

# Master Administration des Entreprises



Thématique Pilotage de la performance  
Marion Voisin Soulerot

# Pilotage de la performance opérationnelle : approche par les programmes



- VEOLIA: Plan « Convergence » annoncé en décembre 2012, programme d'efficacité 2015-2018, puis « Impact 2023 » annoncé en 2020
- RENAULT: « Drive the change » puis « Drive the futur »
- ENGIE: « Efficio » puis « Efficio 2 » de GDF SUEZ puis Plan de transformation annoncé en 2015 et Programme de Performance 2019-2021
- ORANGE: « TOP », « Next », « Conquête 2015 », « Essentiels 2020 », « Engage 2025 »

- « Action 2016 » puis Plan de performance 2015-2018 d'AREVA et « Value 2020 » d'ORANO
- CREDIT AGRICOLE: Programme « MUST » puis « Ambition stratégique 2020 » et PMT 2022
- AIR FRANCE-KLM: « Transform 2015 », « Perform 2020 » et « Go Forward »
- SCHNEIDER ELECTRIC: programmes « One » puis « Connect »
- AXA: « Ambition 2020 » puis « Driving Progress 2023 »
- « NEOS 2016-2020 » chez Air Liquide
- PSA: « Back in the race » puis « Push to pass »

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.

# Motifs et objectifs des lancements de programme

Motif	Objectif du programme	Illustration
Déclenchement dans l'urgence face à une grave crise financière	Rassurer les investisseurs	« Le programme TOP a deux grandes spécificités. La première, c'est qu'il a été déclenché dans l' <b>urgence</b> . Le programme TOP, c'est reprendre son destin en main, c'est-à-dire que quand [le Président] est arrivé avec la situation que connaissait France Télécom à l'époque, il y avait <b>une réelle crise</b> au sein de France Télécom, <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 TOP</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, France Télécom)
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 <b>un 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'anticipation qui peut être utile et ça, ça a joué aussi. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Groupe Lagardère)

# Motifs et objectifs des lancements de programme

Motif	Objectif du programme	Illustration
<p>Limiter les dérives de la gestion quotidienne</p>	<p>Instaurer une mécanique qui contraint à la rigueur et à l'amélioration</p>	<p>« 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 <b>qu'il y a vraiment des choses à gratter</b>. Je crois que ce que l'on voit, c'est que, s'il n'y a pas une démarche mécanique, régulière comme ça, qui oblige toutes les activités opérationnelles à revoir les améliorations 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 <b>un passage au tamis</b>, et bien un beau jour on décide de déclencher des plans un peu plus vigoureux parce que, on peut avoir <b>accumulé des activités non rentables</b> sans forcément se poser la question de leur cession, de leur fermeture ; (...) 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, <b>on va gratter des montants importants</b> ». » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Groupe Lagardère)</p>
<p>Changement de direction</p>	<p>Marquer la rupture et prendre le pouvoir sur l'organisation</p>	<p>« 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, Cap Gemini)</p>

# Les utilisations du programme dans la communication

Motif	Objectif du programme	Illustration
Rassurer et convaincre les Investisseurs et les actionnaires	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 TOP. 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, France Télécom)
	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, Cap Gemini)



# Les utilisations du programme dans la communication

Motif	Objectif du programme	Illustration
Communiquer et séduire	Un outil pédagogique de communication avec les marchés	<p>« 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> (...) 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, Groupe Lagardère)</p>

# Phases d'intervention et rôles des différentes catégories d'acteurs

Catégorie d'acteur	Phase d'intervention	Rôle	Contribution
La direction générale	Elaboration du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner l'impulsion en interne</li> <li>- Communiquer sur le programme en externe</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer et diffuser des bonnes pratiques</li> <li>- Exécuter des mesures imposées par le siège</li> </ul>	Etre les relais sur le Terrain
Cabinets de conseil	Elaboration et mise en œuvre du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre force de proposition</li> <li>- Apporter un soutien méthodologique</li> </ul>	Permettre un gain de temps et gagner en flexibilité

# Contenu des programmes d'amélioration de la performance

Contenu	Illustration
<b>Recentrage sur le cœur de métier</b>	<p><b>Exemple de Veolia:</b> « Le groupe a été amené à mettre en place des nouvelles mesures de restructuration et à intensifier le redéploiement de ses activités pour les concentrer sur "un nombre réduit de pays". "Nous aurons dans dix-huit mois un groupe plus petit mais plus rentable", a expliqué Antoine Frérot, le PDG du groupe. Veolia va se désengager du transport au Maroc, de la propreté en Egypte, des services maritimes aux Etats-Unis et en Europe du Sud. D'ici 2013, ses activités seront concentrées sur moins de 40 pays contre 77 actuellement. »</p>
<b>Cession d'actifs</b>	<p>« 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. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Groupe Lagardère)</p> <p><b>« BNP Paribas accélère la cession de ses immeubles parisiens</b></p> <p>Le groupe bancaire entend tirer 500 millions d'euros de plus-values exceptionnelles de cession d'immeubles de bureaux en 2020. L'an dernier, cette politique avait déjà rapporté 100 millions d'euros. » (Les Echos, 2 mars 2020)</p>

# Contenu des programmes d'amélioration de la performance

Contenu	Illustration
<b>Réduction d'effectifs</b>	<p>« 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, Groupe Lagardère)</p> <p>« 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, France Télécom)</p> <p><b>Plan Perform 2020 Air France-KLM:</b> « Cette baisse d'activité génèrera un sureffectif estimé à 2 900 personnes, dont environ 300 pilotes, 900 Personnel Navigants Commerciaux et 1 700 personnels au sol. Dans les secteurs où les concertations/négociations permettent d'atteindre les objectifs de Perform 2020, <b>l'adaptation des effectifs se fera sous la forme de départs volontaires</b>. Dans les autres secteurs, <b>le recours aux départs contraints ne pourra être exclu</b>. Des charges de restructuration seront enregistrées une fois arrêtés le rythme et les modalités des départs. »</p>

# Contenu des programmes d'amélioration de la performance

Contenu »	Illustration
<b>RSE, stratégie digitale</b>	<p><b>Renault:</b> « <b>Drive The Future</b> comprend également des investissements dans la <b>digitalisation</b> à tous les niveaux du Groupe, le recrutement de nouveaux talents et le développement des compétences. Le plan vise à améliorer la compétitivité industrielle, <b>réduire l'empreinte carbone du Groupe</b> et améliorer sa durabilité. »</p> <p><b>Ambition stratégique 2020 Crédit Agricole:</b> « Ces priorités seront servies par un plan d'investissement Groupe ambitieux de 7,7 Mds dont 4,9 Mds d'euros dans le développement des métiers et la <b>transformation digitale</b>. »</p> <p><b>Engage 2025 Orange:</b> « En 2025, il n'y aura <b>pas de performance économique sans exemplarité sociale et environnementale</b>. Alors que les inégalités deviennent de plus en plus criantes et que l'urgence climatique se fait plus pressante, il n'y aura pas d'acceptabilité sociale du progrès technologique, si celui-ci n'est pas accessible à tous et exemplaire sur le plan environnemental. C'est pourquoi <b>nous nous engageons durablement pour la planète et pour l'égalité numérique</b>, avec des éléments de preuve concrets. »</p>

# Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance

Caractéristique	Objectif	Illustration
<b>Des benchmarks externes</b>	<p>Comparer les performances du groupe avec celles des concurrents</p> <p>Définir les axes d'amélioration</p>	<p>« 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, il y a un benchmark qui est avec les quelques leaders du marché et puis par rapport à ça, on s'interroge sur « comment est-ce que je me situe ? Si je suis à dix et qu'ils sont à treize, comment est-ce que j'y arrive ? ». Et donc ça c'est par objectif. » (Jean-Luc, Directeur Général Adjoint, Groupe Lagardère)</p>

# Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance

Caractéristique	Objectif	Illustration
Des <b>benchmarks internes puis la diffusion des bonnes pratiques</b>	Repérer les bonnes pratiques et les diffuser	<p>« On <b>benchmark</b>, on <b>compare</b>, on <b>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</b>, on la porte à un niveau entre guillemets de « perfection » et puis ensuite, <b>on la déploie</b> en gros partout où c'est applicable. Donc la méthodologie « best practices », elle s'applique à la totalité des sujets qu'on veut traiter, l'idée étant de 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, chose que nous ignorerions si l'on n'appliquait pas cette méthodologie. »          (Etienne, Directeur du programme, Air Liquide)</p> <p><b>Plan Perform 2020 Air France:</b> « Au-delà des approches traditionnelles de réduction des coûts unitaires (réduction des charges externes, politique d'achats, renouvellement de la flotte long-courrier), cet objectif traduit la poursuite de la restructuration des activités non compétitives, <b>une revue systématique des processus fondée sur le benchmarking à partir des centres de profit</b> et l'obtention de gains de productivité gageant la croissance par la négociation. »</p>

# Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance

Caractéristique	Objectif	Illustration
Des benchmarks internes puis la diffusion des bonnes pratiques	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 benchmarks, 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 »</b> , une liste des meilleures pratiques. 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, Orange)



# Les méthodologies utilisées dans les programmes d'amélioration de la performance

Caractéristique	Objectif	Illustration
<b>Des benchmarks internes puis la diffusion des bonnes pratiques</b>	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, Air Liquide)
	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 <b>donne un vocabulaire commun</b> , il <b>donne des méthodologies communes</b> , il <b>donne la capacité de se mesurer</b> et de <b>mesurer les performances de manière commune</b> et il donne donc la capacité de se « challenger », de se « benchmarker ». » (Jean-Paul, Directeur industriel, Nexans)

# Caractéristiques des programmes d'amélioration de la performance

Dimension	Caractéristique
Nom	Nom spécifique donné au programme
Périodicité	3 à 5 ans
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise financière</li> <li>- Anticipation</li> <li>- Réaction à l'environnement</li> <li>- Changement de direction</li> </ul>
Motif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassurer la communauté financière</li> <li>- Anticiper une conjoncture moins favorable</li> <li>- Instaurer une mécanique systématique de réduction des coûts</li> <li>- Marquer la rupture et prendre le pouvoir de l'organisation</li> </ul>
Périmètre concerné	Toute l'organisation
Niveau de responsabilité	Membre du comité exécutif
Acteurs impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comité exécutif</li> <li>- Une équipe centrale</li> <li>- L'encadrement intermédiaire</li> <li>- Des cabinets de conseil</li> </ul>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rationalisation des coûts</li> <li>- Cession d'actifs</li> <li>- Diminution d'effectifs</li> <li>- RSE, digital</li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des processus</li> <li>- Benchmark interne et externe</li> <li>- Diffusion des meilleures pratiques</li> </ul>
Lien avec les dispositifs de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte connexion du programme avec les plans d'action et les budgets</li> <li>- Inflation des reportings</li> </ul>

- Choisir une entreprise mentionnée en début de cours et étudier pour un plan donné:
  - Quels ont été les objectifs et résultats affichés?
  - Quels sont les axes d'amélioration mis en avant?
  - Comment elles ont communiqué autour de leur programme ?
  - Comment les analystes financiers ont commenté ces annonces?
  - S'il y a eu d'autres programmes avant ou après et quelle est la dynamique?
- Les recherches peuvent se faire sur divers supports:
  - Documents de référence, lettres aux actionnaires, communiqués de presse accessibles sur le site institutionnel de l'entreprise
  - Articles de presse consultables sur Europresse pour trouver notamment les commentaires des analystes
- Préparer par groupe de 4 ou 5 une présentation de 20 minutes maximum synthétisant ces différents éléments pour la séance du 21 juin 2024.

**Contact :**

Marion VOISIN SOULEROT

01.44.08.11.75

[marion.soulerot@iae.pantheonsorbonne.fr](mailto:marion.soulerot@iae.pantheonsorbonne.fr)