



Jean-François Soulet

On ne peut dissocier la responsabilité budgétaire de la responsabilité managériale. Cette assertion est largement approuvée. Encore faut-il savoir la mettre en œuvre concrètement dans les organisations. Jean-François Soulet, aujourd'hui Directeur de la Stratégie et du Développement du groupe Transdev, en a eu l'expérience à la tête d'une grande société de transport urbain. Il en témoigne.

Du management budgétaire au partage des responsabilités

Cas concret : des acheteurs en ordre dispersé

Dans une société de transports urbains, la maintenance passe par de lourds achats annuels, en matériels roulants, en équipements, en consommables. Dans notre cas ces budgets s'élèvent à 60 millions d'euros par an. Mais ils sont déclenchés par de multiples acteurs, spécialistes techniques mais pas toujours mobilisés sur l'impératif de gestion budgétaire... Une question centrale s'imposait : comment, face au nombre de ces acheteurs, organiser l'homogénéité de cette démarche, ainsi qu'un effort de référencement commun des fournisseurs ? Il était nécessaire par exemple de rapprocher les achats de même nature pour peser sur les prix mais aussi pour entrer dans un jeu qualitatif gagnant/gagnant avec les fournisseurs : sur les prix mais aussi et surtout sur les produits et les prestations.



Réorganiser la politique achat

Il est rapidement apparu qu'il fallait réorganiser la politique d'achat afin de la faire partager par l'ensemble des responsables de la direction technique. Notre objectif était d'allier la performance achat et la responsabilisation des acteurs, qui doivent continuer à se sentir en charge de la maintenance mais acquérir en surplus la responsabilité de la gestion du budget. De fait, nous avons voulu développer et renforcer la responsabilisation globale des managers opérationnels par le management budgétaire...

Les pistes de progrès

Le principal défaut du système était que les acheteurs - responsables techniques - n'étaient pas les gestionnaires des budgets, et que ces deux catégories d'acteurs ne travaillaient pas ensemble.

Dans ce contexte, il n'y avait pas de progrès possible à long terme, et nous n'avions pas de prise sur l'ensemble du système.

“...allier la performance achat et la responsabilisation globale des acteurs...”

Trois fonctions étaient en fait séparées : l'achat, la définition de la prestation ou du produit à acheter, et la gestion de budget. Il fallait donc faire porter l'action de progrès sur l'articulation entre ces différentes gestions : besoin, fourniture, prix. Il y avait un cheminement assez complexe à démarrer : comme tout projet de management, il exigeait une volonté forte des différentes directions, afin d'explicitier cette nouvelle logique d'organisation et inciter les personnes à la collaboration.

Mobiliser et accompagner

Même si les fonctions de maintenance ont une réelle culture d'indépendance, l'enjeu fort de performance de la fonction achat, qui correspondait à un nécessaire approfondissement de leur professionnalisation, permettait la mobilisation. Les responsables à dominante technique, acheteurs de terrain, étaient ainsi très conscients de leur responsabilité, du poids de leurs décisions dans une logique de service à rendre au public. Il était nécessaire en revanche de ne pas limiter l'évolution vers les seules économies : notre engagement était de valoriser une réponse plus élaborée, optimisant la solution technique et l'acte d'achat. Pour faire évoluer ces processus, il nous fallait donc un dispositif global d'animation, de communication et d'implication.

Toute l'entreprise concernée

Les leviers majeurs de la réussite d'un tel projet étaient au nombre de trois : un diagnostic partagé, la volonté claire et affirmée de la direction de l'entreprise, et enfin une vraie concertation avec les personnes concernées. Pour résumer, il y avait besoin d'un acte de management vrai, pour que toute l'entreprise, même hors périmètre du projet lui-même, prenne

conscience de l'enjeu du problème et du bénéfice de sa résolution.

Dès le diagnostic (forces/faiblesses, évaluation des fournisseurs...), nous avons ainsi fait en sorte qu'un maximum d'acteurs soit impliqué. De même qu'ils ont participé à l'élaboration du nouveau process de collaboration entre acheteurs et responsables budgétaires.

Dans l'esprit, l'évolution était forte : il fallait briser les frontières de verre entre certaines fonctions (pilotage budgétaire/direction technique, gestion financière/conduite opérationnelle...) mais aussi organiser

“...briser les frontières de verre entre certaines fonctions : pilotage budgétaire/direction technique, gestion financière/ conduite opérationnelle...”

des délégations fortes permettant de donner aux différents acteurs des objectifs fonctionnels (c'est-à-dire des budgets affectés), tout en démontrant que le progrès économique ne mettrait pas en péril et même renforcerait la qualité de production globale...

D'une certaine façon, l'objectif était assez classique : faire travailler les gens ensemble, dans un objectif commun et partagé... Pourtant, l'évolution impulsée n'est pas mince : il ne s'agit pas seulement d'une nouvelle organisation. En responsabilisant les managers sur la notion de budget, de façon répartie, nous avons changé l'entreprise en profondeur. Le management budgétaire est d'abord une question de management...