

L'invité

# Les entreprises doivent se libérer de l'obsession du budget!

Franz Rööslï\*

Donner des ordres et contrôler, tels sont les deux principes du modèle classique de management. Le modèle «ordre et contrôle» (Command-and-Control Modell) a été largement influencé par Frederick W. Taylor et le mouvement du management scientifique. Il est centralisateur: les lignes directrices, approuvées à l'unanimité par la direction de l'entreprise, doivent se convertir en plan stratégique, sur lequel les dirigeants se basent pour élaborer leurs projets et pour fixer leurs budgets.

Après leur adoption, les budgets doivent être constamment vérifiés pour s'assurer de leur bonne tenue. Dans un tel système, la direction déteste les surprises et attend des rapports de contrôle en permanence. Tout écart dans la conduite du plan conduit à de nouvelles directives. A ses débuts, ce modèle a provoqué une hausse importante de la productivité, mais la division du travail s'est également traduite par une «déshumanisation» du travail. Résultat: ce modèle n'était pas en mesure de favoriser le potentiel réel des collaborateurs.

*Alors même que la plupart des chefs d'entreprise parlent de vitesse de réaction, d'innovation, de performance, leurs procédures n'évoluent pas*

Entre-temps, le rôle de l'homme en tant que force de travail a considérablement changé: les travailleurs ne sont plus les composants non automatisés du processus de production. La plupart sont aujourd'hui des gens qualifiés. Dans la foulée, le rôle de la direction doit également être repensé. Ce rôle doit être visionnaire et très différent de l'engagement traditionnel. Ce dernier convenait à des marchés stables, dans lesquels on connaissait ses concurrents et où l'on pouvait prévoir leurs actions. Aujourd'hui, le contexte concurrentiel est devenu nettement moins sûr, et les décisions sont prises par un grand nombre d'acteurs. Le rythme des nouveautés s'accélère et les prix reflètent la pression des marchés, les clients sont instables et les actionnaires exigent toujours plus. Pourtant, alors même que la



\*Professeur à la Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (FHNW), Bâle, et directeur de la Communauté de recherches Beyond Budgeting Round Table (BBRT), franz.rooesli@fhnw.ch, www.bbtt.ch

plupart des chefs d'entreprise parlent de vitesse de réaction, d'innovation, de performance, leurs procédures n'évoluent pas.

Les stratégies figées freinent les réactions rapides et la bureaucratie étouffe l'innovation. Les fonctions bien enracinées rendent difficile le travail interdisciplinaire entre les différents départements de l'entreprise. L'accent mis sur les avantages du produit empêche les programmes visant à récompenser la fidélité de la clientèle. Malgré les millions dépensés chaque année pour les changements structurels internes, le développement des équipes, les systèmes internes globaux, la gestion du service client, la gestion basée sur la valeur et les tableaux de bord prospectifs, on ne semble pas en mesure de maîtriser ces problèmes. Au contraire, la grande majorité de ces initiatives dérapent lorsqu'elles sont déployées dans un contexte de décision centralisée et de contrats de performance.

Pour rester compétitives au siècle de l'information, les entreprises doivent transformer leurs hiérarchies en réseaux formés d'unités relativement autonomes, devant rendre des comptes à leurs clients. Les organisations doivent aussi se libérer de l'obsession de la planification et de la budgétisation, et impliquer tous les collaborateurs dans la mise en place d'une nouvelle plate-forme pour des améliorations adaptées aux développements futurs. Ce modèle systémique – également baptisé modèle de «gestion sans budget» ou Beyond-Budgeting-Modell – débouche sur une organisation flexible et adaptable. Ce modèle convient aux entreprises postindustrielles, basées sur la connaissance. Il consiste en six principes de «conduite et d'organisation» ainsi que des «processus de management» (1).

La décentralisation est le principe essentiel de cette évolution managériale et organisationnelle. L'entreprise se focalise désormais sur ses clients et non plus sur ses produits. Elle s'éloigne des hiérarchies statiques pour se diriger vers un réseau flexible composé d'unités autonomes, qui s'orientent en permanence vers les besoins de leur clientèle. A l'exemple de la banque commerciale Svenska Handelsbanken qui mesure son succès au taux de satisfaction de ses clients et non au volume de produits ou aux objectifs de segments de marché, convaincu que ce qui est bon pour les clients est, à long terme, également bon pour la banque. Les campagnes publicitaires centralisées sont bannies. La banque n'essaie pas de chiffrer le succès de ses

produits. En revanche, elle calcule avec précision leur rentabilité pour le client. Cette orientation absolue vers la clientèle influence les principes de gestion en direction d'une autonomisation (empowerment) et d'un partage des responsabilités. Les décisions se prennent là où elles seront appliquées de la manière la plus compétente et la plus rapide. L'organisation devient plus plate, et est décentralisée.

Pour soutenir une organisation en réseau, il faut mettre en place des processus adéquats. Ici les principes de la «gestion sans budget» reposent sur la capacité d'adaptation. Le contrat de performance absolue est remplacé par un contrat de performance relative. En outre, il faut supprimer les objectifs de performance et de budget à partir desquels le manager sera rémunéré. En ce qui concerne les objectifs relatifs, on prendra comme points de référence ses concurrents et ses pairs, et non plus des valeurs négociées à l'avance.

Par exemple, le principal objectif de Svenska Handelsbanken est d'atteindre un rendement du capital propre bien plus élevé que la moyenne de ses concurrents scandinaves. Depuis 35 ans, à une exception près, elle est toujours parvenue à réaliser son ambition. Les bonus sont distribués sous la forme d'une participation au succès qui dépend de cette performance relative. Un plan tombe à une période fixe de l'année. Au lieu de budgets statiques, des processus de planification roulants sont instaurés. Ils permettent une coordination dynamique et une répartition des ressources selon les besoins effectifs.

Ce modèle de management réussit parfaitement à la banque suédoise: le ratio coûts/revenus est nettement inférieur à 45%. C'est le plus bas de toutes les banques européennes. En Suède, le taux de satisfaction de la clientèle privée et institutionnelle se situe à un niveau bien supérieur à la moyenne des banques concurrentes. Et ce depuis 1989.

La clé du concept de «gestion sans budget» est une intégration totale de tous les principes, aussi bien au niveau de la «conduite et l'organisation», qu'à celui des «processus de management». Se contenter de n'utiliser que quelques principes ici et là et de renoncer aux budgets fixes est une option périlleuse. Plusieurs tentatives en ce sens se sont soldées par un échec.

(1) Les principes du modèle: [www.bbtt.ch](http://www.bbtt.ch) ou [www.bbtt.org](http://www.bbtt.org)

Périscopes

## Des abus des managers à ceux des syndicats

● Des parachutes dorés grotesques à d'inacceptables adaptations de prix d'options, les abus de certains managers sont du pain bénit pour la gauche. Le ton est toutefois étonnant qui se vautre dans les eaux marécageuses du populisme et la lutte des classes. La campagne de Travail.Suisse sur la fixation du niveau des salaires des managers est repoussante, selon le chef de la rubrique économique de la NZZ.

*Neue Zürcher Zeitung*

Elle laisse croire qu'il existerait une juste répartition des salaires. Sous l'angle social, il serait plus important de se demander si l'abaissement des salaires des managers améliorerait la situation des couches inférieures. La réponse est négative. Sous l'angle libéral, il faudra se demander si les rémunérations des managers sont conformes au marché. La réponse est également négative et c'est un scandale. Les syndicats le savent, mais en limitant leur critique à l'écart de salaire et aux millions de rémunérations, ils s'adressent plus aisément à l'âme du peuple. C'est aussi irresponsable que le comportement des managers qui ont déclenché la grogne des syndicats.

## La différence entre choc fiscal et choc de confiance

● Rien de plus facile à mesurer qu'un «choc fiscal». Mais un «choc de confiance», voilà qui est beaucoup plus délicat. A quoi pourrait-on reconnaître que les humeurs ont réellement changé, demande *Le Figaro*. Le choc fiscal vaut plus par les signaux qu'il entend émettre que par les sommes qu'il mobilise, même si celles-ci ne sont pas négligeables, 11 milliards d'euros, soit 0,7% du PIB. L'hymne à la confiance a toujours quelque chose d'agaçant tant celle-ci échappe aux mesures précises. Les esprits forts sont tentés d'y voir «l'asile de l'ignorance». La définition qu'en donne Kenneth Arrow, Prix Nobel d'économie, en montre pourtant toute la valeur: «La confiance est un important lubrifiant du système social. Lequel est extrêmement efficace: il nous économise bien des tracas en nous permettant de croire en la parole d'autrui.» A contrario, on ne saurait mieux désigner le «mal français». Si l'économie de marché fonctionne avec autant de difficultés chez nous, n'est-ce pas dû à cette défiance généralisée? Le bruit des tiroirs-caisses des grands magasins, auquel on assimile trop souvent l'état de satisfaction du pays, comptera bien moins que la sincérité des négociations sociales.

## Le mandat décevant du premier ministre japonais

● Shinzo Abe demande aux citoyens d'attendre les élections du mois prochain avant de s'attaquer vraiment aux réformes économiques. Depuis son entrée en fonction en septembre dernier, le premier ministre n'a rien fait sur le plan économique, selon le *Wall Street Journal*. Il s'est contenté de renouer ses liens avec la Corée du Sud et la Chine. Quelle différence avec son prédécesseur Junichiro Koizumi! Abe semble vouloir tout régler sans expliquer par quels moyens. Pour l'instant, l'économie mondiale est si robuste que le Japon n'en souffre pas. Mais c'est une approche à courte vue. D'ailleurs le citoyen ne s'y trompe pas. La popularité de Abe est au plus bas, à 35%. Pendant ce temps, son conseil de politique économique publie un document de 52 pages qui peut se résumer en ces termes: comment le Japon doit laisser libre cours aux forces du marché. Il ressemble beaucoup au testament philosophique de Koizumi, selon le WSJ. **E. G.**

L'analyse

# Conflit d'intérêts des donneurs de notes?



Emmanuel Garessus

Les agences de notation forment un pilier essentiel mais vulnérable du système financier. La confiance envers ces gardiennes du temple s'érode à chaque crise, et celle du marché «subprime» américain, le segment des mauvais débiteurs du marché hypothécaire, ne fait pas exception. Ces institutions anticipent mal les accidents. C'était évident lors de la crise asiatique de 1998, et lorsque les deux grandes agences Moody's et Standard & Poor's ont réussi l'exploit de donner à Enron la note d'«investment grade» (au minimum un rating de BBB-), quatre jours seulement avant que le groupe d'électricité ne demande la protection de la loi sur les faillites. Pourtant ces agences répètent à l'envi qu'elles ont un accès privilégié et confidentiel aux entreprises.

Aujourd'hui leur rôle dans la crise immobilière américaine risque de porter gravement atteinte à la confiance des investisseurs à leur égard.

Les agences de notation ont un pouvoir considérable tant dans le monde de l'assurance que celui de

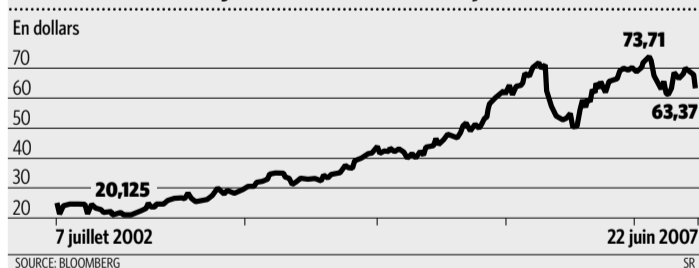
la banque. Elles sont capables de mettre hors jeu un réassureur ou une émission obligataire si elles ne lui accordent pas une note suffisante. C'est la pierre angulaire du système.

La crise immobilière américaine est un risque majeur pour ces agences de rating parce qu'elles sont payées pour donner leur avis sur la qualité de titres appelés CDO (collateralized debt obligations), un marché gigantesque de 503 milliards de dollars. Or ces CDO, formés par agrégation de plusieurs tranches de dettes de qualités diverses, regorgent de titres issus du fameux secteur «subprime».

*Les agences de rating donnent une opinion dont elles limitent la portée dans la phrase suivante*

Dans toute la littérature, les agences de rating sont définies comme des «tierces parties consultées dans le courant d'une transaction» et leur «tâche principale consiste à évaluer les obligations» (1). Or sur le marché des CDO, où n'existe aucune autorité de surveillance, ce sont les agences de rating qui par leur opinion aident les investisseurs à séparer le bon grain de l'ivraie. Elles semblent peu sûres de leur opinion

## La hausse de Moody's est liée à celle de la finance structurée



puisqu'elles y ajoutent une bonne dose d'avertissements: «L'utilisateur de l'information contenue ici ne devrait pas se fonder sur un rating de crédit dans ses décisions d'investissement ni sur toute autre opinion présentée ici.» En clair, les agences de rating donnent une opinion dont elles limitent la portée dans la phrase suivante. Cette étonnante situation trouve son sens dans le bénéfice que l'agence de rating obtient de la sorte. Car les agences de rating ne sont pas des organisations à but non lucratif. Elles maximisent leur bénéfice en prenant bien garde de conserver leur haute réputation. Le jeu n'est déjà pas aisé avec les obligations traditionnelles. Et le risque de conflit d'intérêts existe déjà à ce niveau, puisque c'est le débiteur qui paie pour obtenir un rating. Mais le risque de réputation est si puissant que l'agence exerce sa fonction à la perfection. Dans les arcanes du «subprime» et des CDO, le risque est supérieur, car l'agence est imbriquée dans la

construction même de la transaction, dans la création de cet amoncellement de tranches de dettes si opaque qu'un spécialiste de la finance n'y trouverait pas ses petits. Dans les obligations, elles sont passives par rapport à la transaction. Dans les CDO, elles la costructurent. Et elles y ont un vif intérêt. Les grandes agences de notations, S & P, Moody's et Fitch gagnent davantage d'argent avec la finance structurée, dont les CDO, qu'avec tout autre secteur de la finance. Logique: les marges sont triples de celles qu'elles obtiennent dans l'évaluation des obligations. 44% du chiffre d'affaires de Moody's vient de la finance structurée. Lorsqu'on sait que la moitié du marché des CDO consiste en crédits immobiliers de la qualité «subprime» – la plus basse dans la hiérarchie –, et que 90% du volume de CDO obtient un rating digne d'investissement («investment grade»), on s'inquiète de plus en plus. D'autant que le magazine *Bloomberg* estime que les banques américaines ont investi

10% de leurs actifs dans les CDO. Et que dans le sillage on s'aperçoit de l'opacité complète des structures des CDO et de leur valeur actualisée. «C'est du déchet toxique», titre le magazine. Mais un déchet qui rapporte beaucoup. Moody's est une société cotée en bourse, et ses actions ont triplé en 3 ans, grâce à la finance structurée. Est-ce compatible avec son rôle d'agence indépendante et d'institution? Y a-t-il un conflit d'intérêts entre celui de gardien du système et d'acteur du secteur le plus rentable, donc le plus risqué? Le débat est lancé.

Si Moody's est coté, l'agence Fitch, dont 51% des revenus viennent de la finance structurée, appartient à 80% à Fimalac qui elle est cotée. Quant à S & P, elle est membre du groupe McGraw-Hill.

Le rendement des CDO contenant du «subprime» atteint 13% par an, soit 7 à 9% de plus que le taux sans risque! Avec quel risque? *Bloomberg* explique qu'entre 1993 et 2005, le taux de défaut des CDO «investment grade» a atteint 24%, soit à peine moins que les CDO non-investment grade. Etonnant, non? Lorsqu'on aura ajouté que l'opinion des agences est fondée sur des simulations qui ne manquent pas d'offrir le flanc à la critique, on comprendra les doutes qui envahissent la planète financière.

(1) *Financial rating agencies: Are they credible?* C. Kuhner, *Schmalenbach Business Review*.