

## Comment le pilotage de la performance peut vous aider à traverser une période difficile

Document n°5 – Planifier intelligemment les dépenses

*Jeremy Hope, Directeur de recherche du BBRT*

Rares sont les entreprises qui n'ont pas dû réduire leurs dépenses, leurs budgets d'investissement et de fonctionnement afin de préserver leur profitabilité, voire simplement survivre. Peut-être vous a-t-on d'ailleurs demandé de réduire le vôtre de 10 ou 15 % et, aujourd'hui encore, êtes-vous penché sur des états comptables aux résultats peu glorieux, en vous demandant comment vous allez pouvoir atteindre cet objectif.

Vous n'êtes pas un cas isolé. Peu d'entreprises semblent progresser notablement dans la voie de la réduction de leurs dépenses. Seul un quart environ des sociétés du classement Global 1000 parviennent à aligner la réduction de leurs coûts sur la baisse de leurs revenus. L'un des problèmes tient aux états comptables qui rendent compte d'une baisse des revenus sans s'intéresser aux causes premières des coûts. En réalité, les données comptables (et les budgets en particulier) favorisent des modes de pensée et des comportements inadaptés.

La bonne nouvelle, c'est que vous pouvez penser et agir autrement, explique Jeremy Hope, directeur de recherche du Beyond Budgeting Roundtable, en identifiant vos principaux inducteurs de revenus et de coûts et donc nécessairement de déterminer quels sont les coûts qui apportent de la valeur à vos produits et à vos clients.

Dans ce dernier article d'une série de cinq décrivant comment utiliser le pilotage de la performance pour survivre et même prospérer en période de turbulence économique, Jeremy Hope nous explique comment s'affranchir des règles comptables et s'efforcer d'ajuster plus rapidement les dépenses à l'évolution de la demande, tout en éliminant les coûts inutiles.

Jeremy Hope est conseiller auprès de l'IBM Cognos® Innovation Center for Performance Management. Ce champion infatigable de la théorie et de la pratique du pilotage de la performance est convaincu que le statu quo n'est pas la voie du succès pour l'entreprise.



Jeff Holker

Associate Vice President

IBM Cognos Innovation Center for Performance Management

### Introduction

Dans le sillage de la loi Sarbanes-Oxley et des récentes faillites d'entreprises, de nombreux dirigeants ont tenté de renforcer les contrôles de gestion en recrutant plus de responsables de la planification, plus de responsables de la définition des objectifs, d'inspecteurs, de contrôleurs, de responsables de la conformité, d'auditeurs internes, de risk managers, de chefs de projet, de consultants, d'analystes et de conseillers. Chaque nouveau poste de gestion et de support augmente les charges salariales mais aussi les frais généraux induits par l'accueil de ces nouveaux collaborateurs, la technologie sous-jacente et les déplacements. La bureaucratie liée aux contrôles de gestion s'est développée rapidement dans les secteurs privé et public. Elle peut absorber jusqu'à 20 % du total des coûts et, dans beaucoup d'organisations (comme une récente étude du cabinet McKinsey en témoigne), elle croît plus vite que le chiffre d'affaires.

En même temps qu'elle se développe, cette bureaucratie génère un étonnant gaspillage. Dans un récent entretien, Jeff Immelt, le CEO de General Electric, déplorait que les tâches administratives et de back office non productives représentent 40 % de l'activité de GE et voulait diviser ce chiffre par deux en cinq ans.<sup>1</sup> Un rapport du cabinet Deloitte avance aussi que, selon leur niveau d'implication à l'égard du changement, les cadres sont capables de réduire de 40 % les coûts de vente, les frais généraux et les dépenses administratives (FVGA).<sup>2</sup>

Peu d'entreprises semblent progresser notablement dans la voie de la réduction de leurs dépenses. Selon une étude de 2009 du Hackett Group, seule une entreprise sur quatre parvenait à aligner la réduction de ses FVGA sur la baisse de ses revenus. Alors que ces derniers chutaient de 23,7 %, les frais n'ont diminué que de 6,7 %. Les FVGA des entreprises du classement Global 1000 ont nettement augmenté, passant de 12,6 % à 15,5 % de leurs revenus. Le Hackett Group concluait que le manque d'agilité de ces sociétés (dont le chiffre d'affaires annuel moyen s'élève à 26 milliards de dollars) les empêchait de réaliser chaque année jusqu'à un milliard de dollars de réductions de coûts.<sup>3</sup>

Même pour les entreprises qui ont lancé des programmes en ce sens, les perspectives de réduction des coûts durables sont minces. Un autre rapport de McKinsey a établi que le taux d'échec après cinq ans atteignait presque 90 %. Il semblerait que les coupes budgétaires soient à jamais provisoires !

L'un des problèmes tient à la façon dont les informations sont présentées et exploitées. Prenons l'exemple d'un état comptable type (celui de la Figure 1). Que nous apprend-t-il sur les dépenses ? Il montre clairement des revenus en baisse et suggère que les managers ont restreint les dépenses l'année dernière pour tenter d'enrayer les pertes, mais aussi réduit le budget de l'année prochaine, y compris les salaires (-20 %) et le marketing (-6 %).

Mais ce rapport nous renseigne-t-il sur les causes premières des coûts ? Quels coûts faut-il nécessairement engager pour satisfaire la demande des clients ? Lesquels pourrait-on réduire sans mettre en péril la relation client et les ventes futures ? D'autres questions délicates restent sans réponse. Pourrions-nous faire face si les prévisions de ventes (optimistes) se concrétisent ? Quel sera l'impact des réductions du budget marketing sur l'avenir de l'activité ? Cet état comptable type nous renseigne sur des faits passés mais nous éclaire très peu sur ce que nous pourrions faire différemment. Il ne nous aide pas beaucoup non plus à planifier l'année prochaine.

Budget 200X	Année prochaine		Cette année		Année dernière
	Budget	Réel	Budget	Ecart	Réel
Milliers de \$					
<b>VENTES</b>	<b>28,000</b>	<b>25,000</b>	<b>29,000</b>	<b>-4,000</b>	<b>33,000</b>
<b>Coût des ventes</b>	17,000	16,000	15,000	-1,000	16,000
<b>Marge brute</b>	<b>11,000</b>	<b>9,000</b>	<b>14,000</b>	<b>-5,000</b>	<b>17,000</b>
% MB	39.29%	36.00%	48.28%	-12.28%	51.52%
<b>FVGA</b>					
Salaires	3,000	3,600	3,800	200	4,000
Déplacements et représentation	600	650	700	50	900
Marketing	2,250	2,400	2,500	100	3,300
Hébergement	800	850	900	50	850
Technologie	350	375	400	25	275
Administration	1,500	1,750	1,800	50	1,750
<b>Total des coûts</b>	<b>8,500</b>	<b>9,625</b>	<b>10,100</b>	<b>475</b>	<b>11,175</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>2,500</b>	<b>-625</b>	<b>3,900</b>	<b>4,525</b>	<b>5,825</b>

Figure 1. Que ce rapport vous apprend-t-il sur les dépenses ?

La réalité, c'est que les données comptables (et les budgets en particulier) favorisent des modes de pensée et des comportements inadaptés, et ce pour diverses raisons :

- Les budgets sont généralement basés sur les chiffres du précédent exercice, et revus à la hausse ou à la baisse.
- Les managers « gonflent » les budgets de 5 à 10 % et cette « provision » supplémentaire est toujours dépensée, que cela soit justifié ou pas. A combien s'élève le gaspillage au bout du compte ?
- Les budgets incitent à la dépense. Il est très fréquent d'entendre des collaborateurs demander, avant d'engager une dépense, combien il reste sur le budget, alors qu'ils devraient s'interroger sur le potentiel de création de valeur pour le client de la dépense proposée.
- Les budgets restent fixes même lorsque la demande évolue – et peuvent donc être trop élevés ou insuffisants pour répondre à la demande.
- Les coupes budgétaires arbitraires risquent aussi bien de toucher les « bons » coûts (qui ajoutent de la valeur) que les mauvais (qui n'ajoutent pas de valeur) et d'affecter la relation client et les ventes.

Beaucoup d'organisations ont mis sur pied des Centres de services partagés et d'autres sont allées plus loin en externalisant leurs processus de back-office comme la comptabilité fournisseurs et l'administration des avantages salariaux. Cette approche génère indéniablement des gains d'efficacité. Mais la question de l'opportunité de la plupart de ces dépenses reste entière. Réfléchissez-y. Si vous prévoyez d'externaliser un processus qui génère 40 % de gaspillage, vous transférez ce gaspillage au sous-traitant. Si les processus du sous-traitant sont bien conçus, la marge de profit potentiel est énorme mais s'ils sont similaires aux vôtres, ils pourraient générer encore plus de gaspillage et augmenter vos coûts par transaction. Que diriez-vous de réduire vous-même le gaspillage et d'empêcher les économies ?

De toute évidence, nous avons besoin d'informations plus détaillées pour planifier et améliorer nos activités. Par exemple, nous devons connaître nos principaux inducteurs de revenus et de coûts, et savoir quels coûts apportent de la valeur au produit ou au client. Forts de ces informations, nous pourrions ajuster les dépenses plus rapidement à l'évolution de la demande et éliminer de nombreux coûts inutiles. Les six principes suivants aideront votre entreprise à acquérir ces informations et à améliorer sa gestion des dépenses :

1. Gérer les processus et les inducteurs plutôt que les fonctions et les budgets
2. Dresser l'inventaire des « bons » et des « mauvais » inducteurs de coûts
3. Prévoir les dépenses à partir des inducteurs de coûts et de revenus
4. Adapter les dépenses en fonction de prévisions de revenus continues
5. Responsabiliser les équipes opérationnelles quant à leurs résultats
6. Privilégier les ratios, les critères de référence et la transparence plutôt que les budgets pour susciter un comportement adapté en termes de dépenses

Même si vous ne pouvez pas appliquer tous ces principes, en suivre quelques-uns pourrait avoir un impact spectaculaire sur vos coûts.

#### **Gérer les processus et les inducteurs plutôt que les fonctions et les budgets**

Il y a quelques années, une usine écossaise appartenant à une grosse société informatique américaine décida de se soumettre à un projet de comptabilité par activité. Les résultats obtenus lui permirent de convertir ses coûts comptables (analysés par code comptable comme la production, le R&D, le marketing et l'administration) en coûts de processus. Elle identifia six processus fondamentaux : formulation de stratégie, génération de produits, lancement de nouveaux produits, exécution des commandes, développement des ventes et contrôle.

Première surprise : 15 % des coûts de l'usine étaient liés au « contrôle ».  
Deuxièmement, 40 % de ses coûts n'apportaient aucune valeur au produit ni au client. Au cours des deux années suivantes, les chefs de projet prirent diverses mesures qui éliminèrent plus de la moitié de ces coûts improductifs et améliorèrent de façon spectaculaire la rentabilité de l'usine. Les enseignements du projet écossais ne surprendront pas les experts de la qualité, de la reconfiguration des processus ou de la comptabilité par activité. En fait, la plupart d'entre eux estiment normale une proportion de 40 % d'activités non génératrices de valeur dans un processus.

De nombreux processus gravitent autour de la fonction financière, notamment le traitement des commandes client, la réception des règlements client, le paiement des fournisseurs et la clôture en fin de mois. Identifier les processus et les inducteurs et cartographier les processus est à la portée de tous, et donc des responsables financiers. Comme l'exemple suivant l'établira, le potentiel de réduction des coûts de cette démarche est énorme.

Pour illustrer la puissance de ce changement de point de vue et de comportement, prenons un exemple de processus simple, celui d'un service achats qui doit commander des pièces en nombre suffisant pour honorer les commandes en cours. Ce processus comporte trois étapes principales : la planification et le traitement des bons de commande, l'assurance qualité et la gestion de l'entreposage (Figure 2).

	Milliers de \$	Milliers de \$	Milliers de \$	Motif principal
	Réel	Budget	Ecart	
<b>Achats</b>				
Salaires	290	270	-20	Heures supplémentaires
Dépenses	110	100	-10	
<b>Assurance qualité</b>				
Salaires	420	440	20	Moins d'inspections
Dépenses	170	160	-10	
<b>Coûts d'entreposage</b>				
Salaires	700	660	-40	Arrêt causé par incendie
Dépenses	400	380	-20	Arrêt causé par incendie
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>2,090</b>	<b>2,010</b>	<b>-80</b>	
Nombre de bons de commande	5,000	4,500	-500	Volume d'affaires
Nombre d'inspections	10,000	10,500	500	

**Figure 2. Coûts liés aux achats**

Vous êtes responsable de ce processus et le directeur financier vous a convoqué pour discuter des résultats de cette année et du budget de l'année prochaine. Il vous annonce d'abord que la société est dans une passe difficile, que tout le monde doit se serrer la ceinture et que de surcroît, vous avez dépensé 80 000 dollars en plus de votre budget de l'année dernière. Il vous demande ensuite ce que vous pensez de la situation. Vous répondez que vous avez fait beaucoup d'efforts pour maintenir les coûts à leur bas niveau actuel alors que le niveau des bons de commande augmentait d'environ 10 %. Vous ajoutez que vous auriez déjà énormément de mal à fonctionner avec un budget équivalent à celui de l'année dernière, alors avec un budget réduit... Vous précisez aussi que l'augmentation de vos coûts tient pour l'essentiel aux coûts d'entreposage et à l'embauche de personnel intérimaire et vous convenez de réduire ces coûts. Au final, vous acceptez un nouveau budget de compromis de 2 050 000 dollars, soit une réduction de 40 000 dollars par rapport au budget réel de l'année précédente.



Maintenant, rejeuons le film de cet entretien mais avec des informations différentes. En tant que manager, on vous a convaincu de cartographier votre processus (Figure 3).

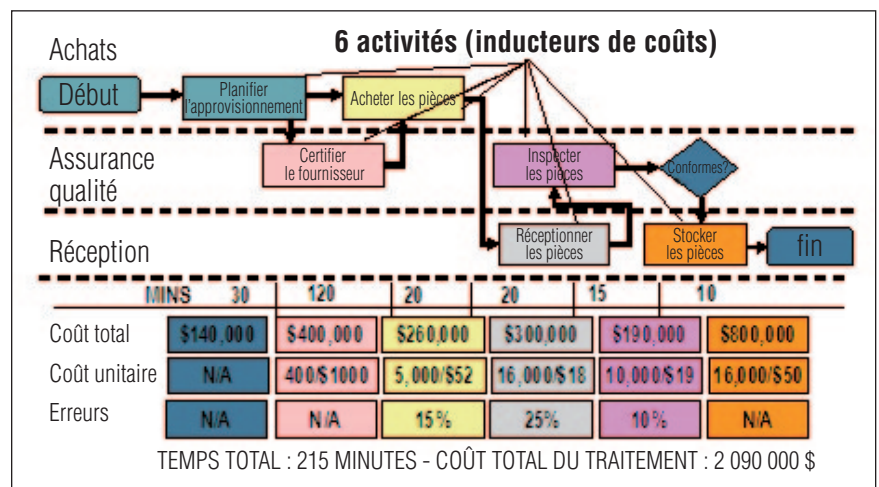


Figure 3. Cartographie de processus mettant en évidence les coûts des achats et les inducteurs de ces coûts.

Vous pouvez constater que six activités induisent les coûts du processus. Vous connaissez également la durée de chaque activité, le trafic que représentent les transactions exécutées tout au long du processus, le coût unitaire par transaction et le nombre d'erreurs rencontrées. En d'autres termes, vous disposez d'une vue radicalement différente qui suscite de nouvelles questions comme celles-ci :

- Pourquoi consacrer tant de ressources à la planification quand la plupart des commandes peuvent être livrées en 24 heures ?
- Pourquoi ne pas pré-certifier les fournisseurs stratégiques ?
- Pourquoi ne pas convenir de contrats forfaitaires avec ces fournisseurs afin de ne plus émettre de bons de commande pour leurs marchandises ?

- Comment identifier les causes premières des erreurs au niveau des bons de commande et des inspections et les éliminer ?
- Pourquoi ne pas former le personnel des entrepôts à la conduite des inspections et supprimer le service qualité ?
- Quelles sont les meilleures pratiques pour gagner du temps et réduire les coûts et pourquoi ne pas avoir défini d'objectifs de performance basés sur ces pratiques ?

A la lumière de ces questions (et des réponses), vous réévaluez votre position concernant les coûts et vous décidez :

- de renoncer à la planification,
- de réduire le nombre de fournisseurs et d'organiser la certification (y compris l'assurance qualité) dans les locaux des fournisseurs (en prévoyant que s'ils livrent des produits posant problème, les fournisseurs les reprennent immédiatement et à leurs frais),
- de supprimer le service qualité (en transférant l'inspection à l'équipe de l'entrepôt qui reçoit la formation adéquate),
- de réduire le nombre de transactions en éliminant les erreurs et en améliorant le flux.

Le résultat global est une réduction des coûts de 33 %. Pour changer, la prochaine réunion avec le directeur financier sera plutôt agréable !

Poursuivons notre réflexion. Le premier scénario débouchait péniblement sur une réduction de 2 % environ, tandis que dans le second, elle dépasse 33 %. Que pouvez-vous en conclure sur la valeur des budgets négociés ? Ce type d'analyse peut être appliqué à chaque processus de l'organisation. Les gains potentiels en termes de temps, de qualité et de coûts sont évidents.

### Dresser l'inventaire des « bons » et des « mauvais » inducteurs de coûts

Les bons inducteurs de coûts reflètent ce que nous devrions faire pour répondre aux besoins des clients. Les mauvais sont liés à nos erreurs ou à des activités inutiles (voir la liste de la Figure 4) et il convient de les éliminer.

BONS (mais à réduire)	MAUVAIS (à éliminer)
Nombre de produits non rentables	Nombre d'activités de planification
Nombre de pièces détachées	Nombre de certifications fournisseur
Nombre de fournisseurs	Nombre d'erreurs de bon de commande
Nombre de bons/lignes de commande	Nombre de retards de livraison fournisseur
Nombre de bons de livraison	Nombre d'erreurs d'inspection
Nombre d'inspections	Nombre d'erreurs de saisie de commande
Nombre de clients non rentables	Nombre de réclamations des clients
Nombre de commandes client/lignes de commande	Nombre de remboursements
Nombre d'enquêtes de solvabilité	Nombre de plaintes des clients
Nombre de factures	Nombre de renouvellements d'appels téléphoniques
Nombre de demandes de renseignement	Nombre de rapports non pertinents
Nombre de chèques traités	Nombre de corrections de données
Nombre de notes de frais	Nombre de changements de personnel
Nombre de réunions budgétaires	Nombre de réunions inutiles
Connaissez-vous les volumes et les coûts de ces inducteurs de coûts ?	

Figure 4. « Bons » et « mauvais » inducteurs de coûts

Les coûts figurant sur les états comptables sont des *résultats*. Leurs causes ou « inducteurs » ne sont pas visibles. Comme l'exemple des achats en témoigne, la plupart des coûts sont induits par des activités telles l'émission d'un bon de commande ou l'inspection d'un produit. C'est à ce niveau de connaissance que les coûts peuvent être appréhendés et gérés. L'exemple suivant tiré du secteur bancaire illustre bien l'impact de cette approche.

Une banque a fermé des centaines d'agences et recruté des ressources moins coûteuses pour créer trois centres d'appel employant mille personnes chacun. L'économie paraissait énorme. Six mois plus tard, la très forte demande entraînait l'ouverture d'un quatrième centre. Lorsque le CEO s'interrogea sur la nécessité de ce centre, on lui répondit que l'augmentation de la demande des clients justifiait cette décision, que les clients appréciaient ce mode de relation puisqu'ils ne cessaient d'appeler. Le CEO demanda à un consultant d'analyser les appels qui furent classés en deux grandes catégories : les appels liés à la prise de commandes ou à l'assistance client (générateurs de valeur) et ceux qui rendent les clients fous car ils doivent appeler plusieurs fois pour pouvoir parler à quelqu'un, obtenir qu'on les rappelle, se mettre d'accord sur une commande, obtenir un rendez-vous ou renvoyer un produit commandé (des appels qui ne créent pas de valeur).

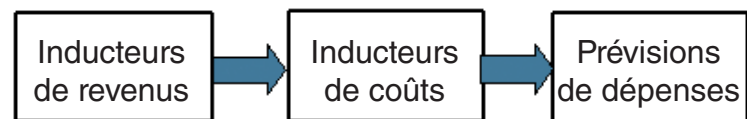
L'analyse du consultant permit d'établir que les appels non générateurs de valeur représentaient environ *la moitié du trafic des centres d'appel*. Et voilà pourquoi la banque en arriva à créer quatre centres d'appel. Le CEO se rendit compte que le trafic amenait à tort l'entreprise à croire que les clients étaient satisfaits et que la banque améliorerait son efficacité et réduisait ses coûts. En fait, c'était tout le contraire.<sup>4</sup>

Même les « bonnes » activités et leurs coûts peuvent être réduits. Par exemple, pourquoi ne pas convenir d'un contrat forfaitaire avec un fournisseur et livrer des produits sans facture papier ? Est-il possible de limiter le nombre de nos fournisseurs et le nombre de pièces détachées en stock ? Moins nos activités sont nombreuses, moins nous gérons de transactions et plus nos coûts baissent.

Ces exemples témoignent des avantages d'un inventaire des « bons » et « mauvais » inducteurs de coûts. Vous pouvez ensuite estimer le coût par transaction, voir où vous vous situez par rapport à vos homologues dans l'entreprise ou aux meilleures pratiques du secteur. Vous pouvez ensuite assurer un suivi dans la durée.

### Prévoir les dépenses à partir des inducteurs de coûts et de revenus

Comme je l'ai déjà fait remarquer, les entreprises négligent beaucoup d'informations quand elles se contentent de négocier des budgets fondés sur les chiffres de l'année précédente. Prévoir les dépenses à partir des inducteurs de coûts et de revenus se révèle nettement plus efficace. S'il y a plus de clients satisfaits (un inducteur de revenus), il y a moins de réclamations (un inducteur de coûts) et cela permet donc d'alléger l'effectif du support client (une prévision financière). Plus de la moitié des dépenses varient avec la demande des clients. Vous devez donc d'abord identifier vos principaux inducteurs de revenus puis déterminer vos principaux inducteurs de coûts et enfin convertir ces inducteurs en prévision financière (voir la Figure 5).



- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de lancements de nouveaux produits</li><li>• Nombre d'événements marketing</li><li>• Nombre de promotions</li><li>• Nombre de visites du site Web</li><li>• Nombre de téléchargements à partir du site Web</li><li>• Nombre de visites commerciales</li><li>• Nombre de renouvellements d'achats par les clients existants</li><li>• Nombre de clients satisfaits/mécontents</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inducteurs de coûts</li><li>• Nombre de contacts client</li><li>• Nombre de livraisons</li><li>• Nombre de réclamations de clients</li><li>• Nombre de ventes/ bons de commande, de factures et de règlements</li><li>• Nombre de vérifications de la solvabilité</li><li>• Nombre de vendeurs</li><li>• Nombre de techniciens</li><li>• Nombre de jours de formation</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prévisions de dépenses</li><li>• Salaires</li><li>• Marketing</li><li>• Déplacements</li><li>• Hébergement</li><li>• Technologie</li><li>• Administration</li></ul> |
|---|---|---|

Figure 5. Prévoir les dépenses à partir des inducteurs de coûts et de revenus

### **Adapter les dépenses en fonction de prévisions de revenus continues**

Pour aligner en continu les ressources sur la demande, des plans et des prévisions annuels ne suffisent pas. En règle générale, une fréquence trimestrielle conviendra mais elle pourra être mensuelle sur les marchés qui évoluent très vite. De nombreuses d'organisations privilégient désormais les prévisions continues au détriment des budgets annuels. C'est leur mode de fonctionnement. Imaginons que la fin du premier trimestre approche. L'équipe de direction dispose des résultats préliminaires pour cette période et commence à analyser les quatre prochains trimestres dont trois sont déjà intégrés à la précédente prévision et ne nécessitent qu'une mise à jour. Il reste toutefois un trimestre à ajouter. L'équipe consacrerait plus de temps aux trimestres les plus proches qu'aux plus lointains, en rassemblant autant d'informations pertinentes et décisionnelles que possible. Certaines entreprises utilisent les quatre trimestres de l'exercice comme plan annuel qui doit être approuvé par le conseil d'administration. Il est inutile d'élaborer un budget annuel distinct. Avec les prévisions continues, vous pouvez adapter les dépenses en fonction de la dernière représentation connue du chiffre d'affaires et des besoins de capacité. Cette approche donne beaucoup plus de maîtrise aux managers.

Dix à vingt pour cent des budgets portent sur des dépenses discrétionnaires, c'est-à-dire non essentielles au fonctionnement à court terme de l'entreprise. Il s'agit par exemple de dépenses de marketing (publicité, campagnes et manifestations), de conseil, de dépenses liées à des projets et de dépenses d'investissement. Comme je l'ai déjà fait remarquer, si ces sommes sont allouées aux budgets d'un manager donné, elles seront vraisemblablement dépensées, qu'elles génèrent ou pas des projets créateurs de valeur. Une autre approche consiste à confier la gestion de ces plans de dépenses à un niveau plus élevé dans la hiérarchie et à inviter chaque équipe à demander ces financements en cas de besoin seulement et pour des projets qui en valent la peine. L'équipe en charge des plans peut alors les surveiller en permanence et contrôler les entrées et les sorties de fonds. Toutefois, la *façon* dont les équipes accèdent à ces financements est importante.

Intéressons-nous maintenant au marketing. Une part importante des dépenses de marketing sera consacrée aux « manifestations » ou aux « actions ». Si le budget est fixe, l'équipe marketing trouvera des actions, bonnes ou mauvaises, pour l'absorber. C'est ainsi que fonctionnait la division nationale d'une multinationale de l'alimentation aux nombreuses marques. Avec des résultats moyens, voire mauvais pendant des années. Mais quand l'équipe dirigeante de cette division a abandonné le budget annuel au profit de plans et de prévisions continus, la performance de l'entreprise a été transformée.

Le principal changement concerna la gestion des dépenses marketing. L'entreprise cessa d'allouer un généreux plan de dépenses au budget individuel de promotion de chaque marque et décida de gérer cela au niveau national. Chaque équipe responsable d'une marque devait proposer des actions créatives pour prétendre aux financements disponibles. Il n'y avait pas de limite maximale à la croissance ni d'objectifs fixes. Les budgets étaient attribués aux meilleures propositions. Certaines marques enregistrèrent une progression supérieure aux prévisions les plus optimistes et d'autres affichèrent des performances décevantes, ce qui obligea les équipes marketing concernées à s'expliquer. Lorsque les financements étaient rares, la question n'était pas de savoir de combien réduire le budget marketing mais d'établir combien d'actions seraient financées et combien seraient différées.

La façon dont les équipes accèdent au budget marketing commun est importante. Certaines organisations proposent deux modes d'accès. Le premier est un accès direct aux financements en-dessous d'un seuil convenu (50 000 dollars, par exemple). En d'autres termes, si les équipes observent les règles d'accès, elles peuvent obtenir les financements nécessaires sans approbation extérieure. Ces règles sont intégrées au logiciel et incluent la préparation d'un petit dossier, la communication d'une évaluation des risques et une certaine forme de justification financière, comme le ROI. Les managers doivent savoir que ces contrôles feront l'objet d'un audit interne. Le second mode d'accès concerne les projets dont le montant excède le seuil convenu. Chaque équipe doit alors soumettre ses propositions qui sont ensuite évaluées par un groupe de collègues rassemblant

tous les responsables locaux. Ceux-ci doivent prendre du recul par rapport à leur fonction et réfléchir à ce qui est bon pour l'entreprise dans son ensemble.

La société australienne de distribution d'eau Sydney Water a adopté cette approche avec succès. En 2000, elle a ramené son budget de 596 à 561 millions de dollars australiens. Le budget annuel était compilé à partir de 1 400 comptes. Comme la plupart des budgets d'entreprise, il incluait des postes pour la formation, le conseil et le marketing, alloués 18 mois avant que quiconque sache précisément comment cet argent serait dépensé. Toutefois, dès lors que les managers disposaient de ces budgets, personne ne surveillait vraiment ce qu'il advenait par la suite. Le contrôleur financier Aubrey Joachim adopta une approche consistant à diviser le budget en coûts essentiels et en coûts discrétionnaires.

Ces derniers représentaient quelque 80 millions de dollars. Si le contrôleur parvenait à convaincre la direction de ne pas dépenser une partie du budget discrétionnaire, l'économie pourrait être réalisée. Au lieu d'être alloués aux budgets des divers services, ces fonds discrétionnaires devaient être centralisés et les responsables sectoriels désireux d'obtenir des financements supplémentaires devaient en *justifier l'utilisation auprès de leurs pairs* (bien que de petits montants puissent être approuvés localement, pour peu qu'une procédure commune soit suivie).

La dynamique de ces nouveaux processus modifia les comportements. On passa de budgets qui incitaient à la dépense à des dépenses axées sur l'intérêt de l'entreprise. Les économies atteignirent des dizaines de millions de dollars sur les trois années qui suivirent l'adoption de la nouvelle approche. Et malgré les angoisses à ce sujet, aucun manager ne dut quitter l'organisation suite aux changements introduits.

La morale de cette histoire, c'est que bien que la planification soit nécessaire, il faut réagir à l'évolution de la demande plutôt qu'être esclave du plan. Comme le dit un jour le président d'une des compagnies aériennes américaines les plus prospères, « nous gérons la réalité, pas un plan ».



### **Responsabiliser les équipes opérationnelles quant à leurs résultats**

Pour savoir comment les managers pensent et fonctionnent, il est stratégique de savoir qui est perçu comme le propriétaire des ressources. Les managers estimant que c'est l'entreprise qui paie sont plus enclins à engager des dépenses, justifiées ou pas. Mais s'ils considèrent cet argent comme le leur, ils seront vraisemblablement plus prudents. Dans la banque suédoise Handelsbanken, lorsque les directeurs d'agence sont devenus responsables du recrutement et même des salaires, les dirigeants pensaient que les dépenses augmenteraient. Il n'en fut rien, bien au contraire : les directeurs étant évalués selon deux paramètres clés, le ratio coût/revenu et le profit par employé, ils cherchaient tous les moyens de réduire les coûts. Avec l'ancien modèle de budget, ils conservaient le personnel en période de faible activité, sachant qu'il serait difficile de le rappeler lorsque la situation s'améliorerait. Avec le nouveau modèle, ils se comportent comme des entrepreneurs et essaient en permanence d'aligner les ressources sur la demande. La leçon que l'on peut tirer de cet exemple, c'est qu'il faut rendre les managers plus responsables des dépenses et mesurer leur performance en continu en la comparant à celles de leurs homologues et à des valeurs de référence.

Mais rendre les équipes totalement responsables de leurs profits ne fonctionne bien que si celles-ci peuvent comprendre clairement leurs inducteurs de coûts et consacrer l'essentiel de leur temps à améliorer l'activité plutôt qu'à préparer des rapports non pertinents et assister à des réunions inutiles.

Les équipes opérationnelles consacrent jusqu'à 30 % de leur temps à l'élaboration budgétaire, à la production de rapports et aux tâches administratives.

Cette charge limite le temps qu'elles peuvent consacrer à la planification et à l'amélioration de l'activité. Le fait de simplifier le plan comptable et la comptabilité générale et de réduire le temps consacré à l'élaboration budgétaire l'allégerait considérablement. Comme l'a formulé un directeur financier, « quand nous avons adopté cette approche, les managers nous ont dit que nous leur avions rendu leur temps ».

Les détails ont leur importance mais devraient être pris en compte au niveau local et pas dans les budgets et les rapports des centres de coûts : la clôture en fin de mois sera ainsi plus rapide et le personnel du service financier comme ses collègues gestionnaires pourront consacrer plus de temps à l'amélioration de l'activité.

Combien de codes comptables utilisez-vous pour le poste Déplacements et représentation ? Certaines organisations en ont plus de cent ! Là encore, ce qui est importe c'est de comprendre les inducteurs de coûts. L'une des approches consiste à se limiter aux trois inducteurs essentiels : (1) les déplacements chez les clients, (2) les déplacements en interne et (3) la formation et le développement. Le but est de supprimer les déplacements non indispensables à l'assistance de clients rémunérateurs. Simplifier le plan comptable peut induire de meilleurs comportements et entraîner une réduction substantielle des coûts.

La société Cisco Systems, qui s'est récemment engagée dans cette voie, a obtenu des résultats spectaculaires en très peu de temps. En fait, en 2008, elle a ramené ses dépenses annuelles de déplacement de 750 à 350 millions de dollars (soit de 7 900 à 3 400 dollars environ par collaborateur). Les déplacements liés aux ventes, aux nouveaux clients et aux opportunités commerciales ne sont pas affectés mais les déplacements internes sont remplacés par les technologies de réunion virtuelle de Cisco. Les collaborateurs devant voyager utilisent un site de réservation en libre-service où ils privilégient les tarifs les plus bas, conformément à la politique définie en ce domaine. Pour leurs déplacements internes, ils sont redirigés vers un site de réservation de conférences audio ou vidéo et utilisent les solutions WebEx et TelePresence. Cisco a établi que 49 % des déplacements étaient de nature interne. Désormais, seul un directeur général adjoint peut approuver ce type de déplacement.

### **Privilégier les ratios, les critères de référence et la transparence pour susciter un comportement adapté**

Chez Handelsbanken, chaque région, chaque agence et même la banque tout entière sait où elle se situe par rapport aux autres. Il n'y a pas de budget fixe. La pression des pairs contribue notablement à faire baisser les coûts. Mais la façon d'y parvenir est importante. Il ne s'agit pas de créer des classements structurés affichant la position de chacun, assortie d'une analyse de la direction (qui décerne les bons et les mauvais points). Si le système fonctionne si bien depuis des dizaines d'années, c'est parce qu'il est discret. C'est la transparence qui le rend aussi puissant. Chaque équipe sait qui elle doit battre et en tire ses propres conclusions. Il n'y a pas de classements ni de jugements de la direction. Toutefois, aucun manager ne tient à se voir reprocher sa médiocrité constante lors d'une réunion avec ses pairs.

Il arrive cependant que ce genre d'histoire se termine mal. Les agences qui ne parviennent pas à améliorer leur performance verront leur équipe remplacée ou, à l'extrême, disparaîtront.

### **Conclusion**

Trop de responsables financiers ne se rendent pas compte que le comportement de la direction s'appuie sur du concret. Il est façonné par la manière dont nous préparons les budgets, reconnaissons et récompensons le personnel, contrôlons son action et mesurons la performance. Les inducteurs de processus et les comportements qui en résultent sont les deux côtés d'une même pièce.

Les cadres n'ont pas compris que, bien que le chiffre d'affaires dépende de chaque commande passée par les clients, les coûts sont associés à une multitude d'activités dont beaucoup n'ont rien à voir avec ces commandes. Et que plus ces activités et les transactions que le personnel exécute sont nombreuses, plus les coûts sont élevés. Les stratégies de la direction et les systèmes comptables s'opposent alors au lieu de converger.



## A propos de l'auteur

Jeremy Hope est le cofondateur du groupe de réflexion Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Il est l'auteur de quatre ouvrages sur le pilotage de la performance, dont celui intitulé « Reinventing the CFO », tous publiés aux éditions Harvard Business School Press. Il a aidé un grand nombre d'entreprises à améliorer leur système de gestion de la performance et anime de nombreuses conférences sur ce thème. Vous pouvez le contacter à l'adresse courriel [jeremyhope@bbrt.org](mailto:jeremyhope@bbrt.org).

## A propos de l'IBM Cognos Innovation Center for Performance Management

L'IBM Cognos Center for Performance management a pour vocation de transformer les processus habituels de pilotage de la performance des entreprises en pratiques de nouvelle génération qui contribuent à réduire les coûts et les processus, à dynamiser la productivité, à saisir plus vite les opportunités et à offrir plus de visibilité. Pour en savoir plus rendez-vous sur le site [www.ibm.com/cognos/innovationcenter](http://www.ibm.com/cognos/innovationcenter)

## A propos des solutions IBM Cognos Software de pilotage de la performance

Les solutions IBM Cognos Software de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance réunissent des logiciels de tout premier ordre pour la planification stratégique, la consolidation et l'aide à la décision, assortis d'une gamme complète de services de conseil et de support pour aider les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle.

Les solutions IBM Cognos Software allient technologie, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires pour offrir aux clients un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi nos solutions.

Pour de plus amples informations rendez-vous sur [www.ibm.com/cognos/fr](http://www.ibm.com/cognos/fr)

## Nous contacter

Vous souhaitez être contacté ou nous poser une question ? Rendez-vous à l'adresse [www.ibm.com/cognos/fr](http://www.ibm.com/cognos/fr). Un de nos collaborateurs vous répondra sous 48 heures (jours ouvrés).

© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France  
17 avenue de l'Europe  
92275 Bois Colomnes Cedex

Imprimé en France  
Mars 2010  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États Unis et (ou) dans d'autres pays. Si ces marques et d'autres marques IBM sont suivies lors de leur première occurrence dans ce document d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles représentent des marques enregistrées aux États-Unis ou des marques de droit coutumier appartenant à IBM au moment de la publication de ce document. Ces marques peuvent également correspondre à des marques enregistrées ou des marques de droit coutumier dans d'autres pays. Une liste à jour des marques IBM est disponible sur le Web, dans la rubrique d'information IBM Copyright and Trademark à l'adresse [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

Les références à des sites Web non IBM sont fournies à titre d'information uniquement et n'impliquent en aucun cas une adhésion aux données qu'ils contiennent. Les éléments figurant sur ces sites Web ne font pas partie des éléments du présent produit IBM et l'utilisation de ces sites relève de votre seule responsabilité.

### Notes :

- 1 Simon Caulkin "Bloated firms not watching their waste" Observer Business, 10
- 2 Deloitte Study 2006: [www.deloitte.com/view/en\\_AU/au/services/managing-in-out-of-volatilities/managinginvolatilities/cost/sgacostreduction/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_AU/au/services/managing-in-out-of-volatilities/managinginvolatilities/cost/sgacostreduction/index.htm)
- 3 Hackett Press Release August 25, 2009: Most Companies Have Failed Agility Test; Three out of Four Global 1000 Companies Cannot Drive Cost Reductions That Match Declines in Revenue, Profits
- 4 [http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts\\_2009/alert\\_08252009.jsp](http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2009/alert_08252009.jsp)

IBM Cognos  
**Innovation Center**  
for Performance Management

IML14212-FRFR-00