

# L'entreprise sans budget

## p.14 POINT DE VUE : Beyond Budgeting

Synthèse du livre de **Jeremy Hope** et **Robin Fraser**,  
Harvard Business School Press, avril 2003



## p.17 RECHERCHE : Gestion sans budget : de timides débuts

Interview de **Nicolas Berland**, Maître de conférences,  
Faculté Jean Monnet

## p.19 TÉMOIGNAGE : Rhodia, un système de management orienté action

Interview de **Jacky Pinçon**,  
responsable exécutif du projet Spring, Rhodia



## idées clés

**Adieu budget** : héritage révolu d'une époque bénie où les chiffres semblaient commander à la réalité. De plus en plus de managers remettent en cause la nécessité de tenir un budget annuel. Mais comment s'affranchir d'une habitude aussi ancrée dans l'histoire des entreprises ?

C'est en Europe du Nord et en Grande-Bretagne que les premières tentatives apparaissent. Experts et consultants découvrent avec stupeur qu'on peut fonctionner sans budget. Des deux côtés de l'Atlantique on suit avec intérêt ce qui relève autant du défi que de l'expérience.

Dans la chronologie des nouvelles approches comptables par les grandes organisations, 1999 sera une date charnière : Rhodia décide, avec son projet Spring, de fonctionner sans budget. Loin de faire encore école, l'exemple de cette multinationale mérite d'être étudié et médité.

# Beyond Budgeting



## POINT DE VUE

Soucieux d'adapter l'information financière à leur stratégie, les entreprises se démarquent de plus en plus nettement des approches comptables traditionnelles. Plus que jamais, les chiffres doivent aider au processus de décision.

Les modèles de contrôle budgétaire utilisés par toutes les organisations occidentales ont près de 80 ans d'âge. Définis à une époque où le pilotage des entreprises s'effectuait à partir de leur centre, leur fonction était de permettre un suivi à distance des opérations financières. Aujourd'hui, le degré de complexité atteint par l'entreprise et ses échanges de toutes natures suscitent l'émergence de nouveaux modèles de contrôle de gestion, qui se démarquent résolument de l'approche comptable traditionnelle. Cette rénovation ne remet pas en cause le principe de la mesure des performances économiques et de leur modélisation. En revanche, elle œuvre pour une meilleure anticipation des opportunités et une réactivité plus grande face aux modifications de la conjoncture. L'évolution de l'environnement implique une nouvelle manière de penser les affaires et donc le budget.



### LES DÉFAUTS D'UNE GESTION BUDGÉTAIRE CLASSIQUE

**Une pratique comptable héritée de l'histoire.** La comptabilité des organisations a hérité de la tradition centralisatrice née de la Révolution industrielle. Mais le nécessaire suivi des comptes est à l'origine de coûts administratifs qui – complexité aidant – n'ont fait que proliférer. Si bien que le contrôle de gestion, dont l'ambition était de servir la stratégie de l'entreprise, est devenu une activité en soi, stockant des informations à la manière d'une boîte noire : outil bien peu réactif, à l'opposé de sa vocation première.

**Une fiction que l'on prend pour la réalité.** Une fois définies et imprimées, les prévisions budgétaires sont l'objet d'une véritable dévotion. Une authentique idolâtrie entoure les prévisions chiffrées, mobilise les yeux des managers – souvent au détriment du pilotage de l'entreprise et de la qualité des relations humaines. Si, par malheur, l'environnement du secteur se dégrade, rendant les objectifs laborieux, voire illusoire, la démotivation guette les collaborateurs. Ce n'est pas l'une des moindres dysfonctions de l'entreprise que de voir le budget le mieux léché devenir un instrument de démotivation.

**Une coûteuse perte de temps.** En 1999, Rhodia décide de rompre avec l'orthodoxie budgétaire. Pour le groupe français de dimension internationale, cette décision est une révolution. Raison invoquée : l'inefficacité et la lourdeur du processus. Eu égard à la dimension du groupe – 27 000 employés


répartis sur 19 sites à travers le monde, générant un CA de \$7 milliards – les opérations ont commencé dès juin : chaque unité devait déterminer ses objectifs pour l'année suivante. Les prévisions remontaient ensuite toute la hiérarchie, où elles sont consolidées à chaque étage. Arrivées sur le bureau du DG, celui-ci les jugeait viables ou non. Dans ce dernier cas, la copie redescendait en sens inverse, pour révision. Tous ces allers et retours – improductifs – occupaient une bonne partie du personnel six mois durant ! Or, la situation des marchés ayant elle-même évoluée, au cours de ces mois de va-et-vient budgétaire, le document qui avait mobilisé tant d'énergie se révélait finalement obsolète...

**Une source de rivalités entre services.** Comme il s'agit de se répartir des montants importants, chaque département de l'entreprise va intriguer pour obtenir le maximum de crédits. Comportement qui se double parfois d'une recherche de prestige, car la considération d'un manager dépend souvent de l'importance des volumes financiers mis à sa disposition. Dans une perspective de bonne gestion, il serait plus utile à l'entreprise de déterminer le taux de rentabilité des capitaux confiés à chaque responsable, pour déterminer si les montants affectés aux différents stades du processus de production sont bien générateurs de valeur ajoutée. Naturellement, cela suppose une autre approche des produits, conçus désormais comme agrégats d'activités qui consomment des ressources.

**Une utilité sujette à caution.** De nombreux responsables d'entreprises dont le CA ne dépasse pas 5 millions d'euros ne voient aucun intérêt à faire entrer des nombres dans un tableau. Le plus souvent, ils connaissent par cœur le volume de leurs charges, et ils ont en tête les chiffres de leurs produits par marché. La relative stabilité de leur activité les autorise à se fier à leur intuition. Pour d'autres activités, liées à des cycles saisonniers ou qui impliquent des prestations sur mesure, l'établissement d'un budget est tout simplement impossible.

**Des outils contestés.** L'un des concepts autour desquels, depuis un demi-siècle, gravite toute la gestion, est le fameux retour sur investissement (ROI). Si cet indicateur – qui évalue le rapport entre le bénéfice d'exploitation et le total des actifs – a permis d'apprécier la bonne utilisation des outils de production, il a aussi contribué à faire de l'entreprise un marché interne de capitaux – ce qui revenait à introduire un élément

de spéculation, et donc d'incertitude, dans les organisations. Par ailleurs, par l'attention excessive accordée à la marge et aux flux, le ROI encourageait à négliger le long terme, à sous-investir ou à n'investir que dans des projets à rentabilité immédiate. Selon Hayes et Abernathy – tous deux enseignants à Harvard – la trop grande importance donnée au ROI a eu pour conséquence la réduction des budgets de la recherche aux États-Unis au début des années 80.

 **NOUVEAUX PRINCIPES DE GESTION ADAPTATIVE**  
**Définir des buts impliquant un dépassement des résultats antérieurs.** « *Ces objectifs doivent être absolument distincts de procédures d'évaluation ou de l'attribution de bonus.* » C'est l'approche suivie par Jean-Marie Descarpentries, lorsqu'il fut en charge de Carnaud Metal Box, dans les années 80 et du Groupe Bull, au milieu des années 90. Les managers de chaque unité de production doivent pouvoir librement fixer leurs objectifs, en référence aux meilleures moyennes constatées dans leur secteur. Dans le cas d'une grande organisation, cette définition d'objectifs pourra faire l'objet d'une compétition interne.

**Effectuer l'évaluation au regard des performances de l'équipe.** Ne jamais distribuer de bonus « à chaud ». C'est la bonne intégration dans un groupe de travail qu'il faut valoriser et récompenser. La grille d'évaluation doit recevoir l'assentiment de tous, en référence à un niveau de « meilleure performance possible » (*benchmark expectation*) pour un marché et une période donnés. « *L'important n'est pas tant dans le montant du bonus que dans la reconnaissance de la contribution de l'employé au succès de l'organisation* », explique Camille de Montalivet, ancien directeur financier de Bull.

**Rendre permanente la définition d'objectifs à atteindre.** Si l'année fiscale est un cadre approprié pour faire connaître ses résultats aux investisseurs, elle ne coïncide pas du tout avec l'horizon du manager, dont les initiatives stratégiques peuvent s'étendre sur une longue période ou couvrir des cycles économiques plus étendus. Si c'est la tâche du management corporate que de définir ces objectifs, sa préoccupation sera également de les faire avaliser par les équipes situées au niveau opérationnel. Charge à elles de définir des indicateurs de performance pertinents (*Key Performance Indicators, KPI*). On peut s'assurer ainsi que la stratégie du groupe est bien comprise par tous, et que chacun fonctionne dans une perspective de création de valeur.

**Pouvoir disposer des ressources nécessaires en temps utile.** La décentralisation de la responsabilité et de la gestion de la performance renforce le pouvoir de décision des managers opérationnels. L'accès aux ressources – pour engager de nouvelles recrues, accéder à une nouvelle technologie – peut être accéléré en facilitant les procédures d'approbation de nouveaux projets, indépendamment de toute contrainte de calendrier. Autant de dispositions qui permettent de mieux coller à la demande de la clientèle, voire d'anticiper ses évolutions.

## Les auteurs

**JEREMY HOPE** commença sa carrière comme expert-comptable. Après une longue pratique de la gestion financière dans les entreprises et une expérience de capital-risqueur, il publie avec Robin Fraser *Who Needs Budget?* (1998), qui sera salué par l'IFAC (International Federation of Accountants) comme meilleure publication de l'année. Il est actuellement directeur de recherche à BBRT (Beyond Budgeting Round Table), organisation vouée à l'amélioration des pratiques managériales. On peut le joindre à l'adresse suivante : [jere-myhope@bbrt.org](mailto:jere-myhope@bbrt.org)

**ROBIN FRASER**, après un diplôme d'ingénieur chimiste – compétences qui lui feront connaître des univers aussi différents que le pétrole iranien et l'oxygène industriel en Europe – devient consultant en management, puis se spécialise en recherche de performance et réduction des coûts. Il a travaillé avec de multiples clients, dont PricewaterhouseCoopers et IBM. On peut le contacter à [robinfraser@bbrt.org](mailto:robinfraser@bbrt.org)

Naturellement, cette faculté suppose une aptitude de l'organisation à se mobiliser transversalement.

**Assurer une gouvernance effective par le biais d'indicateurs multiples.** L'avantage de disposer d'une large panoplie d'indicateurs, c'est de pouvoir intervenir à l'endroit et au moment où cela est nécessaire. Ce système est beaucoup plus souple que le contrôle central classique, qui recouvre une période fixe. Disposer d'indicateurs multiples permet de mieux gérer les risques, d'évaluer l'implication et le savoir-faire des opérationnels, voire de définir des standards minimums de performance. Et de produire des résultats financiers actualisés. Certaines organisations, comme Borealis (voir cas d'entreprise p.16) ou Sight Savers, utilisent des chiffres mensuels réactualisés sur douze mois glissants. La comparaison des résultats du dernier mois, comparés aux moyennes des mêmes mois des années -1 ou -2, permet une analyse des tendances. Elle facilite l'identification des chiffres exceptionnels, pouvant annoncer une modification du comportement de la clientèle ou un fléchissement des performances du secteur.

## MISE EN ŒUVRE DE CES PRINCIPES PAR LE MANAGEMENT

**Proposer une approche non budgétaire implique de convaincre.** En avril 1999, le président de Rhodia, Jean-Pierre Tirouflet, annonça qu'il voulait abandonner le central planning et le budgeting. Jacky Pinçon fut nommé responsable du projet Spring, ainsi nommé puisqu'il fut conçu au printemps (voir notre interview en p.19). Outre le fait qu'on allait pouvoir faire

autre chose que de la planification pendant six mois, les objectifs étaient de construire une organisation plus réactive, de mettre les stratégies en mouvement, de décentraliser les opérations et de mettre en place une culture corporate plus dynamique. Une nouvelle méthodologie fut définie et présentée à toutes les unités du groupe. Désormais, elles seraient associées aux évaluations de leurs performances. Des manuels opératoires furent mis en place pour répondre au calendrier de production. Deux ans de formation et d'audits furent nécessaires pour convertir toute l'organisation au nouveau process.

**D'autres actions s'inscrivent dans cette logique :** décentraliser la gestion des ressources opérationnelles afin de permettre aux managers les plus proches du terrain de contrer les menaces, profiter des opportunités et prendre des initiatives. Prévoir des procédures d'approbation rapide (*fast-track approval channels*) pour procéder à des investissements ponctuels, dont la pertinence sera appréciée en relation avec la stratégie de l'entreprise. Définir la fourchette de niveaux de performance à l'intérieur de laquelle les responsables opérationnels auront toute liberté pour manager leurs propres ressources.

**La délégation de responsabilité va de pair avec une pratique débudgétisée.** Concéder des responsabilités aux salariés situés à la frontière de l'entreprise – et donc à ceux qui connaissent le mieux les tâches et les problèmes – est la manière la plus efficace pour apporter des solutions ou des aménagements. Cette politique prend en compte les récents changements intervenus dans le monde des affaires : autonomie de la clientèle, besoins sociétaux, agressivité de la concurrence. Mais cette liberté ne signifie pas donner un

chèque en blanc aux opérationnels. Des frontières claires et un code de conduite sont indispensables pour s'assurer que la stratégie de l'entreprise a bien été comprise. En confiant l'exclusivité d'un problème à une personne, on accroît sa motivation à le résoudre. La délégation de responsabilité ne peut fonctionner qu'avec des employés dont l'engagement dans l'entreprise ne dépend pas d'incitations financières.

**Contrôler l'information et sa transparence** en donnant aux managers de terrain une information stratégique, compétitive et basée sur le marché. Pour cela, on utilisera des indicateurs de prévision réactualisés tous les trimestres (*rolling forecasts*). Parallèlement, la gestion des ressources humaines sera facilitée par une lecture critique des indicateurs de performance, les plus bas utilisés comme repères, les plus hauts comme modèles incitatifs. Autant d'éléments à traduire en graphiques et courbes, pour illustrer des tendances, suivre l'évolution des moyennes – tout cela étant, bien sûr, à la disposition de chacun dans l'entreprise.

L'exemple de grands comptes abandonnant les techniques classiques de gestion comptable fera réfléchir le décideur soucieux de performance. Loin d'introduire l'anarchie dans le suivi des opérations de l'entreprise, l'adoption de nouvelles approches budgétaires permet une meilleure utilisation de toutes les ressources et une réactivité plus grande aux évolutions des marchés. ■

D'après *Beyond Budgeting, How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, de Jeremy Hope et Robin Fraser, Harvard Business School Press, avril 2003

## Au-delà du budget : l'exemple de Borealis

Créée en 1994 au Danemark par fusion des divisions pétrochimiques de Statoil (Norvège) et de Neste (Finlande), Borealis est le 4<sup>e</sup> producteur de produits pétroliers raffinés au monde (CA : \$4 milliards). Convaincue de l'inutilité d'un budget annuel traditionnel dans la mesure où la volatilité des prix du pétrole et le caractère difficilement prédictible des cycles d'affaires pouvait invalider un budget en quelques semaines, la compagnie décida de gérer ses coûts par activités plutôt que par lignes budgétaires. L'examen des moyennes glissantes des coûts

par activités sur les douze derniers mois fut la base du principal mécanisme de contrôle. Finalement, les managers opérationnels purent ainsi acquérir une image claire des priorités stratégiques de la compagnie et cette logique de chiffrage des coûts permit des investissements judicieux. Ce changement rendit possible une décentralisation du suivi des investissements et plaça le contrôle des ressources entre les mains de ceux qui se trouvaient au plus près des réalités du marché.

### Une nouvelle approche budgétaire en quatre axes

<p><b>Prospective financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Remise à jour tous les trimestres</li> <li>– Prévision grossière, sans détails</li> <li>– Définie en petit comité</li> </ul>	<p><b>Gestion des investissements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inférieurs à 1 M \$ : gestion décentralisée</li> <li>– Entre 1 et 7 M \$ : à décider selon l'intérêt stratégique</li> <li>– Plus de 7 M \$ : après avis du comité exécutif</li> </ul>
<p><b>Contrôle des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Méthodes ABC (Activity-Based Costing) et ABM (Activity-Based Management)</li> <li>– Les moyennes réactualisées remplacent les objectifs annuels</li> <li>– Ne tolérer aucun dépassement à l'intérieur d'un même trimestre</li> </ul>	<p><b>Management de la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les objectifs corporate sont précisés à chaque niveau de l'organisation</li> <li>– Équilibre entre objectifs financiers et non-financiers</li> <li>– Les relevés de scores sont utilisés pour les objectifs personnels et l'évaluation des progrès</li> </ul>

# Gestion sans budget : de timides débuts

Interview de Nicolas Berland, Maître de conférences, Faculté Jean Monnet (Paris-Sud)

La gestion sans budget permettrait une meilleure adaptation des entreprises confrontées à l'incertitude de leurs marchés. Mais l'adoption de ces nouvelles approches reste encore bien timide.

**Depuis quelques années, toute une réflexion – d'origine américaine – se développe dans les entreprises sur la modernisation de l'approche budgétaire. Ce mouvement vous semble-t-il intéresser les entreprises françaises ?**

Ce qui est curieux, c'est que tout le monde croit qu'il s'agit d'une innovation américaine... alors qu'il s'agit d'une approche initiée en Europe dans les années 90, à partir des travaux du CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International), un think-tank basé à Londres et composé de praticiens d'entreprises, de consultants et d'universitaires. Ceux-ci ont d'abord remis en question, dans les années 80, les mécanismes de comptabilité et de gestion des entreprises. Leurs recherches ont débouché sur ce qu'on appelle l'ABC (Activity Base Costing), gestion par activités. Dans les années 90, le CAM-I s'est intéressé au budget, qui faisait l'objet de critiques depuis de nombreuses années. Et c'est en Scandinavie qu'ils ont trouvé des entreprises fonctionnant sans budget. La plus emblématique de toutes est Handelsbanken. Ce réseau bancaire d'Europe du Nord affiche une telle rentabilité depuis une vingtaine d'années qu'on a pu parler, à son propos, de modèle suédois. L'origine du processus n'est donc pas l'Amérique, même si certaines entreprises américaines ont été promptes à en comprendre l'intérêt, comme General Electric, dont le CEO Jack Welsh affirmait que « the budget is the ban (le fléau) of corporate America. »

**Vous avez pu observer des pratiques de cette nature dans nos entreprises ?**

Oui, j'ai effectué un benchmark sur ce thème dans plusieurs entreprises. Chez Rhodia d'abord. Ensuite chez Sandvik, entreprise internationale – d'origine suédoise – de transformation des métaux, laquelle a supprimé le budget pour une partie de ses activités, notamment pour tout ce qui concerne les relations avec le siège. J'ai aussi, lors de cette enquête, pu constater que beaucoup d'entreprises se posent énormément de questions sur le budget... sans jamais le supprimer ! De fait, la gestion sans budget n'est sûrement pas une solution universelle. Beaucoup d'entreprises s'accommodent de leurs budgets Mais les réticences sont aussi psychologiques. Les gens sont dubitatifs : « Supprimer le budget, très bien : mais par quoi le remplacer ? On sait toujours ce qu'on perd, mais on ne sait pas ce qu'on gagne. » Les directeurs financiers sont en général les plus imperméables au nouveau discours, qu'ils trouvent intéressant... pour les autres. En leur exposant, lors d'une conférence, l'exemple de Rhodia – sans leur donner le nom de l'entreprise concernée –, beaucoup m'interpellaient : « Vous nous décrivez une PME. Tout cela ne peut pas s'appliquer à une grosse entreprise... ». Pour eux, adopter ces nouvelles pratiques reviendrait à scier la branche sur laquelle ils sont assis. En revanche, les managers ont une oreille beaucoup plus attentive. Car ce qui est critiqué dans le budget, c'est sa dérive bureaucratique. Le contrôle de gestion est souvent perçu comme trop tourné vers ceux qui produisent l'information et pas assez vers les besoins des managers.



**Nicolas BERLAND**

Agrégé et Docteur en gestion de l'université Paris-Dauphine, Maître de conférences à la faculté Jean Monnet de Sceaux (Paris SUD), Nicolas Berland poursuit une double carrière d'enseignant-chercheur et de consultant. Il participe, avec le professeur Henri Bouquin (Paris-Dauphine), à la promotion d'un institut du benchmarking qui vise à comparer les pratiques de management.

---

*« Ce qui est critiqué dans le budget, c'est sa dérive bureaucratique. »*

---

#### **Quels sont les nouveaux concepts mis en place ?**

Il y a eu plusieurs versions. Au départ, le CAM-I a beaucoup œuvré pour tous les nouveaux outils de gestion qui, depuis, sont devenus parfois des poncifs : le TQM (Total Quality Management), le balanced scorecard, les ERP (Entreprise Resource Planning), l'EVA (Economic Value Added) – comme s'il n'y avait pas eu, auparavant, de création de valeur ! Dernièrement, le CAM-I a changé de point de vue. À présent, ses membres affirment que ce qu'il faut, c'est décentraliser. Ils nomment cela « devolution ». Donc on décentralise à outrance et les gens sont jugés sur leur rentabilité à court terme. La Direction générale se comporte comme un marché de capitaux, fermant et ouvrant des entreprises en fonction des opportunités... Savoir si ces pratiques sont généralisables n'est pas évident. Dans le cas de Handelsbanken, la mise en place était « facile » : c'est un réseau d'agences que l'on peut fragmenter en unités autonomes. Mais si vous devez gérer une entreprise plus complexe, où les unités sont interdépendantes, comment faites-vous ? Il faut se méfier des nouveaux concepts souvent difficiles à concilier avec la complexité du terrain.

#### **Mais le but est tout de même de rapprocher les processus de pilotage des niveaux opérationnels ?**

Exactement, et c'est chez Rhodia que je l'ai trouvé le mieux formulé : ce que l'on veut, c'est redonner du pouvoir économique aux managers – pouvoir perdu au bénéfice du contrôle de gestion. Un jour, avec Jacky Pinçon [voir notre interview p.19], à l'occasion d'une enquête dans l'une de leurs filiales, un contrôleur de gestion nous fit remarquer que sa vie s'était singulièrement compliquée avec la mise en place de la gestion sans budget : « Avant c'était plus simple : on recevait des tableaux qu'il fallait remplir. » La personne a ensuite ajouté : « Mais c'est tout de même mieux aujourd'hui car nous réfléchissons davantage à la stratégie. Les membres du comité de direction sont beaucoup plus impliqués. Nous arrivons à des choses plus constructives. C'est plus complexe, moins routinier et le résultat est plus riche. »

#### **Cela provoque donc en interne une réelle mobilisation de toute la hiérarchie ?**

Oui. J'ai pu constater que, même au niveau des contremaîtres des usines, cela entraînait une plus forte implication. Désormais, les gens savent quelle est leur contribution à la stratégie. Cela facilite la mise en place d'une vraie culture du résultat. Ce qui est en jeu, c'est sans doute la remise en cause de la direction par objectifs. La notion d'objectif n'est pas porteuse de sens à elle seule. La nouvelle approche budgétaire, telle que je l'ai observée chez Rhodia, a permis d'initier une co-construction de l'objectif entre les différents niveaux hiérarchiques et pas simplement une négociation du niveau de l'objectif. Cette discussion collective sur la manière d'atteindre l'objectif est parfaitement adaptée à l'activité en entreprise, où l'on a besoin de se coordonner et de réfléchir en commun. Rhodia a donc développé en interne les concepts de KVD (Key Value Drivers) et AS (Action Stratégique). Définis par le comité de direction des filiales, leur réalisation est le fait des responsables de terrain, qui les transforment en PAO (Plan d'Action Opérationnel), lesquels s'évaluent grâce à des KPI. Tout ce système parle davantage le langage de l'action que celui – surtout financier – de la direction par objectifs.

#### **À quel type d'entreprise pourraient s'appliquer ces techniques de gestion sans budget ?**

Il y a des entreprises où le budget marche bien. Par exemple dans la construction ferroviaire ou navale, pour lesquelles vous avez un carnet de commandes : là le budget est le prolongement de la planification. Mais si votre métier est de produire pour le marché des biens complexes et très diversifiés, c'est différent. Sur un marché turbulent, avec des unités très indépendantes, on peut avoir besoin de se passer du budget. Fonctionner sans budget n'est pas la solution universelle. Mais quand le marché évolue en permanence, il ne devient plus possible de faire de la planification stratégique prévisionnelle. D'où la tendance des entreprises à aller vers des *rolling forecasts*, des prévisions glissantes, pour mieux s'adapter à l'incertitude. ■

---

*« Ce qui est en jeu, c'est sans doute la remise en cause de la direction par objectifs. »*

---

# Rhodia : un système de management orienté action

Interview de Jacky Pinçon, responsable exécutif du projet Spring, Rhodia

Le 1<sup>er</sup> janvier 1998, Rhodia conquiert son indépendance et s'affranchit de Rhône-Poulenc. Le P-dg de la nouvelle structure rêve de rompre avec les contraintes du budgeting traditionnel. En août 1999, il nomme Jacky Pinçon promoteur d'une nouvelle approche. Le projet Spring est né.

## Pourriez-vous nous présenter les grandes lignes du projet Spring ?

Spring est d'abord un processus de management, et non un processus de reporting. Notre programme Spring s'articule autour de trois pôles : l'élaboration d'une stratégie à cinq ans, la déclinaison de cette stratégie en plans d'action à horizon de 12-18 mois, les prévisions glissantes sur cinq trimestres (le trimestre en cours +4). Tout cela n'est pas original : ce qui l'est, c'est notre volonté de mettre ces trois phases en cohérence. Nos plans d'action sont bâtis à partir de notre stratégie, et nos prévisions dépendent de l'avancement de nos plans d'action. Cette logique fonctionne également en sens inverse : les prévisions sont un outil de pilotage, qui nous éclaire sur le niveau de réalisation de nos plans d'actions, qu'il faut parfois corriger. À travers l'échec – heureusement plus rare – de tels plans d'action, c'est peut-être la stratégie qu'il faut revoir. Tout le système est donc récurrent. La seconde grande caractéristique de Spring, c'est sa très grande orientation vers l'action. Nous voulions nous démarquer d'un défaut très français : la difficulté à passer à l'acte. Ensuite, ce système se veut absolument décentralisé, avec un renforcement de la délégation – concept de base, qu'il a fallu réexpliquer. Enfin, pour parvenir à un équilibre entre ambition et réalisme, il a fallu – dernier concept – être sélectif. Et se garder de la tentation de vouloir entreprendre des actions partout et sur tout. Comme nous sommes un groupe complexe et fortement différencié, il est essentiel de laisser les gens s'appropriier eux-mêmes les techniques nouvelles. Nous avons voulu laisser d'importants domaines de liberté dans notre mise en œuvre. D'où notre souci de poser d'abord un cadre et des *guidelines*.

## Quels sont les antécédents théoriques ou pragmatiques à cette mise en place ?

À l'origine, il y a la décision de notre président, Jean-Pierre Tirouflet, qui décida en avril 1999 de remplacer le budget. Avec une expérience de quinze ans à la direction financière de Rhône-Poulenc, il connaissait le sujet. Détail important : il était ouvert à toutes les solutions. Il a donc demandé à une équipe de directeurs financiers de réfléchir. Dans son esprit, Rhodia, qui venait tout juste d'être créée au 1<sup>er</sup> janvier 1998, nous offrait la chance de profiter du contexte pour provoquer un changement culturel et rompre avec des méthodes qui avaient fait leur temps. Enfin, le cabinet de conseil CSC Peat Marwick nous a apporté les concepts de base.

## Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Comme l'impulsion du projet venait directement du sommet de l'organisation, la mise en place a été facilitée. La formation s'est effectuée par cascade hiérarchique. Plusieurs centaines de personnes furent concernées. Des outils plus adaptés aux



## JACKY PINÇON

Ingénieur en Génie Chimique (ENSIC Nancy-1970, puis Cedep Fontainebleau), Jacky Pinçon assume, dans plusieurs unités de Rhône-Poulenc, des missions de haute responsabilité dans la production, les finances et l'organisation du groupe. Peu après la naissance de Rhodia, en 1998, il pilote la mise en place du projet Spring pour la nouvelle entité dont il assure la gestion jusqu'à ce jour.

---

*« Nous voulions nous démarquer d'un défaut très français : la difficulté à passer à l'acte. »*

---

niveaux intermédiaires ont ensuite été conçus. La difficulté majeure fut peut-être de faire comprendre qu'il s'agissait d'un processus de management et non de reporting, dont les fonctions n'étaient qu'un guide pour une démarche globale. L'essentiel était dans les concepts et les attitudes. Enfin, le fait d'avoir été la seule personne dédiée à temps plein sur ce projet a aussi contribué à son succès. Sciemment, nous n'avons pas voulu nommer des experts qui auraient assuré la formation, la mise en œuvre, l'application. Nous nous sommes dit : « Si on nomme des experts, les hiérarchies vont s'en désintéresser. Leur discours ne va pas pénétrer les couches profondes de l'organisation, mais se développer en verve. »

#### **Comment s'articule, justement, le passage des concepts à l'action ?**

Le plus important pour nous, c'est la vision. Je vais prendre un exemple. Supposons que sur tel aspect de notre métier, nous soyons n° 5 mondial. Stratégiquement, cette position n'est ni satisfaisante ni tenable : s'en contenter serait accepter de disparaître. Nous en discutons et il apparaît possible de devenir n° 3 dans cinq ans. Cela, c'est notre vision. Or, passer de la 5<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup> place, mécaniquement, cela signifie : 1) augmenter notre CA de 20 %, 2) améliorer drastiquement notre supply chain. Pour parvenir à cela, il nous faudra réorganiser un certain nombre de points majeurs – nommés Key Value Drivers – qui désignent ce qu'il faut absolument améliorer. Maintenant, par quelles actions concrètes vais-je pouvoir réellement augmenter mon CA ? Comment améliorer ma supply chain ? Peut-être en me déployant dans telle zone géographique, en développant de nouveaux produits, en rachetant tel concurrent ? Tout cela relève du domaine de l'action stratégique. Or, toutes ces idées, nous devons les quantifier. Ce n'est qu'à ce moment que la stratégie est validée, et qu'il sera possible de la décliner en plans d'action opérationnels sur 12-18 mois. Ensuite, pour être efficace, il faudra communiquer cette vision à l'ensemble de l'organisation, en prévoyant des actions à court terme motivantes pour les gens du terrain. En somme un cocktail de court et long terme. Quant aux Key Performance Indicators, ils aident bien sûr à quantifier, mais selon moi les mesures doivent suivre l'action et non pas la précéder. C'est là que je me dissocie des *balanced scorecards*, et autres batteries d'indicateurs choisis *a priori*. Ma logique, c'est de définir des actions. C'est seulement ensuite que je vais mettre en place des indicateurs spécifiques pour me renseigner sur l'avancement de chaque action. Par ailleurs des indicateurs de performance mesureront l'impact global de ces actions sur les processus clés.

---

*« La difficulté majeure fut de faire comprendre qu'il s'agissait d'un processus de management et non de reporting. »*

---

#### **Pouvez-vous évaluer le coût des avantages obtenus par la mise en place du projet Spring ?**

Pour l'ensemble des programmes de changement coordonnés dans le cadre de Spring – et pour autant qu'il soit possible de répondre avec exactitude à cette question –, nous avons constaté qu'entre 1999 et 2002, nous avons gagné six points de résultats.

#### **En quoi les comportements au sein de l'entreprise ont-ils été modifiés ?**

Notre stratégie n'est désormais plus un mystère pour personne dans l'organisation. Autrefois, c'était un domaine confidentiel : deux ou trois personnes seulement en avaient la connaissance complète. Aujourd'hui, nous avons réussi à la communiquer en l'adaptant à nos différents niveaux et localisations. Tout le monde a compris qu'il ne s'agissait pas, très scolairement « d'être les meilleurs, de faire de la croissance et de l'innovation », mais dans une approche 80-20, de sélectionner les priorités avec pertinence et de s'y tenir. Nous avons contribué à donner du sens. Chacun comprend désormais davantage le sens de son travail et perçoit mieux dans quel contexte s'inscrit sa tâche.

#### **L'exemple de Rhodia a-t-il tenté d'autres entreprises ? Avez-vous essaimé ?**

Nous avons été rejoints au début de cette année par Schneider Electric, qui a décidé de fonctionner sans budget en 2004. Mais le seul mérite que nous nous accordons, c'est d'avoir été les premiers en France. ■