-3 : Processus de pilotage déployé dans la première phase du programme Challenge .....	202
Figure 5-1 : Vers une forme d'ambidextérité structurelle.....	237
Figure 5-2 : Processus de finalisation déployé dans la deuxième phase du programme Challenge .....	250
Figure 5-3 : Processus de pilotage déployé dans la deuxième phase du programme Challenge .....	261
Figure 7-1 : Proposition d'un modèle rénové de la planification.....	326
Figure 7-2 : Contribution du programme à l'amélioration du contrôle .....	328
Figure 7-3 : Dynamique de l'ambidextérité.....	334

## **ANNEXES**

---

### **Annexe 3-1 : Guide d'entretien de l'étude exploratoire auprès des responsables de programmes d'amélioration de la performance**

#### **1. PRESENTATION DE L'INTERLOCUTEUR**

Pourriez-vous me présenter brièvement votre fonction ?  
Quel a été votre parcours jusque là ?

#### **2. PRESENTATION DU PROGRAMME**

**Votre entreprise a-t-elle mis en place un programme d'amélioration de la performance ?**

Quel est son nom ?  
Quand a-t-il été lancé ?  
Dans quel contexte ?

Comment a-t-il été élaboré ? Par qui ?

**Qui sont les membres de l'équipe projet ? Comment a-t-elle été constituée ?  
Comment le programme est-il mis en oeuvre ? Quels sont les acteurs clés ?**

#### **3. ROLE DE L'INTERLOCUTEUR DANS LE PROGRAMME**

**Quel est votre rôle au sein de ce programme ?  
Pourriez-vous me décrire une journée type de votre quotidien ?**

#### **4. QUESTIONS SUBSIDIAIRES**

Quels sont les acteurs les plus réfractaires ?  
Comment faire en sorte qu'ils agissent comme le préconise le programme ?  
Qui assure le suivi du programme ?

**Pourriez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par notre étude ?**

### **Annexe 3-2 : Guide d'entretien de l'étude exploratoire auprès de consultants**

#### **1. PRESENTATION DE L'INTERLOCUTEUR**

Pourriez-vous me présenter brièvement votre fonction ?  
Quel a été votre parcours jusque là ?

#### **2. PRESENTATION DU PROGRAMME**

Pourriez-vous me présenter le programme d'amélioration de la performance auquel vous avez contribué ?

Dans quel contexte ?

Comment a-t-il été élaboré ? Par qui ?

Quel était votre rôle au sein de ce programme ?

Qui étaient les membres de l'équipe projet ? Comment a-t-elle été constituée ?

Comment le programme a-t-il été mis en oeuvre ? Quels étaient les acteurs clés ?  
Quels étaient les acteurs les plus réfractaires ?  
Comment faire en sorte qu'ils agissent comme le préconise le programme ?  
Qui assurait le suivi du programme ?  
Comment ce programme s'articulait-il avec le cycle plan-budget ?  
Quelle comparaison feriez-vous entre les programmes d'amélioration de la performance et la planification stratégique ?  
Pourriez-vous me dresser un bilan des apports et limites de ce programme ?

### **3. QUESTIONS SUBSIDIAIRES**

**Pourriez-vous me donner les coordonnées d'autres personnes susceptibles d'être intéressées par notre étude ?**

## **Annexe 3-3 : Guide d'entretien de l'étude du cas Telcom**

### **1. PRESENTATION DE L'INTERLOCUTEUR**

Pourriez-vous me présenter brièvement votre fonction ?  
Quel a été votre parcours jusque là ?

### **2. ROLE DE L'INTERLOCUTEUR DANS LE PROGRAMME CHALLENGE**

Dans quel contexte êtes-vous arrivé à cette fonction ?  
Quel est votre rôle dans le programme Challenge ?  
Quels sont vos principaux interlocuteurs ?  
Quelles ont-été vos premières actions ?  
Comment vos décisions sont-elles accueillies ?  
Comment qualifieriez-vous vos relations avec les opérationnels ?  
Quels sont les acteurs clés ? Quels sont les acteurs les plus réfractaires ?  
Comment faire en sorte qu'ils agissent comme le préconise le programme Challenge ?  
Quel est le message ?  
Quels sont les premiers résultats ?  
Pourriez-vous me présenter vos principales réussites ? Vos principaux échecs ? Pourquoi ?  
Quelles sont les principales difficultés ?  
Quelles sont les qualités spécifiquement nécessaires à votre rôle dans ce programme ?

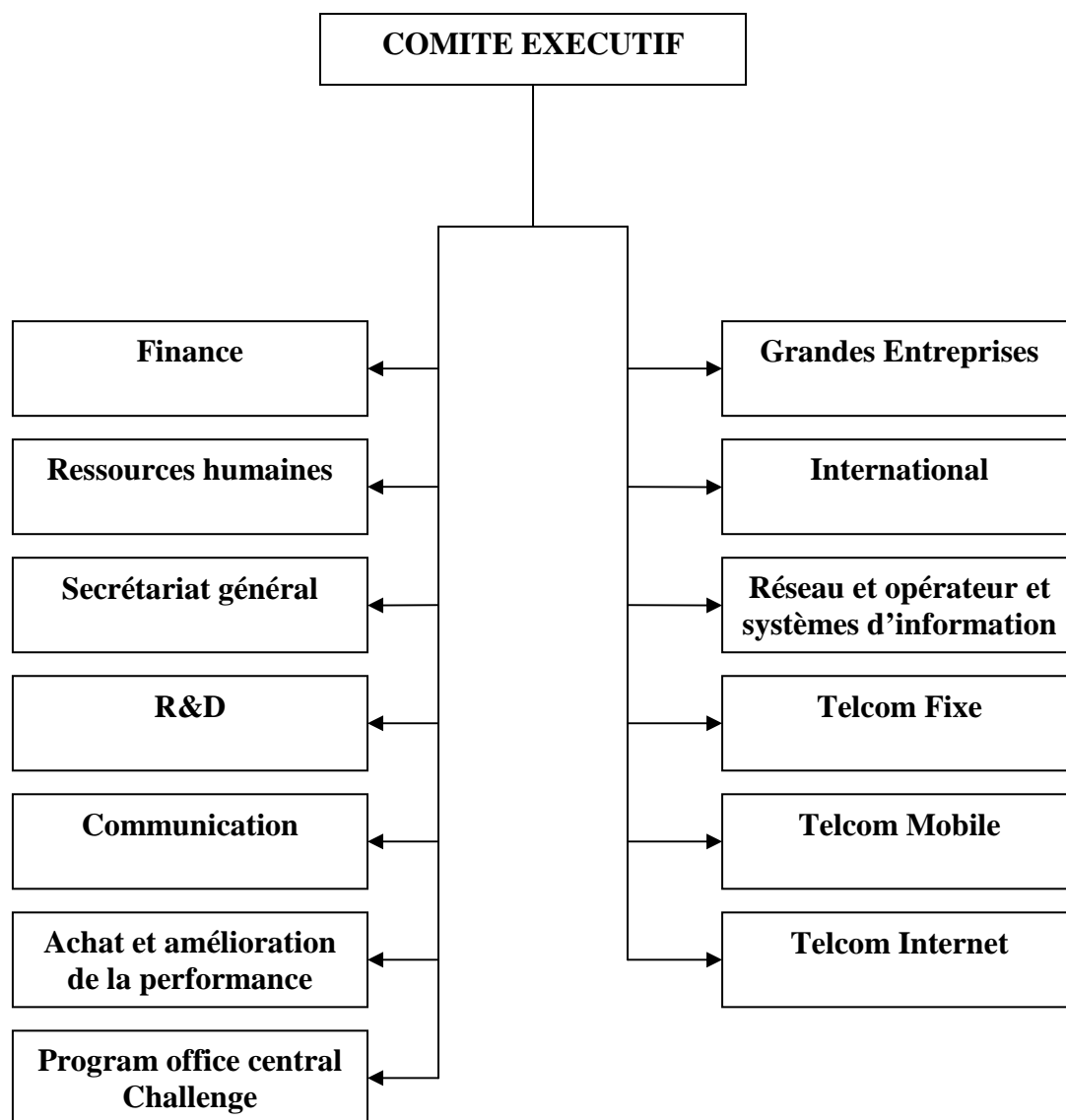
### **3. PROGRAMME CHALLENGE ET CONTROLE DE GESTION**

Qui assure le suivi du programme ? Quel lien avec les budgets ?  
Quelle est le rôle des contrôleurs de gestion dans le programme Challenge ?  
Existe-t-il un système incitatif ?

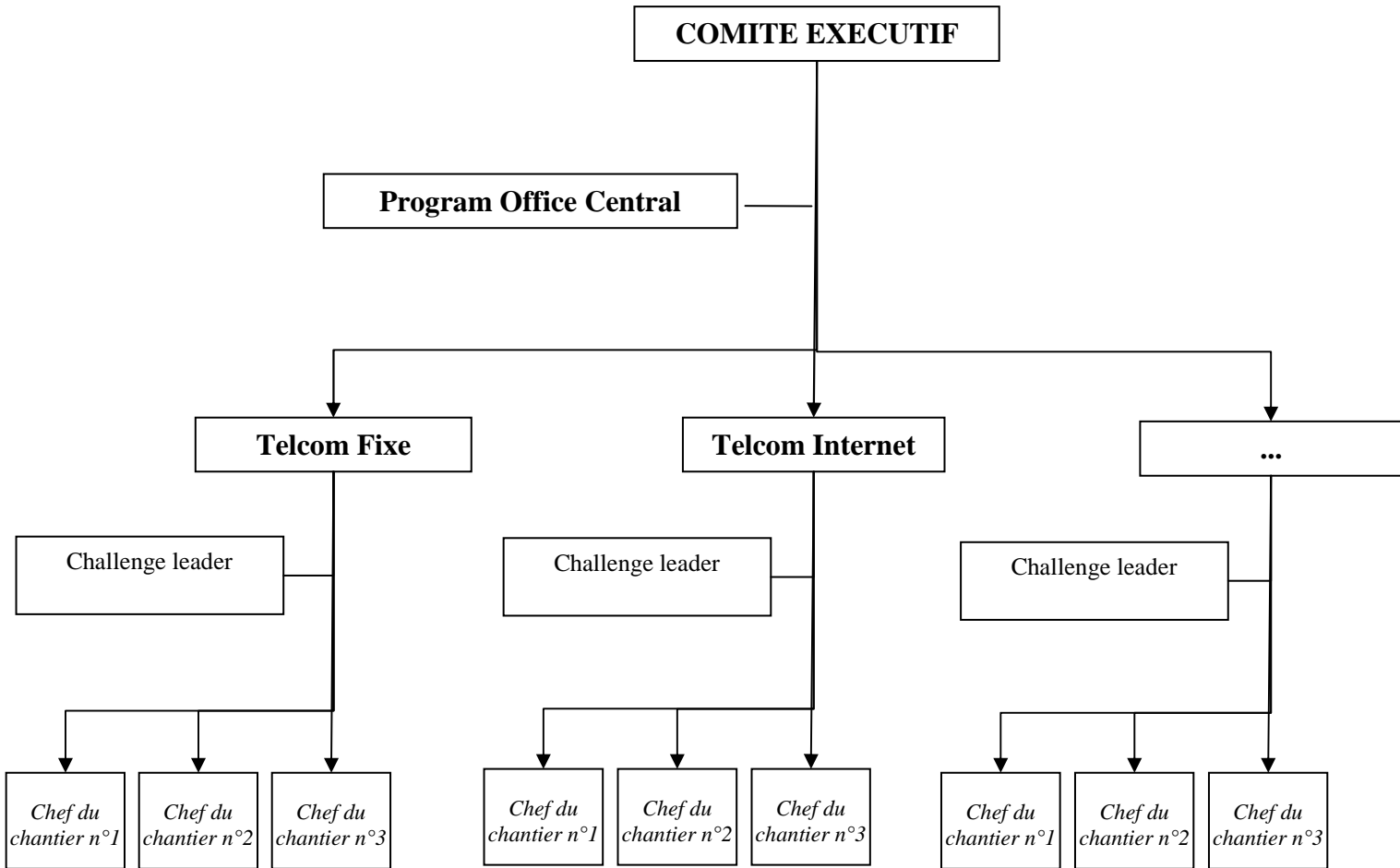
### **4. QUESTIONS SUBSIDIAIRES**

Quel avenir pour ce type de programme ? Quelles en sont les apports et les éventuelles limites ?  
Quels sont les facteurs clés de succès des programmes d'amélioration de la performance ?

**Annexe 4-1 : Organigramme du groupe Telcom en décembre 2002**








**Annexe 4-2 : Organigramme du programme Challenge**





**Annexe 5-1 : Extrait du tableau de bord concernant le suivi des plans d'action dans le cadre de la refonte des fonctions support**

FORMALISATION ET SUIVI DU PLAN D'ACTION					
MODE DE NOTATION					
Le plan d'action pour atteindre cette cible est bâti	Le plan d'action permettant d'atteindre la cible d'organisation dans un délai maîtrisé est complètement élaboré	Le plan d'action est défini mais quelques actions restent à préciser	Le plan d'action est défini dans ses grandes lignes, mais plusieurs étapes restent à formaliser plus précisément	Quelques actions concrètes sont définies	Le plan d'action reste à construire
Un discours interne et des supports de communication ont été élaborés	Les ambitions et le plan d'action sont complètement décrits ; des supports de communication sont diffusés	Les ambitions et le plan d'action sont décrits ; les supports de communication restent partiels (ou bien il est trop tôt pour communiquer)	Les ambitions et le plan d'action sont décrits, mais il n'y a pas de supports adaptés à la communication	Il existe des documents concernant les ambitions et le plan d'action ; ils sont partiels et ne permettent pas de communiquer	Les actions ne sont pas formalisées dans des documents disponibles
Le Tracking Tool est alimenté avec jalons, indicateurs et objectifs	Le chantier est créé et il est complètement renseigné : jalons détaillés du plan d'action, indicateurs et objectifs avec leurs valeurs cibles	Le chantier est créé mais il n'est pas totalement renseigné	Le chantier est créé mais les informations entrées sont très incomplètes	Le chantier est créé mais il n'est pas renseigné	Le chantier n'a pas été créé dans le Tracking Tool
Les chantiers par Division sont créés dans le Tracking Tool	Des chantiers sont créés et alimentés (jalons, indicateurs, objectifs) pour toutes les Divisions significatives	La plupart des chantiers sont créés mais pas totalement renseignés	Seule une partie des chantiers est créée, ou seule une partie des chantiers est correctement renseignée	Les chantiers sont créés mais pas renseignés ou : seuls quelques chantiers sont créés et renseignés	Aucun chantier n'a été créé dans le Tracking Tool par les Divisions
Les chantiers sont suivis et les informations mises à jour régulièrement	Les chantiers sont mis à jour chaque mois dans le Tracking Tool avec les résultats et les plans d'actions sont actualisés	La plupart des chantiers sont mis à jour chaque mois dans le Tracking Tool avec les résultats et les plans d'actions sont actualisés	La tenue à jour des chantiers et des résultats dans le Tracking Tool est inégale	Les chantiers sont partiellement tenus à jour dans le Tracking Tool ou : certains chantiers seulement sont tenus à jour	Les chantiers ne sont pas tenus à jour dans le Tracking Tool

# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>7</b>
<i>Le déclin annoncé de la planification.....</i>	<i>8</i>
<i>Plutôt qu'un déclin, une évolution.....</i>	<i>10</i>
<i>Questions de recherche.....</i>	<i>11</i>
<i>Présentation du plan de l'étude.....</i>	<i>12</i>
<b>CHAPITRE 1 – VRAI OU FAUX DECLIN DE LA PLANIFICATION ? .....</b>	<b>15</b>
INTRODUCTION.....	15
SECTION 1 VOYAGE A TRAVERS LES PLANIFICATIONS .....	17
SECTION 2. LA PLANIFICATION : UN PROCESSUS FORMALISE .....	22
2.1. <i>Les dispositifs de planification.....</i>	<i>22</i>
2.2. <i>La nature du contenu des plans.....</i>	<i>23</i>
2.3. <i>Les phases du processus de planification et de contrôle.....</i>	<i>25</i>
2.4. <i>La structure du processus de planification.....</i>	<i>36</i>
2.5. <i>Des modes de planification variés.....</i>	<i>38</i>
2.6. <i>Les rôles de la planification.....</i>	<i>40</i>
2.7. <i>Les acteurs et leur rôle dans le processus de planification.....</i>	<i>44</i>
2.8. <i>Proposition d'une grille d'analyse d'un processus de planification.....</i>	<i>46</i>
SECTION 3 DECLIN OU RESURGENCE DE LA PLANIFICATION .....	49
3.1. <i>Le modèle sclérosant de la planification.....</i>	<i>49</i>
3.1.1. <i>Paradoxes et controverses autour de la planification stratégique.....</i>	<i>49</i>
3.1.2. <i>De la stratégie à l'action : les failles du contrôle organisationnel.....</i>	<i>56</i>
3.2. <i>Résurgence de la planification stratégique.....</i>	<i>60</i>
3.2.1. <i>« La planification n'est pas morte, elle a changé ».....</i>	<i>61</i>
3.2.2. <i>Du plan au programme.....</i>	<i>62</i>
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	67
<b>CHAPITRE 2 – DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION A L'AMBIDEXTERITE.....</b>	<b>69</b>
INTRODUCTION.....	69
SECTION 1 DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION : DU MACRO AU MICRO.....	71
SECTION 1 DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION : DU MACRO AU MICRO.....	71
1.1. <i>Emergence du dilemme exploitation/exploration au niveau macroéconomique.....</i>	<i>71</i>
1.2. <i>Du secteur à l'organisation : un déplacement du niveau d'analyse du dilemme exploitation/exploration.....</i>	<i>72</i>
1.3. <i>De l'organisation à l'individu ou l'émergence du dilemme exploitation/exploration au niveau managérial.....</i>	<i>74</i>
SECTION 2 EMERGENCE DU CONCEPT D'AMBIDEXTERITE .....	77
2.1. <i>Exploitation/exploration : un dilemme aux multiples facettes.....</i>	<i>77</i>
2.2. <i>De la difficulté de résoudre le dilemme exploitation /exploration.....</i>	<i>80</i>
2.3. <i>... A la nécessité de le résoudre : émergence du concept d'ambidextérité.....</i>	<i>83</i>
SECTION 3 L'AMBIDEXTERITE AU CŒUR DU DEBAT ORGANISATIONNEL.....	87
3.1. <i>Les facteurs externes.....</i>	<i>87</i>
3.2. <i>Les facteurs internes.....</i>	<i>89</i>
3.2.1. <i>La réponse structurelle.....</i>	<i>89</i>
3.2.2. <i>Les facteurs contextuels.....</i>	<i>97</i>
3.2.3. <i>Les facteurs managériaux.....</i>	<i>103</i>
3.3. <i>Proposition d'une grille d'analyse de l'ambidextérité.....</i>	<i>104</i>
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	106

<b>CHAPITRE 3 – DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET ETUDE EXPLORATOIRE .....</b>	<b>107</b>
INTRODUCTION.....	107
SECTION 1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	108
1.1. <i>Architecture de la recherche</i> .....	108
1.1.1. Le choix d'une approche qualitative .....	108
1.1.2. Une démarche en deux étapes .....	110
1.1.3. Le choix de l'analyse de processus .....	112
1.1.4. Le choix d'une étude longitudinale.....	116
1.2. <i>La collecte des données</i> .....	117
1.2.1. Le mode d'accès aux personnes interrogées .....	118
1.2.2. Les modalités de déroulement des entretiens .....	120
1.3. <i>L'analyse des données</i> .....	122
SECTION 2 RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE.....	124
2.1. <i>Présentation de l'étude exploratoire</i> .....	124
2.1.1. Caractéristiques de l'étude exploratoire.....	124
2.1.2. Présentation du cas Telcom.....	125
2.2. <i>Résultats de l'étude exploratoire</i> .....	127
2.2.1. Contexte et motifs de mise en œuvre de programmes d'amélioration de la performance .....	127
2.2.2. Les acteurs impliqués.....	132
2.2.3. Le contenu des programmes .....	139
2.2.4. Des caractéristiques communes de mise en œuvre.....	141
2.2.5. Programmes d'amélioration de la performance et ambidextérité.....	147
SECTION 3 APPORTS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE.....	153
3.1. <i>Apports théoriques</i> .....	153
3.2. <i>Apports méthodologiques</i> .....	154
3.3. <i>Apports empiriques</i> .....	156
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	159
<b>CHAPITRE 4 – UNE PREMIERE PHASE CENTREE SUR L'EXPLOITATION EFFICIENTE DES RESSOURCES EXISTANTES .....</b>	<b>160</b>
INTRODUCTION.....	160
SECTION 1 LA REDUCTION DES COUTS COMME REPOSE A LA CRISE FINANCIERE.....	161
1.1. <i>Un contexte de crise financière</i> .....	161
1.2. <i>Une préoccupation centrale : la réduction des coûts</i> .....	162
SECTION 2 VERS UN DEDOUBLEMENT DE LA STRUCTURE HIERARCHIQUE.....	168
2.1. <i>De la fragmentation a la centralisation</i> .....	168
2.2. <i>Instauration d'une dichotomie structurelle</i> .....	172
SECTION 3 UN LIEN FORT ENTRE PROGRAMME ET CHANTIERS.....	182
3.1. <i>Deux niveaux de finalisation</i> .....	182
3.1.1. De la finalisation des objectifs du programme Challenge .....	182
3.1.2. ... à la finalisation des objectifs des chantiers Challenge .....	186
3.1.3. Une relation forte entre plan stratégique, programme et budget dans l'étape de finalisation.....	190
3.2. <i>Deux niveaux de pilotage</i> .....	193
3.2.1. Du pilotage du programme Challenge .....	193
3.2.2. ... Au pilotage des chantiers Challenge .....	198
3.2.3. Un reporting démultiplié pour un apprentissage contrasté selon les niveaux.....	201
3.3. <i>Une postévaluation à double objectif : mesure de l'impact financier et validation avant diffusion</i> .....	203
SECTION 4 QUAND LA DIRECTION REPREND LE CONTROLE SUR L'ORGANISATION .....	206
4.1. <i>Le Président « chef de troupe »</i> .....	206
4.2. <i>Une armée en marche : les acteurs de la structure Challenge</i> .....	208
4.3. <i>Une implication contrastée des salariés</i> .....	209
4.4. <i>Des contrôleurs de gestion dépossédés</i> .....	215
SECTION 5 SYNTHESE DE LA PREMIERE PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE.....	218
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	222

<b>CHAPITRE 5 – UNE DEUXIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE COUTS.....</b>	<b>224</b>
INTRODUCTION .....	224
SECTION 1 A LA POURSUITE DE LA REDUCTION DES COUTS PAR L'AMELIORATION ET LA TRANSFORMATION .....	226
1.1. <i>De la gestion de l'urgence à l'urgence d'une meilleure gestion.....</i>	226
1.2. <i>Un impératif pour continuer à réduire les coûts : transformer le groupe .....</i>	228
SECTION 2 DU DEDOUBLEMENT A LA SPECIALISATION : VERS UNE FORME D'AMBIDEXTERITE STRUCTURELLE.....	232
SECTION 3 AU COEUR DE LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA STRATEGIE : LES PLANS D'ACTION	239
3.1. <i>Deux niveaux de finalisation.....</i>	239
3.1.1. De la finalisation des objectifs du programme.....	239
3.1.2. ... à la finalisation des objectifs des chantiers Challenge .....	242
3.1.3. Une relation forte entre la stratégie, le programme, les chantiers, les plans d'action et les budgets dans l'étape de finalisation .....	248
3.2. <i>Deux niveaux de pilotage.....</i>	251
3.2.1. Du pilotage du programme Challenge.....	251
3.2.2. ... au pilotage des chantiers .....	255
3.2.3. Des instances de décision qui combinent déclinaison opérationnelle et pilotage transverse.....	260
3.3. <i>Une postévaluation fondée sur les indicateurs de performance .....</i>	262
SECTION 4 QUAND CERTAINS EXPLORENT ET D'AUTRES EXPLOITENT .....	264
4.1. <i>Les acteurs de la structure Challenge en explorateurs de nouveaux modèles de coûts.....</i>	264
4.2. <i>Des managers qui préservent leur territoire.....</i>	267
4.3. <i>Des contrôleurs de gestion toujours dépossédés.....</i>	271
SECTION 5 SYNTHESE DE LA DEUXIEME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE.....	273
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	276
<b>CHAPITRE 6 – UNE TROISIEME PHASE ALLIANT EXPLOITATION ET EXPLORATION DE NOUVEAUX MODELES DE REVENUS.....</b>	<b>278</b>
INTRODUCTION .....	278
SECTION 1 DE LA REDUCTION DES COUTS A LA CROISSANCE .....	279
1.1. <i>Pression externe et lassitude interne : besoin d'une nouvelle dynamique .....</i>	279
1.2. <i>Une nouvelle trajectoire : continuer la transformation pour générer de la croissance.....</i>	282
SECTION 2 D'UNE LOGIQUE TRANSVERSE A UNE STRUCTURE MATRICIELLE .....	286
SECTION 3 A L'ISSUE DU PROGRAMME : UN PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE CONTROLE RENOUVELE .....	290
3.1. <i>Description du lancement d'un nouveau chantier : le cas du « Revenu assurance » dans la division réseaux.....</i>	290
3.2. <i>Vers un alignement des étapes de finalisation .....</i>	293
3.3. <i>Au cœur du renouveau : l'articulation programme/chantier/plan d'action.....</i>	298
3.3.1. Un mode de gestion par « focus ».....	298
3.3.2. Du pilotage financier à la conduite de l'action.....	302
3.4. <i>Abandon des plans glissants .....</i>	306
SECTION 4 ENCADREMENT INTERMEDIAIRE ET CONTROLEURS DE GESTION A L'EPREUVE DE L'AMBIDEXTERITE .....	309
4.1. <i>L'encadrement intermédiaire à l'épreuve de l'ambidextérité.....</i>	309
4.1.1. Construction d'une posture ambidextre .....	309
4.1.2. Accélération des rythmes de transformation .....	312
4.2. <i>Evolution du rôle des contrôleurs de gestion.....</i>	314
SECTION 5 SYNTHESE DE LA TROISIEME PHASE DU PROGRAMME CHALLENGE .....	317
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....	319

<b>CHAPITRE 7 – VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L’AMBIDEXTERITE : DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES.....</b>	<b>320</b>
INTRODUCTION.....	320
SECTION 1 VERS UNE VISION RENOUVELEE DE LA PLANIFICATION ET DE L’AMBIDEXTERITE.....	322
1.1. <i>Une vision renouvelée de la planification</i> .....	322
1.1.1. Proposition d’un modèle rénové de la planification.....	322
1.1.2. Rupture des repères temporels.....	328
1.1.3. Rupture des repères spaciaux.....	331
1.2. <i>Vers une vision renouvelée de l’ambidextérité</i> .....	333
SECTION 2 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	337
2.1. <i>Les contributions théoriques</i> .....	337
2.2. <i>Les contributions méthodologiques</i> .....	339
2.3. <i>Les contributions managériales</i> .....	341
SECTION 3 LIMITES ET PERSPECTIVES.....	342
3.1. <i>Limites de la recherche</i> .....	342
3.2. <i>Perspectives de recherche</i> .....	343
CONCLUSION DU CHAPITRE 7.....	345
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>347</b>
<b>REPERTOIRE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>359</b>
REPERTOIRE DES TABLEAUX.....	359
REPERTOIRE DES FIGURES.....	362
<b>ANNEXES.....</b>	<b>364</b>
<b>Annexe 3-1 : Guide d’entretien de l’étude exploratoire auprès des responsables de programmes d’amélioration de la performance</b> .....	364
<b>Annexe 3-2 : Guide d’entretien de l’étude exploratoire auprès de consultants</b> .....	364
<b>Annexe 3-3 : Guide d’entretien de l’étude du cas Telcom</b> .....	365
<b>Annexe 4-1 : Organigramme du groupe Telcom en décembre 2002</b> .....	366
<b>Annexe 4-2 : Organigramme du programme Challenge</b> .....	367
<b>Annexe 5-1 : Extrait du tableau de bord concernant le suivi des plans d’action dans le cadre de la refonte des fonctions support</b> .....	368
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>369</b>

Vu: Le Président

Vu: Les suffragants

M.

M. M.

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l'Université Paris-  
Dauphine

## **Planification et ambidextérité : le cas des programmes d'amélioration de la performance**

**Marion Soulerot**

Environnement turbulent, accélération des rythmes d'innovation semblent avoir sonner le glas de la planification stratégique dans les années 1990. Parallèlement, nombreux sont les grands groupes à s'être lancés dans des programmes à moyen terme visant l'amélioration de leur performance opérationnelle. Dans ce contexte, l'objectif de cette thèse est de comprendre à quoi ils servent ?

Une revue approfondie de la littérature nous conduit à appréhender ces programmes à travers deux prismes : leur articulation avec les autres dispositifs de planification et la réponse qu'ils apportent au dilemme entre l'exploitation efficiente des ressources et l'exploration de nouvelles ressources. A l'issue d'une étude exploratoire, une grille d'analyse composée de quatre axes est proposée : le degré d'ambidextérité, la structure, le processus de contrôle et la posture des acteurs.

Une étude de cas longitudinale permet de mettre en évidence que ces programmes génèrent une rupture dans les repères spatiotemporels des managers. Cette rupture permet de proposer une vision renouvelée de la planification mais suppose également la construction d'une posture managériale ambidextre.

**Mots-clés :** Planification, ambidextérité, dilemme exploitation/exploration, programme, processus de contrôle

**Laboratoire :** DRM-CREFIGE – Université Paris-Dauphine

## **Planning and ambidexterity: the case of performance improvement program**

**Marion Soulerot**

Turbulent environment, acceleration of innovation streams seem to have had to sound the knell of the strategic planning in the 1990s. At the same time, a lot of firms launched medium-term operational performance improvement programs. In this context, the objective of this thesis is to understand to what extent they are launched?

A detailed review of the literature leads us to study these programs through two prisms: their articulation with the other planning tools and the answer which they bring to the dilemma between the efficient exploitation existing resources exploration of new ones. At the conclusion of the exploratory study, a grid of analysis consisted of four axes is proposed: the ambidexterity degree, the structure, the process and the actors' posture.

A longitudinal case study highlights that these programs generate a break in the spatiotemporal marks of the managers. This break leads us to propose a renewal vision of planning but also supposes the construction of an ambidextrous manager's posture.

**Key words :** Planning, ambidexterity, exploitation/exploration dilemma, program, management control process

**Research unit :** DRM-CREFIGE – Paris-Dauphine University