

Article reproduit avec l'autorisation du journal *Le Monde*,

## **Rhône-Poulenc Agrochimie engrange les bénéfices de sa décentralisation.**

Par FREDERIC LEMAITRE.

Publié le 26 mars 1998

Management. En 1993, ce secteur était en crise. Au lieu de licencier, son dirigeant a bouleversé l'organisation. En trois ans, le résultat opérationnel a triplé

SPÉCIALISÉ dans les insecticides et herbicides, **Rhône-Poulenc Agrochimie** a subi de plein fouet, en 1993, l'impact de la réforme de la politique agricole commune. Alors que le chiffre d'affaires s'élevait à 10 milliards de francs, son résultat opérationnel 511 millions de francs ne représentait même plus la moitié de celui atteint trois ans plus tôt (1,1 milliard). Pourtant, la direction n'était pas restée inactive. Sur les conseils d'équipes de consultants, des programmes de réduction des coûts avaient été mis en oeuvre en 1989, puis en 1992: des 2 200 salariés employés en France en 1990, il ne restait plus que 1 500 personnes, sur un effectif mondial de 7 000.

Directeur général depuis 1992, Alain Godard aurait pu faire un énième plan social. Mais cet ingénieur agronome, arrivé au sommet en dix-huit ans de maison, ne se faisait guère d'illusions: le mal était davantage dans l'organisation que dans le dimensionnement du secteur. Modeste, il reconnaît que la solution lui est venue d'une lecture estivale: *L'Entreprise libérée*, l'hymne à la décentralisation du gourou américain Tom Peters.

« Je me suis dit: c'est là la voie. Nous sommes beaucoup trop centralisés. Il faut non pas couper des têtes, mais remettre l'organisation à plat. Quatre cents personnes, au siège, ont le droit de passer leur temps à emm... les autres en leur demandant des reportings. J'ai décidé qu'il n'en fallait pas plus de cinquante. » Dès l'automne 1993, M. Godard commence à faire passer le message. « La crise est durable. Un choc culturel est impératif », titre le bulletin interne en septembre. L'homme brise un tabou: la grand-messe budgétaire annuelle est détournée de son objet. Les 80 principaux dirigeants mondiaux de Rhône-Poulenc Agro sont priés d'oublier les chiffres et de réfléchir durant trois jours à l'organisation et à la décentralisation. « Les gens ont alors compris que je mettais mon poste en jeu. J'étais prêt à modifier 20 % de mon projet mais pas davantage », explique aujourd'hui M. Godard. Avec l'aval de Jean-René Fourtou, le PDG de Rhône-Poulenc, il s'était donné deux ans pour réussir et doubler le résultat opérationnel.

## **SYNDICALISTES INTÉGRÉS**

Est-ce, comme certains le murmurent, le résultat de sa présence au Portugal en 1974, durant la « révolution des oeilletts » ? M. Godard entend associer l'ensemble des salariés à sa démarche. Durant six mois, huit groupes de travail, dont un sur le dialogue social, rassemblent 300 personnes et

s'emparent des principaux sujets, que résumant trois lettres: SDM, pour « simplifier, décentraliser, manager ». Les syndicalistes sont invités en tant qu'observateurs munis d'un droit d'alerte. « Nous avons été intégrés au processus en amont, ce qui explique qu'aujourd'hui nous avons acquis une culture de la négociation qui n'existe pas encore dans le reste du groupe », estime François Vergne, délégué de la CFDT, syndicat majoritaire.

M. Godard rencontre la quasi-totalité des salariés du siège pour les rassurer et les inciter à repenser leur place dans la nouvelle organisation. Juin 1994: après deux séminaires de synthèse, les nouvelles structures émergent. Les patrons des 80 pays où Rhône-Poulenc Agro est présent deviennent de véritables chefs d'entreprise désormais libres de recruter, de fixer le prix de vente de leurs produits et même de mettre les services internes en concurrence avec l'extérieur. Le siège a été réduit à une trentaine de personnes. Les services centraux (comptabilité, communication, service juridique...) sont devenus des unités qui facturent leurs services, à charge pour elles d'être à l'équilibre au bout de deux ans.

« Seules cinquante personnes n'ont pas trouvé leur place dans la nouvelle organisation. Certains ont regretté qu'il n'y ait pas davantage d'emplois supprimés, mais ce n'était pas mon objectif », commente M. Godard. Surtout, les critères de la performance ont été modifiés. « Cela a joué un rôle fondamental dont je n'avais pas conscience », reconnaît-il. Sur proposition d'un des groupes de travail, le résultat opérationnel a, en interne, laissé la place à la valeur économique créée (VEC), traduction française d'economic value added utilisée par des groupes comme Coca-Cola ou Dow Chemicals.

« La VEC, explique M. Godard, c'est ce qui reste du résultat opérationnel d'une activité une fois déduit le coût des capitaux engagés. Elle incite donc les managers à mieux gérer leur fonds de roulement et est un bon outil d'accompagnement de la décentralisation. » Quatre ans après, le pari est incontestablement réussi: le résultat opérationnel a atteint 1,2 milliard en 1995 et 1,55 milliard en 1996, soit une marge opérationnelle de près de 12 %. Ce qui fait dire à la CGT que l'objectif de la direction était d'augmenter la rentabilité des capitaux engagés. Les effectifs progressent légèrement en France.

Le taux de fréquence des accidents du travail a chuté de 2,1 à 0,4 par million d'heures travaillées: un record dans le groupe. En trois ans, les indices de satisfaction des salariés ont progressé de 62 % en 1994 à 81,2 % aujourd'hui.

M. Fourtou a reconnu les mérites de ce dirigeant peu conventionnel. En janvier 1997, il l'a fait entrer au comité exécutif du groupe, nommé superviseur du secteur santé animale et végétale dont Rhône-Poulenc Agro n'est qu'une des composantes, et a généralisé le principe de la VEC.

(c) Le Monde, 1998.