

ACTUALITÉ

PORTRAIT



Rien ne prédestinait cet ingénieur mécanicien et acousticien à devenir le directeur du contrôle de gestion d'une entreprise du CAC 40. Breton, Hervé Le Gavrian a toujours pris les moyens pour faire ce qu'il décidait, sans jamais passer en force : un savoir faire inné de communicant et de meneur d'hommes, mâtiné d'un savoir être attachant. Portrait. **PAR ROLAND STASIA**

Hervé Le Gavrian, un opérationnel aux commandes des affaires économiques de Michelin

Si Hervé Le Gavrian est un homme aussi discret que la marque Michelin est iconique, il est convaincu que confiance et respect sont des conditions pour réussir à dépasser son potentiel. Cet amoureux de la vie a besoin de partager ses passions avec ceux qu'il croise ou accompagne. Il a fait sien les valeurs de son entreprise, basées sur le respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits. « *Il faut aussi avoir une épouse exceptionnelle et des mômes formidables pour faire le parcours que j'ai fait* » ne manque-t-il pas d'ajouter.

L'« odeur » de l'usine et le goût pour la vente

Chef d'atelier, il en a toujours rêvé. Il démarre donc sa carrière en 1992 chez Michelin, dans ce poste de commandement si particulier, au contact quotidien du produit, et où le talent des hommes fait la différence. La formation « sur le tas » qu'il reçoit des contremaîtres de fabrication aux qualités managériales extraordinaires lui sera très précieuse tout au long de sa carrière. La richesse de cette expérience humaine lui plaît autant que cette « odeur » si caractéristique de l'usine. Bien que le pneu rechapé ne soit pas une activité pour « faire carrière », Hervé réussira à y attirer de nombreux candidats !

Fort de ses qualités d'animation de 150 collaborateurs, il se voit confier en 1996 un poste de chef de projet rechapage en Amérique du Sud, basé au Brésil. Le challenge consiste à diriger la construction et la vente d'usines de rechapage clefs en main, en partant d'un terrain totale-

ment vierge. Une aventure prodigieuse et réussie puisqu'il vendra 40 usines entre 1996 et 2001.

Il prend goût à la vente, candidate pour des responsabilités commerciales et devient chef des ventes de la ligne de produit « camions » puis « génie civil » pour la zone Afrique australe. Basé à Johannesburg jusqu'en 2003, puis à Clermont-Ferrand jusqu'en 2004 sur le périmètre du Moyen-Orient, il découvre que « *le commerce est un vrai métier* », et apprend des techniques de vente, de connaissance clients, de *pricing* et de *branding*. L'expérience africaine sera hyper-formatrice, avec 65 pays, 65 cultures, 65 conflits, 65 *business practices*, et un point commun : la volonté de se développer !

En 2004, Hervé cède aux avances de Faurecia comme responsable du *business* des échappements en Amérique du Sud. Entre 2004 et 2005, il touche du doigt le caractère vital du *free cash flow*, à la fois pour payer son personnel, et pour éviter les ruptures d'approvisionnement chez ses clients. Sa confrontation avec la fonction achats agit comme un révélateur de son éthique personnelle. Emporté par l'attractivité de son rôle de manager omnipotent, il a très vite une deuxième révélation : celle de son système de valeurs personnelles et de son attachement à sa famille.

Une belle addiction à l'international

C'est alors que Michelin lui fait « *un appel du pied* » pour diriger un projet de construction d'une usine au Brésil. Touché d'être rappelé par l'employeur qu'il

avait lui-même quitté, il voit là une double opportunité : l'intérêt du poste proposé, et le « recadrage » dont son équilibre personnel avait besoin.

Originalité de cette expérience, il dirigera l'usine après l'avoir vu naître : de la coupe des arbres, à la collecte et au déplacement des animaux qu'il a scrupuleusement dirigé en respectant la nature, il a apprécié l'élaboration des terrassements, des murs, l'arrivée des machines, et des hommes !

A l'issue de cette expérience brésilienne Hervé est rappelé au siège où il est promu directeur monde de la ligne de produits aéronautiques.

Deux ans après, en 2011, une évolution organisationnelle l'amène à prendre la direction de la région Océanie Asie du Sud-Est ; comme il le décrit lui-même, « *avec ce poste, je suis le patron de Michelin sur la zone* », et il se sent au service d'une raison d'être, ce qui fait le sens d'une carrière.

En août 2013, un grave souci familial l'amène brutalement à revenir en France. Michelin a été extraordinaire dans cette période personnelle très difficile, et Hervé peut rentrer en France dans les meilleures conditions possibles. C'est alors que le poste de contrôleur de gestion groupe lui est proposé. Après de courtes hésitations il se lance dans une nouvelle aventure qu'il ne le regrettera pas. ●



Entretien C'est l'homme qui a réconcilié les deux rôles du contrôleur de gestion qui s'opposent traditionnellement, celui de *business partner* et celui d'expert du chiffre. Hervé le Gavrian est en train de révolutionner en douceur le système de pilotage de l'entreprise Michelin.

PROPOS RECUEILLIS PAR ROLAND STASIA

Le contrôle de gestion, c'est 50 % de technique et 50 % de communication

Quelle image aviez-vous du contrôle de gestion avant d'intégrer ce métier ?

Je le pensais inaccessible, car trop solitaire, trop technique, trop complexe, en particulier du fait de nos organisations. Je trouvais le contrôleur de gestion davantage dans la posture d'observateur que dans celle de contributeur. Avec le recul, je me rends compte que chez Faurecia, comme chez Michelin dans mes jobs de patron de *business*, à la Ligne Produit Avion ou en Asie, je n'ai pas assez exposé les contrôleurs de gestion avec lesquels j'ai travaillé.

Avez-vous une anecdote à ce sujet ?

Alors qu'en poste chez Faurecia je recevais son président, Pierre Levi, je lui présente un plan d'investissements incluant l'achat d'une nouvelle machine cintruse. La présentation se passe sans problème, puis nous visitons une de mes usines, comme prévu. Au détour d'une allée, il s'arrête devant une machine cintruse, et me demande : « *c'est combien le TRS de cette machine ?* » « *Autour de 65 %* » lui répondis-je. « *Vous me la mettez à 90 % et on reparlera des investissements plus tard* », conclut-il.

Je raconte souvent cette histoire à mes contrôleurs chez Michelin, car l'optimisation des *assets* est un important levier de la création de valeur. Si la culture de l'amélioration des actifs est bien intégrée maintenant par les financiers, elle ne l'est pas encore assez par le management. Voir un PDG faire la corrélation entre un « point de détail » d'un dossier d'investissement et « une bécane » discrètement placée dans une usine, j'avais trouvé cela vraiment très impressionnant.

Quelle est la mission confiée par Michelin et sa direction financière au contrôleur de gestion ?

D'abord, piloter la performance du groupe pour assurer l'atteinte de ses objectifs, en facilitant une prise de décisions agile et en toute confiance, grâce à la qualité des données de pilotage.

Ensuite, contribuer à la maîtrise des risques financiers pour permettre au groupe de concentrer ses efforts sur les risques du marché du pneumatique.

Puis contribuer à promouvoir l'image du groupe auprès des investisseurs de long terme.

Enfin, disposer d'une équipe et de processus benchmark dans l'industrie.

Quelle est votre vision actuelle du métier de contrôleur de gestion ?

Je crois que je n'étais pas un très bon manager pour mes contrôleurs de gestion, par méconnaissance du métier sans doute. J'ai donc d'abord cherché à comprendre pourquoi je ne les mettais pas assez en valeur, car je ne devais certainement pas être le seul manager à agir ainsi. En fait, je les ai souvent poussés à s'exposer face à nos équipes de direction, à sortir de leur bureau, mais avec une efficacité toute relative... Je me suis donc interrogé pour savoir ce qui pousse la plupart des contrôleurs de gestion à rester dans l'ombre ou en retrait. Quand on est dans des logiques de *reporting*, je pense qu'il y a un certain confort à « consolider » le résultat des autres, et être simplement la personne qui produit le chiffre, fait l'analyse de premier niveau. La non-exposition, pour qui ne la recherche pas, est incontestablement confortable.

Le contrôleur de gestion doit être dans la compréhension, dans le contrôle et l'animation de la performance au sein de son entité. Sa contribution est primordiale aujourd'hui dans le pilotage d'une activité qu'elle quelle soit. Il doit être un support aux business de l'entreprise et un partenaire exigeant, générateur de confiance, de responsabilisation et de performance au sein des opérations.

Comment avez-vous pris les choses en main ?

La première condition de réussite dans cette animation du métier a été de faire exister une filière « contrôle de gestion » dans l'entreprise, pour dynamiser le système, et le rendre performant.

Nicolas Bazire, mon prédécesseur à ce poste, a eu une réflexion préalable que j'ai fait mienne, et qui a conduit à créer deux familles de contrôleurs de gestion : les BSC et les BPC.

Les BSC, pour *Business Support Controller*, apportent une expertise transversale dans un ou plusieurs domaines, et vont couvrir plusieurs entités, comme le tourisme, les poids lourds, ou les deux roues, par exemple. En organisation matricielle, on a des problématiques de business, d'expertises, et de standards pour les dépenses du type « G&A », coût de revient industriel, ou pour des thématiques plus transversales comme les investissements.

Les BPC, pour *Business Partner Controller*, sont en *front line* dans les activités, analysent la donnée, apportent la compréhension des opérations, et amènent leur entité à exercer un réel pilotage. Ils doivent traduire le langage économique en langage



Le contrôleur de gestion est un traducteur du langage économique en langage du business, et vice versa

du *business*, et *vice versa*. Cette organisation intègre également un BPC transverse, référent, en support métier des BPC situés dans les entités.

Notre challenge a donc été de casser la dichotomie qui existait entre ceux qui sont exposés et ceux qui le sont moins, indépendamment de leur job de BPC et de BSC.

Comment avez-vous organisé la conduite d'un changement si profond au sein de vos équipes ?

Les BSC ont été positionnés dans des CESP - Centres d'Expertises et de Services Partagés - la proximité géographique favorisant la mutualisation des *best practices*. Ce projet a été très vite accepté en confiant la commandite de ces transformations aux entités. Afin d'atténuer les risques de tension entre mes équipes et les secteurs opérationnels, j'ai personnellement rencontré les directeurs industriels Europe et Amérique du Nord pour les convaincre à partir d'expériences « prototypes » réussies en Espagne et au Canada.

Ce chantier est quasiment terminé, et dans l'industriel par exemple, on a un BPC par usine, membre du CODIR du site, supporté par des BSC localisés en Roumanie pour l'Europe, et à Queretaro pour l'Amérique du Nord. Des contrôleurs roumains ont été recrutés, extrêmement doués, compétents, parlant 2, 3, ou 4 langues. Ils se sont intégrés dans le groupe en quelques mois seulement, et ont même été les porte-parole de la nouvelle organisation en allant effectuer des stages dans les sites. Une véritable conduite du changement autoportée !

Ce qui est très réconfortant et rafraîchissant pour moi, c'est que la plupart des BPC et des BSC confrontent positivement leurs idées, s'entraînent et s'entraident, même si le risque du BPC condescendant n'est pas totalement éliminé, notamment en France.

Etant donnée la taille de l'entreprise, difficile d'imaginer une « équipe » de contrôleurs de gestion, éparpillée à travers le monde...

Raison pour laquelle a été ajoutée dans ce dispositif une *Controlling School*, pour permettre au contrôleur de gestion de sortir de sa solitude !

L'objectif de l'école est d'abord de décloisonner le métier, en donnant aux contrôleurs la possibilité de participer, deux semaines par an, à une vie d'équipe de 20 à 25 personnes de tous horizons. Ensemble, les gens travaillent sur des sujets com-

muns, comme par exemple la construction d'une business review efficace. C'est une formation-action, ils se découvrent ainsi membres d'un réseau, d'une équipe, et ils « grandissent » dans leur métier, au contact de BPC expérimentés qui viennent transmettre leur savoir. Une saine émulation naît entre BPC et BSC, et j'essaye d'intervenir à chaque session, pour les connaître, les écouter et répondre à leurs questions. Avec les Etats-Unis, il m'arrive même d'intervenir via Skype depuis chez moi, au grand plaisir des Américains.

Les collaborateurs ne venant que s'ils en ont envie, le dispositif est naturellement challengé, et rendu attractif par le « bouche à oreille ». Quant au coût de cette animation, le caractère non obligatoire des stages donne une valeur nécessairement favorable au ROI des deux semaines d'indisponibilité des participants !

Quelles solutions avez-vous trouvées aux questions liées à la gestion des carrières différenciées et à l'adéquation entre le rôle des BPC et des BSC ?

Tous les postes ont été soigneusement « pesés », et il nous a fallu réaliser un diagnostic individualisé, pour situer les gens par rapport à eux-mêmes et par rapport à la nouvelle organisation. Cela nous a permis de hiérarchiser les postes, pour les BPC et les BSC, et d'optimiser les affectations de responsabilités.

J'ai par ailleurs acquis deux convictions. La qualité des données est le nerf de la guerre, sinon c'est un refuge pour ne pas parler de performance, et c'est un point de ralliement essentiel entre les BSC et les BPC.

Les Standards, dédiés aux BSC, structurent notre communication, pour le pilotage des différents métiers et des types de coûts,

Quelle part accordez vous à la communication orale dans l'exercice du métier de contrôleur de gestion ?

Elle est déterminante pour notre métier d'animation qui se décompose en 50 % de

technique et 50 % de communication. La technicité du métier est incompréhensible par l'opérationnel, et c'est une des raisons majeures du risque d'isolement du contrôleur ; il est totalement inaudible lorsqu'il parle aux opérationnels dans un langage autre que celui du « business ».

Personnellement, je suis le BPC du COMEX, et pour être audible je parle performance SG&A, productivité usine, volume, ou parité, et j'évite, autant que faire se peut, de parler des éliminations de marges ou de prix de cession interne, par exemple.

Comment vous êtes vous approprié la question du pilotage, et qu'appellez-vous « Pilotage Dynamique » ?

Le contrôle de gestion doit avoir la capacité de rendre le système de pilotage cohérent avec le système de management de l'entreprise et la réalité des marchés. Je me suis approprié cette question il y a trois ans, à la suite d'une présentation des résultats de Michelin par notre président, au cours de laquelle il émit quelques regrets à ne pas avoir transformé le système de pilotage de l'entreprise quand il en était le directeur financier. Présent dans la salle, je me suis dit qu'il y avait « un truc à faire ». Lors de mes expériences précédentes, j'avais éprouvé les lourdeurs et les incohérences de nos instruments de planification stratégiques et opérationnels. Avec la direction de la stratégie, j'ai donc lancé une réforme profonde de notre système de pilotage, plus simple, plus agile et plus responsabilisant, en s'inspirant de benchmarks externes, de pratiques répondant à nos besoins, et de bon sens. J'ai fait le choix de mener cette transformation avec des ressources internes, en m'assurant d'un support fort de l'équipe dirigeante, ce qui a été déterminant pour la vitesse d'exécution.

En 2014, nous réconcilions stratégie et opérations en donnant au système de pilotage la mission de « définir la stratégie, calendariser sa mise en œuvre, et la confier aux équipes ». Ainsi, la première année de la stratégie à 5 ans devenait la cible opéra-





Réconcilier stratégie et opérations en redéfinissant le système de pilotage : définir la stratégie, organiser sa mise en œuvre et la confier aux équipes

tionnelle pour l'année suivante. Nous visions désormais cette cible non plus à travers un « plan budget annuel » mensualisé définissant des objectifs hyper-détaillés, mais grâce à une Reprévision « *rolling* » sur 18 mois, que nous appelons « Reprévision active ».

Nous organisons dès cette année le projet « Pilotage Dynamique », dont le but est d'assurer une bonne exécution de la stratégie, et de gagner en agilité et responsabilisation. Grâce à l'alignement des équipes, la Reprévision vient se substituer au budget et à ses recadrages successifs qui ont été supprimés de fait. Elle n'est pas figée, et elle responsabilise les opérationnels sur le « comment » atteindre les cibles stratégiques qui sont annuelles, macro, et en nombre limité. La foudrerie d'indicateurs associés aux cibles de chaque ligne du compte de résultat a été purement et simplement supprimée, permettant aux équipes de se concentrer sur les écarts à la cible et de piloter des actions sur les leviers maîtrisés : moyens commerciaux, communication, prix, marges, stock, production, etc...

La transformation est orientée selon trois axes.

- **La simplification**, obtenue par la suppression du cycle budget annuel, la réduction du nombre de KPI imposés, et un cycle

de Reprévision devenu trimestriel au lieu de mensuel,

- **La responsabilisation**, avec un focus porté sur les résultats versus les moyens, une maille d'analyse plus pertinente, et un pilotage par la Reprévision active qui s'appuie sur les WINS - *What is Important Now* - pour assurer la cible, sur le court terme,
- **L'agilité**, à partir du pilotage par la Reprévision, avec des décisions prises au plus près du terrain.

Comment voyez-vous la transformation numérique impacter le contrôleur de gestion ?

Je la vois de façon très optimiste. Elle va nous permettre de renforcer notre relation avec chacun de nos clients, et même si je ne sais en évaluer tout le potentiel, j'ai la conviction qu'elle va transformer nos façons de travailler. Avec le *Big Data*, elle va

enrichir le contrôle de gestion en étendant son champ au-delà des aspects financiers, et en renforçant la dimension analytique. Aussi, je ne cesse de parler de changement à mes équipiers : c'est une transformation qui ne doit pas nous inquiéter, mais au contraire nous rendre agile dans un monde en mutation.

Si de telles transitions peuvent générer des déviations, je crois néanmoins que nous avons su et saurons nous en préserver, grâce à la qualité de notre gouvernance, et à la protection de notre raison d'être incarnée au plus haut niveau de l'entreprise. Cette raison d'être nous rassemble depuis 130 ans, en associant à la protection de l'environnement, à l'épanouissement de chacun et à nos valeurs de respects, les progrès de l'humanité apportés par la mobilité et l'innovation. C'est pour cela que « *je suis Michelin* ». ●