# International Journal Of Scientific And University Research Publication

ISSN No 301/704

Listed & Index with
ISSN Directory. Paris

Multi-Subject Journal

Volum : (13) | Issue : 205 |

INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC AND UNIVERSITY RESEARCH PUBLICATION

Research Paper

# LA GESTION SANS BUDGET OU L'ALIGNEMENT DE LA FINANCE SUR LA STRATéGIE

**Vassili JOANNIDES || Grenoble École de Management**
**et Queensland University of Technology Vassili.joannides@grenoble-em.com.**

**This paper seeks to contribute to the literature on Beyond Budgeting. For that purpose, it addresses the question of whether the Beyond Budgeting philosophy can be**

**ond Budgeting philosophy can be characterised as the alignment of finance with strategy. In *BBRT* publications, the latter is presented as such and always remains undefined. Therefore, the 10 principles developed will be informed with the strategy-focused organisation. Then, this conceptual assemblage is applied to the best-known example of beyond budgeting in practice, i.e. *Svenska Handelsbanken*. Beyond Budgeting cannot be understood without strong links to strategy.**

**Résumé: article vise à contribuer à la connaissance sur la gestion sans budget en répondant à la question de recherche suivante : *la philosophie de la gestion sans budget peut-elle être caractérisée par l'alignement de la finance sur la stratégie ?* Dans les publications du BBRT, cette dernière est définie comme une gestion fondée sur l'alignement de la finance et du contrôle sur la stratégie L'alignement n'ayant jamais été défini par le *BBRT*, les dix principes fondant la gestion sans budget seront lus au travers du prisme de l'organisation centrée sur la stratégie. Une fois comprise la notion de gestion sans budget, celle-ci sera illustrée à l'aide d'un cas très emblématique sur la question : *Svenska Handelsbanken.* Il est noté ici que la gestion sans budget ne peut pas être comprise sans lien explicite avec la stratégie.**

Gestion sans budget, finance, budget, stratégie.

sens à la gestion sans budget et présente la méthodologie employée. La deuxième partie dresse le cadre conceptuel guidant cette recherche : les principes de la gestion sans budget, l'organisation centrée sur la stratégie et leur fusion dans la notion d'alignement de la finance sur la stratégie. La troisième partie offrira une lecture du cas au travers du prisme du cadre conceptuel *Svenska Handelsbanken* de construit dans la partie précédente. Enfin, dans la quatrième section, les apports d'une telle compréhension de la gestion sans budget par le modèle de l'entreprise centrée sur la stratégie seront discutés.

## . Positionnement de la recherche1

### 1.1. Revue de littérature sur la gestion sans budget

) est traitée par *Beyond Budgeting*À ce jour, la gestion sans budget ( trois courants de littérature, l'un s'inscrivant dans un paradigme fonctionnaliste, le deuxième dans un paradigme interprétativiste tandis que le troisième étudie les rhétoriques développées autour de la gestion sans budget.

1 L'ouvrage de Fraser & Hope, tout comme ceux de Kaplan & Norton étant publiés aux Presses de Harvard, il est ici postulé que ces textes relèvent d'une même philosophie et peuvent se compléter. Fraser & Hope se référant souvent aux principes , nous gageons que l'esprit de l'organisation centrée sur la *Balanced Scorecard*du stratégie peut trouver à s'appliquer à la compréhension de la gestion sans budget.

Les premiers travaux sur la gestion sans budget, en soulignant les limites des processus (Hope et Fraser 1997) et contrôle budgétaires, proposaient une pratique alternative. Dès lors, les travaux qui suivirent s'inscrivirent dans un paradigme fonctionnaliste, cherchant à accompagner les dirigeants d'entreprises à mettre en place une gestion sans budget (Daum 2001). Dès lors, les principes guidant la philosophie de la gestion sans budget furent mis en avant (Bunce, Fraser, & Hope, 2002, 2004; De Wall, 2005; Hope & Fraser, 2003a; Michael,2007). Dans le même temps, notant que la gestion sans budget n'était pas un outil mais une philosophie de l'entreprise, d'autres travaux se sont attachés à exposer comment la mise en place d'une gestion sans budget devrait être accompagnée de la définition d'une stratégie claire (BBRT 2009e) traduite par des objectifs également clairs (BBRT 2009g) destinés avant tout à créer de la valeur (BBRT 2009h, 2009i, 2009k). D'autres travaux avaient pour objectif d'éclairer les praticiens sur la manière de piloter les individus au quotidien par l'objectif de création de valeur (BBRT 2009a, 2009d). Afin d'y parvenir, il convenait d'abandonner les mesures de performance strictement internes et de se focaliser sur des

## مقدمة

Depuis les premières critiques adressées aux budgets et au contrôle budgétaire, le Cam-I a développé une rhétorique visant à désinstitutionaliser ces pratiques estimées légitimes dans les années 1930 et 1950 (Alcouffe, Berland, et Levant 2008b; Berland, Joannidès, et Levant 2009). Devait alors naître la gestion sans budget *Beyond Budgeting* ) défendue par le*Beyond Budgeting*( (BBRT). Alors même que cette innovation rhétorique *Roundtable* promettait de s'institutionnaliser, elle a échoué jusqu'ici, faute d'être parvenue à constituer un réseau d'alliés influents (Alcouffe et al. 2008b; Becker, Messner, et Schäffer 2009), comme ce fut le cas de la méthode Georges Perrin (Alcouffe, Berland, et Levant 2003, en France (Bessire et Baker 2005; *Balanced Scorecard* 2008a) ou des Bourguignon, Malleret, et Nørreklit 2004). D'aucuns admettent que la principale raison de la difficile diffusion de la gestion sans budget, y compris auprès des étudiants dans les enseignements de contrôle de gestion, tient à l'ambiguïté des concepts qui la sous-tendent, contrôleurs de gestion, consultants et directeurs financiers peinant à lui donner du sens (Alcouffe et al., 2008b; Becker et al., 2009; Berland, 2004; Libby & Lindsay, 2009).

Cet article vise à contribuer à la connaissance sur le concept de gestion sans budget en répondant à la question de recherche suivante *la philosophie de la gestion sans budget peut- elle être caractérisée par* : Dans les deux ouvrages *l'alignement de la finance sur la stratégie ?* publiés par le BBRT, la gestion sans budget est définie comme une gestion fondée sur l'alignement de la finance et du contrôle sur la stratégie (Bogsnes 2008; Hope et Fraser 2003a). L'idée n'est pas neuve, dans la mesure où cette thématique était déjà centrale dans la (Kaplan et Norton *Balanced Scorecard* naissance et la diffusion du 1996, 2006, 2008).

Afin de donner corps à la notion de l'alignement, cet article procédera à une triangulation théorique (Modell 2009) : les dix principes présentés par Hope & Fraser (2003a) puis déclinés par Bogsnes (2008) seront lus au travers du prisme de l'organisation centrée sur la stratégie (Kaplan et Norton 2000)1. Une fois comprise la notion de gestion sans budget, celle-ci sera illustrée à l'aide d'un cas . Le cas, tel*Svenska Handelsbanken*très emblématique sur la question : que présenté par Fraser & Hope, sera restitué à l'aune de l'organisation centrée sur la stratégie.

Cet article est structuré en quatre parties. La première positionne la recherche par rapport aux principaux travaux cherchant à donner du

(Messner 2009), nous nous fierons à la collecte de *accountability* l' données empiriques de nos prédécesseurs. Comme Messner (2009), nous présenterons le cas de manière synthétique orientée vers notre question de recherche et cadre théorique. Aussi, n'offrirons-nous pas de données de première main et au mieux nous référerons-nous aux *Svenska* éléments les plus connus des principaux travaux sur (Bogsnes 2008; Daum 2003; Hope et Fraser 2003a). *Handelsbanken* Comme Messner (2009), nous tenterons de révéler la cohérence de notre objet d'étude au travers du cas étudié. Nous insistons sur le fait que cette étude de cas servira d'illustration pour l'argument théorique développé dans la deuxième partie de cet article.

## Les construits : gestion sans budget, organisation centrée . *2* sur la stratégie, alignement de la finance sur la stratégie

Cette première partie pose les concepts développés dans l'article. La gestion sans budget est définie à travers les dix principes mis en avant par Hope et Fraser (2003a) et Bunce, Fraser et Hope (2004) puis appliqués par Bogsnes (2008). Kaplan et Norton (2006, 2008) faisant référence à l'ouvrage de Hope et Fraser pour étayer l'argument de sur la stratégie, leurs travaux sur *Balanced Scorecard* l'alignement du l'entreprise centrée sur la stratégie seront développés également. La conjonction des travaux séminaux relatifs à la gestion sans budget (Bogsnes 2008; Hope et Fraser 1997, 1999a, 1999b, 1999c, 2003a, 2003b) et à la concentration sur la stratégie (Kaplan et Norton 2000, 2004) permettront de une compréhension de ce que recouvre la philosophie de la gestion sans budget.

### 2.1. La gestion sans budget

La promotion de la gestion sans budget telle qu'assurée dans un repose sur l'idée que *BBRT* premier temps par le Cam-I puis le processus et contrôle budgétaires devraient être supprimés. Résultant trop souvent de luttes d'influence au sein de l'organisation, les budgets ne permettraient pas plus de préparer l'avenir que le contrôle budgétaire ne permettrait d'évaluer la mise en œuvre de la stratégie au niveau opérationnel et la création de valeur (BBRT 2009c, 2009d, 2009k; Bogsnes 2008; Hope et Fraser 2003a). C'est pourquoi, dans le premier chapitre de l'ouvrage séminal sur le sujet, Hope et Fraser (2003a) proposent 10 principes caractérisant la gestion sans *Battre la concurrence et non les budgets*budget3.

En tant que mode d'allocation des ressources, le processus budgétaire ignore l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Corrélativement, le contrôle budgétaire et la mesure d'écarts ne reposent que sur des données internes à l'organisation et deviennent sa seule réalité (Bunce, Fraser, et Hope 2002, 2004; Hope et Fraser 2003a; Player 2003). Pourtant, dans un environnement concurrentiel, -la pérennité d'une entreprise tient à sa capacité à se positionner vis-à vis des autres acteurs sur le marché, c'est-à-dire à réaliser de meilleures

3 Ces dix principes seront présentés dans le même ordre que dans l'ouvrage de Hope et Fraser (2003).

performances que les entreprises concurrentes. Dans cette perspective, un budget ne peut être un étalon fiable. Il convient de lui substituer des indicateurs de performance relative4.

*Faire de la stratégie un processus continu et non une rhétorique*

Hope et Fraser (2003a) notent que la définition de la *annuelle* stratégie, dans de nombreuses organisations, ne consiste qu'en de vagues déclarations d'intention formulées à l'occasion de la publication du rapport annuel. Aussi, les concepteurs de la gestion sans budget posent-ils comme impératifs la formulation et la transmission à tous les acteurs organisationnels d'une vision stratégique claire. Celle-ci doit ensuite être révisée en temps réel selon les fluctuations de l'environnement, telle l'arrivée d'un nouveau référentiels extérieurs à l'entreprise, qui seuls révélaient les opportunités de création de valeur (BBRT 2009c, 2009e, 2009f; Daum 2002). Les mécanismes de récompenses traditionnellement mis en avant par la littérature en contrôle de gestion devaient être repensés afin de lier les salariés de l'entreprise à cet objectif de création de valeur (BBRT 2009a, 2009b, 2009j), ce qui nécessitait de les impliquer dans la définition de la stratégie, des objectifs et la gestion des opérations au quotidien (BBRT 2009a, 2009b, 2009j).

Un deuxième courant de littérature, relevant les nombreuses ambiguïtés de la gestion sans budget, a cherchée à en comprendre les sus-cités proposaient des *BBRT* contours. Alors que les travaux du manuels de mise en place d'une gestion sans budget, ce deuxième courant a cherché à tirer des continuités des pratiques d'entreprises réputées pour pratiquer une telle alternative aux processus et contrôle budgétaires. Un article cherchait à comprendre, à l'aide du cadre de Simons, quels leviers de contrôle étaient actionnés par les budgets et la gestion sans budget (Berland 2004). Une autre publication cherchait à comprendre si la notion de gestion sans budget avait un réel sens ou au contraire était seulement une rhétorique (Berland 2008). Un autre article cherche à évaluer si les limites des budgets se sont traduites par la mise en place d'une *BBRT* mis en avant par le gestion sans budget (Libby et Lindsay 2009). Dans tous les cas, les auteurs observent que la gestion sans budget n'a pas su s'imposer face aux budgets, faute de reposer sur un cadre conceptuel clair.

Fort de ce constat, un troisième courant étudie les rhétoriques développées par les promoteurs des processus et contrôle budgétaires et de la gestion sans budget. Deux articles se proposent de comprendre les mécanismes par lesquels ces rhétoriques tentent de désinsitutionaliser les budgets, observant que les mêmes arguments sont développés aussi bien pour les promouvoir que pour les critiquer (Alcouffe et al. 2008b; Berland et al. 2009)2. Il apparaît que les réseaux d'acteurs ont changé entre 1930 et aujourd'hui, et que les arguments, même s'ils se ressemblent formellement, reposent sur des postulats différents. Enfin, une publication cherche à comprendre pourquoi l'idée de la gestion sans budget n'est pas parvenue à être diffusée comme l'ont été d'autres innovations managériales (Becker et al. 2009). Il semblerait que le label utilisé, tant en anglais qu'en allemand ou en français ne soit pas suffisamment parlant et que son évocation puisse effrayer les managers. Plus exactement, la gestion sans budget s'adresse à une audience de comptables, financiers et contrôleurs de gestion alors qu'elle pourrait être plus parlante pour des stratèges.

Dans ce contexte, cet article se propose de contribuer à la littérature cherchant à comprendre les contours de la gestion sans budget.

2 Dans les années 1930, les budgets étaient promus pour faire face aux turbulences de l'environnement, tandis que depuis les années 1970 cette turbulence sert à justifier leur abandon. Dans les années 1930, les budgets devaient servir à émanciper les cadres intermédiaires ; depuis les années 1970, la nécessité de donner plus de liberté aux managers sert à justifier la suppression des budgets.

### 1.2. Méthodologie

L'objectif de cet article étant avant tout de donner du sens à aux contours ambigus et pourtant défendue dans un cadre *idée* une fonctionnaliste par un groupe de consultants et de chercheurs relativement évasifs, nous tenterons de comprendre le cas qu'ils présentent comme emblématique de la gestion sans budget. Poursuivant un dessein théorique, nous ré- examinerons les écrits des *Svenska* promoteurs de la gestion sans budget sur le cas (Bogsnes 2008; Daum 2003; Hope et Fraser 2003a).*Handelsbanken*

Nous inspirant d'une recherche sur les limites de

créatrices de valeur.

*Exercer un contrôle ciblé*

Si la stratégie et les objectifs à atteindre sont clairement définis, seuls des indicateurs de performance ciblés seront nécessaires (Hope et Fraser 2003a) et devront faire montre d'un parfait alignement du contrôle (Chenhall 2005; Kaplan et Norton 2006). Pour ce faire, un pourrait se trouver approprié *Balanced Scorecard* outil du type du (Kaplan et Norton 2008) dans lequel des indicateurs spécifiques à chaque entreprise, voire à chaque entité considérée seraient définis et mesurés (Bogsnes 2008).

*Promouvoir le travail en équipe et non l'individualisme*

Fraser et Hope (2003a) constatent que l'individualisme méthodologique et la poursuite d'intérêts particuliers pouvaient nuire à la création de valeur. Ils notent à cet égard que dans le cadre d'un budget, la tentation est grande à la fois de demander un montant de ressources supérieur à ce qui est nécessaire et négocier les objectifs les plus faibles possibles. Comme le disait Jack Welch, CEO de *General Electric*, « le budget est un exercice de minimalisation ».

Aussi, dans le cadre d'une gestion sans budget est-il recommandé de remplacer les systèmes de récompense individuels par des récompenses collectives (BBRT 2009b, 2009j).

*Émanciper et responsabiliser les managers*

Une gestion sans budget efficace, selon Fraser et Hope (2003a) et Bogsnes (2008) doit s'accompagner d'une autonomisation des managers. En charge de la mise en œuvre de la stratégie au niveau des opérations, ils doivent avoir la liberté d'utiliser les ressources dont ils disposent afin d'être parfaitement réactifs (Alcouffe et al., 2008b; Berland et al., 2009; Daum, 2001). Une telle autonomie les rend ainsi responsables de la valeur créée par leur unité. La réactivité que leur permet une gestion sans budget doit également les intégrer à la définition de la stratégie, leur proximité avec le terrain doit également les conduisant à faire remonter jusqu'au sommet toute information susceptible d'altérer le positionnement de l'entreprise (BBRT 2009a, 2009b; Bogsnes 2008). En ceci, on retrouve associée à la gestion sans budget une idée de contrôle interactif entre le sommet et les opérations (Berland 2004).

### 2.2. L'organisation centrée sur la stratégie

Évaluant dix années de mise en place et d'utilisation du *Balanced Scorecard* dans plus de 200 entreprises, Kaplan et Norton (2000) offrent des clés de compréhension de ce qu'est une organisation centrée sur la stratégie. De leur étude ressortent cinq grands principes. Afin que chaque principe ne reste pas abstrait mais prenne tout sens, il sera assorti d'un exemple que nous connaissons bien : celui d'un établissement d'enseignement supérieur[5]. Assez proches de ceux proposés par le *BBRT*

5 Le choix d'un tel exemple devrait permettre à chacun de nos collègues de retrouver des situations vécues. IL est ici espéré que, se sentant directement concernés par cet exemple, nos collègues pourront plus facilement s'approprier le cadre théorique de Kaplan et Norton (2000).

#### 2.2.1. La stratégie doit être traduite en termes opérationnels

Kaplan et Norton rappellent que la stratégie ne saurait être formulée dans des termes généraux et abstraits. Si tel était le cas, elle revêtirait plutôt la forme d'une déclaration d'intention. Ainsi, la stratégie doit, selon eux, pourvoir être traduite aisément en objectifs clairs à atteindre. De là doivent découler naturellement des plans d'action collectifs et individuels tout au long de la hiérarchie. Cette idée peut être illustrée par la stratégie d'une université (Modell 2003). Un établissement ne peut invoquer l'excellence comme stratégie. En revanche, être à la pointe de la recherche scientifique ou concurrent ou d'un produit de substitution. Ceci s'avère ainsi peu compatible avec le rythme annuel des budgets, mêmes flexibles (BBRT, 2009e; Bunce et al., 2004; De Wall, 2005; Libby & Lindsay, 2009; Neely, Bourne, & Adams, 2003).

*Promouvoir des changements radicaux*

Reposant sur une extrapolation du passé, le processus budgétaire ne permet que des changements incrémentaux. Hope et Fraser (2003a) soulignent qu'en traduisant les résultats passés en objectifs futurs, les managers ne sont pas en mesure de procéder aux changements que nécessiteraient les évolutions de l'environnement. Si le changement est incrémental, une fois abouti, il risque fort de se trouver inadapté à l'environnement qui aura changé également (David 1997). C'est pourquoi, dans le cadre d'une gestion sans budget, les changements doivent être faits en temps réels et être radicaux.

4 Fraser et Hope (2003) ne donnent pas de détails quant à ces indicateurs. C'est pourquoi, ceux-ci ne seront proposés que dans la section 1.3.

Le processus budgétaire, par nature, consiste à allouer des ressources à divers centres de responsabilité, tandis que le contrôle budgétaire évalue si les objectifs fixés par le budget ont été atteints (Berland 1999). Le jeu budgétaire se traduit par une lutte pour les ressources ne servant pas nécessairement les intérêts de l'organisation mais répondant à des luttes d'influence (Covaleski et Dirsmith 1986). Hope et Fraser (2003a) et Bunce et al. (2006) notent ainsi que le contrôle budgétaire faillit à sa mission de gestion des ressources et suggèrent qu'une gestion sans budget permettra de pallier ceci. L'idée devient alors que les managers s'inscrivent dans une perspective de long terme, évaluant en permanence combien de valeur pourra générer un euro utilisé (BBRT 2009h, 2009i, 2009k).

*Gérer les ressources à long terme au lieu de les allouer*

*Gérer des relations de cause à effet et non des chiffres*

Le contrôle budgétaire permet de mesurer des écarts sur coûts et sur quantités entre le réel et ce qui était prévu au budget, sans pour autant permettre d'en comprendre la cause. C'est pourquoi, une gestion sans budget devrait permettre de retracer les causes des performances relatives tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau individuel (Hope et Fraser 1997, 1999c). L'absence de budget comme référentiel doit conduire les managers à rechercher si un écart de performance est dû à l'environnement ou à la gestion des ressources et des opérations en interne. Une fois la cause identifiée des mesures correctrices peuvent être prises, le positionnement stratégique peut être reconsidéré et les opérations restructurées (Bogsnes 2008; Hope et Fraser 1999a, 1999b).

*Gérer la valeur et non les coûts*

Afin de gérer les ressources au lieu de simplement les allouer, la gestion sans budget porte l'emphase sur la valeur et non les coûts. Il ne s'agit pas tant de considérer les différentes unités de l'organisation comme des centres de coûts mais comme des centres de profit dans lesquels est pilotée la valeur nette créée (Bogsnes 2008). Selon Bogsnes (2008), la logique de la gestion budgétaire se trouve ainsi inversée, les directeurs financiers étant amenés à demander combien de valeur sera créée si une demande de fonds était satisfaite. Il devient inutile de demander quel sera le coût de tel ou tel projet, pourvu qu'il soit créateur de valeur (BBRT 2009c, 2009h, 2009i).

*Construire le futur au lieu de rester dans des rails*

Ce septième principe, bien que se lisant comme une saillie rhétorique, offre une synthèse des précédents, insistant sur l'inutilité d'observer le passé. Au lieu de gérer en regardant dans un rétroviseur, expliquent Hope et Fraser (2003a), les managers doivent en permanence regarder vers l'avenir, restant attentifs aux évolutions de leur environnement. Il leur revient ainsi de s'assurer au quotidien que les objectifs stratégiques sont bien traduits dans des opérations

des études des cas influencées par la méthode développée par l'Université de Harvard et non plus des exercices purement calculatoires et doivent être adossés à des travaux de recherche (Njoku, van der Heijden, et Inanga 2010). Ainsi, un établissement d'enseignement supérieur ne peut plus se fixer comme positionnement stratégique de former les meilleurs techniciens. Un tel positionnement ne correspondant plus aux attentes de l'environnement académique, un choix stratégique est à faire. Soit l'établissement conserve le même positionnement mais change de segment (délivrance d'un équivalent de licence professionnelle), soit il doit s'adapter aux nouvelles régulations en formant son personnel académique aux nouvelles exigences (Njoku et al. 2010).

#### *2.2.5. Mobiliser le changement au travers d'un réel leadership*

Ce dernier principe est fondamental pour Kaplan et Norton (2000), en ceci que sans la détermination d'un leader charismatique les ajustements stratégiques imposés par l'environnement ne pourront jamais se faire. Une organisation dirigée par une personne sans vision stratégique ou charisme ne pourra, selon ces auteurs, jamais être centrée sur la stratégie. Pour illustrer le propos, nous pouvons prendre l'exemple d'un établissement d'enseignement supérieur en -France qui a parfaitement réussi sa mutation depuis 1997, Sciences Po sous la direction de Richard Descoings, président charismatique de l'institution. Ce conseiller d'Etat nommé à la tête de l'Institut d'Études Politiques a une vision stratégique très claire pour l'établissement qu'il dirige et est doté d'un charisme lui permettant de fédérer tous les acteurs, y compris ses opposants naturels. En 2000, pressentant l'introduction du système ECTS et ce qui devait devenir les engagements de Lisbonne (le LMD), il a impulsé et réalisé en deux ans la mastérisation de Sciences-Po adossée à la mise en place de crédits transférables dans des universités partenaires en Europe. Ceci devait asseoir la notoriété européenne de l'école. Celle-ci s'est confirmée avec le recrutement de Bruno Latour en 2008 comme directeur de la recherche. Autant de réformes qu'Alain Lancelot, son prédécesseur, n'a pas pu mettre en œuvre, faute d'un charisme suffisant (Jacqué 2008).

### 2.3. La gestion sans budget comme alignement de la finance sur la stratégie

Une fois admis le principe que la gestion sans budget revient à aligner gestion des ressources et pilotage de la valeur sur la stratégie, on constate qu'elle repose sur trois piliers : un management par objectifs relatifs, un management par projets ou business plans, et enfin un pilotage de la performance relative.

#### *2.3.1. Stratégie, objectifs et indicateurs de performance*

La stratégie doit être spécifique à l'organisation considérée et refléter son identité. En ceci, elle ne peut consister en de simples déclarations d'intention ou généralités et doit clairement refléter les avantages compétitifs de l'entreprise (Kaplan et Norton 2008). Une fois la stratégie définie, des objectifs tenant compte de l'environnement doivent être clairement posés. Relatant son expérience de directeur financier de Statoil ayant mis en place un modèle de gestion sans budget, Bogsnes (2008), actuellement , propose quelques objectifs relatifs, telle la *BBRT*président du progression de la part de marché, du classement (pour une université par exemple), le ROI, ROE, ROCE et autres agrégats financiers comparés à ceux d'un concurrent de même nature. L'alignement du contrôle sur la stratégie se fait alors par la traduction directe en indicateurs de performance (Kaplan et Norton 2006, 2008).

#### *2.3.2. Management par projets et business plans*

Fraser et Hope (2003a) systématisent la notion de management par projets et business plans portés par la gestion sans budget. Bogsnes . Le *Statoil*(2008) propose le mode opératoire qu'il a développé chez montant total des ressources disponibles est inconnu des uns et des autres. Seuls le directeur financier et la direction générale les

pédagogique, de l'innovation technologique, le placement des diplômés ou de l'étendue du réseau des anciens peuvent être considérés comme des positionnements stratégiques clairs. Des objectifs pouvant être fixés à l'université seraient à titre d'exemples -le recrutement et la fidélisation des meilleurs enseignants chercheurs, pédagogues, étudiants… Les enseignants-chercheurs, pour participer à cette stratégie de positionnement, peuvent se voir assigner des objectifs de publication précis, évalués régulièrement (Modell 2005).

#### *2.2.2. L'organisation doit être alignée sur la stratégie*

Kaplan et Norton (2000) insistent sur le fait qu'une fois définis stratégie et objectifs, il convient d'organiser les opérations en conséquence. Selon eux, le modèle organisationnel mis en place et la conduite des opérations doivent servir la stratégie et entrer en cohérence avec elle. La stratégie des établissements d'enseignement supérieurs consistant souvent en une reconnaissance internationale (exprimée notamment par les classements), leur mode de fonctionnement semble progressivement s'adapter. De plus en plus -d'enseignants-chercheurs internationaux sont recrutés. Lorsque ceux ci ne parlent pas la langue du pays d'accueil, il convient de concevoir des enseignements en langue anglaise. Les méthodes pédagogiques pouvant varier d'un contexte culturel à un autre, il convient également de les harmoniser. Les conditions de travail et de rémunération doivent aussi être adaptées (Roberts 2004)6.

#### *2.2.3. Faire de la stratégie l'affaire de tous au quotidian*

Pour qu'une organisation soit effectivement centrée sur la stratégie, expliquent Kaplan et Norton (2000), il convient que cette dernière soit une réalité pour tous les acteurs de l'organisation et influe directement sur leur travail quotidien. Pour cela, les auteurs estiment qu'elle doit être clairement exposée et rappelée régulièrement aux salariés au travers de séminaires de formation ou réunions d'information. Revenant sur l'ouvrage de 2000, les auteurs précisent que chaque acteur doit être en mesure d'évaluer de lui-même sa position dans la chaine de valeur et sa contribution stratégique (Kaplan et Norton 2004, 2008). Poursuivant l'exemple d'un établissement d'enseignement supérieur, étudiants, personnels administratifs et enseignants-chercheurs devraient savoir que ces derniers sont déterminants dans la création de valeur universitaire. De même, chacun devrait être conscient du fait que sans le personnel administratif remplissant des fonctions de support, l'emploi du temps des salles et des étudiants ne pourraient exister (Modell 2003, 2005).

#### *2.2.4. Faire de la stratégie un processus continu*

Du fait que l'organisation opère dans un environnement changeant, la stratégie ne saurait être figée et rigide. Pour ce faire, elle doit évoluer avec l'environnement. L'arrivée de nouveaux concurrents, de produits de substitution, le dépôt d'un brevet, la réglementation, sont autant de facteurs susceptibles d'altérer les conditions de conduite des opérations et au final de la stratégie. Kaplan et Norton (2000) soulignent le fait que si, pour diverses raisons, des opérations traduisant la stratégie ne peuvent plus être menées comme prévu, il conviendra non seulement de les réviser mais très certainement d'ajuster le positionnement stratégique lui-même. Toujours dans le cas des universités, les mécanismes *Equis* d'accréditation des formations et établissements par ont profondément altéré les opérations au quotidien. *AACSB* et Désormais, enseigner est considéré comme une expertise nécessitant une qualification académique ou professionnelle délivrée pour une durée déterminée. Les enseignements dispensés doivent reposer sur

6 On ne peut pas attendre d'une personne enseignant 300 heures qu'elle soit active en recherche.

devenue la première banque de détail en Scandinavie et étend *Svenska* progressivement son réseau dans le monde. est devenu un modèle de la gestion sans budget *Handelsbanken* (Berland et al., 2009; Bogsnes, 2008; Daum, 2003; Hope & Fraser, 2003a). L'exposition de ce cas empruntera au cadre développé précédemment. Dans un premier temps sera exposé le plan stratégique de la banque, suivi en second lieu de la présentation de la financiarisation de celle-ci et enfin les outils de pilotage de la performance relative.

### *venska HandelsbankenS* 3.1. Le plan stratégique de

en 1972, Jan *Svenska Handelsbanken* À son arrivée à la tête de Wallander découvrait une petite banque de détail comptant quelques agences dans les principales villes de Suède. Sentant le potentiel qu'elle pourrait développer, il conçut un plan stratégique en trois temps fondé sur une idée simple : faire de cette petite banque la première banque de détail de Scandinavie.

Pour cela, deux possibilités s'offraient à lui. Soit, il pouvait faire de la banque la première par le montant total des encours détenus, au risque que toutes les agences ne soient pas profitables. Soit, il pouvait décider d'une stratégie bien plus lente consistant à faire de chaque agence la première dans sa zone de chalandise et en ouvrir de nouvelles peu à peu. Il opta pour la deuxième solution.

depuis lors consista à *Svenska Handelsbanken* La stratégie de s'assurer que chaque agence ouverte serait la première dans sa zone de chalandise ? par le nombre de clients et le montant des encours gérés. Dans un premier temps, confie Lennart Francke (Daum 2003), son actuel dirigeant, l'objectif stratégique était de devenir la première banque de détail dans les agglomérations suédoises7. Dans un second temps, une fois cet objectif atteint, il convenait d'occuper la première place sur tout le territoire suédois. Dans un troisième temps, la première *Svenska Handelsbaken* Wallander souhaitait faire de banque de détail dans les cinq pays scandinaves. En 2000, l'objectif était atteint ; 550 agences étaient ouvertes en Scandinavie, chacune occupant la première place en termes de nombres de clients et d'encours détenus et gérés.

Depuis, la stratégie formulée par Lennard Francke consiste à poursuivre l'expansion à un rythme moins soutenu. Conscient de la quasi impossibilité de défier des banques bien mieux implantées dans d'autres pays (BNP Paribas, Banco Santander, HSBC, KBC, etc.), le a pris le parti de s'adresser à *Svenska Handelsbanken* président de l'étranger principalement à une clientèle d'entreprises et de développer des activités d'investissement. Il commença par le Royaume Uni où quelques bureaux furent ouverts dans les principales métropoles. L'objectif stratégique, plus modeste était d'accroître la visibilité et la présence internationale du groupe. Le rapport annuel pour 2009 précise que désormais le groupe détient 660 agences dans 22 pays.

### 3.2. Gestion sans budget et conduite des opérations *Svenska Handelsbanken*chez

Jan Wallander puis Lennard Francke considérent que le succès de la requérait *Svenska Handelsbanken* gestion sans budget chez l'implication de tous dans la définition continuelle de la stratégie au -quotidien. L'actuel général du groupe confie (Daum 2003) que celle ci est un

7 Stockholm, Göteborg, Malmö, Lund.

processus à double sens dans lequel le sommet définit de grands axes tandis que le personnel des agences, confronté aux réalités du terrain (clientèle et concurrence locales) fournit des éléments permettant

connaissent. Ignorant ce montant, les managers devaient se montrer convaincants quant à la pertinence stratégique et valeur nette que devraient permettre de créer les ressources demandées.

Lorsqu'un manager demande des ressources à la direction financière, il doit convaincre cette dernière de la pertinence stratégique de leur utilisation d'une part, et de la valeur nette qu'elles devront créer d'autre part. Chaque nouvelle demande de ressources est considérée comme le lancement d'un nouveau projet pour lequel un business plan détaillé est attendu. Dans celui-ci, les managers doivent convaincre du fait que leur projet (leur unité) est une déclinaison de la stratégie au niveau des opérations. Ce document doit également contenir un des états financiers prévisionnels accompagnés de toutes pièces (études de marché, études d'impact, etc.) justifiant des estimations faites (Girodeau 2010). Une demande de fonds n'est satisfaite que si elle répond à ce double impératif.

Un projet rentable mais stratégiquement non pertinent ne saurait être financé. A titre d'exemple, le Crédit Mutuel a une activité très rentable de distribution d'abonnements de téléphonie mobile dont la pertinence vis-à-vis du cœur de métier (la banque de détail) n'est pas prouvée. Dans une entreprise gérant sans budget, ce projet n'aurait probablement pas été financé. De la même manière, un projet, stratégiquement pertinent mais ne créant pas de valeur financière ne sera pas financé. Ce point étant très connu en finance, il ne sera pas développé plus avant. Le business plan remplit alors ses fonctions traditionnelles consistant à rendre visibles pour des partenaires le fonctionnement attendu de l'entreprise et les prévisions financières y afférentes (Girodeau 2010).

#### *2.3.3. Pilotage de la valeur à travers la performance relative*

La mise en place d'une gestion sans budget doit permettre à l'organisation concernée de se concentrer sur des activités qui, tout en contribuant à la stratégie, sont créatrices de valeur financière (Bogsnes 2008; Hope et Fraser 2003a). On peut ainsi aisément voir une filiation entre l'organisation centrée sur la stratégie et la gestion sans budget. En prolongeant ce raisonnement, on peut constater que, comme dans toute organisation centrée sur la stratégie, la mise en place d'une gestion sans budget devrait s'accompagner de cartes stratégiques (Kaplan et Norton 2004). Celles-ci ayant vocation à identifier dans la chaine de valeur, les activités et processus stratégiques et créateurs de richesses, notamment dans une démarche (Kaplan et Norton 2004), on peut envisager que la *re-engineering* de mise en place d'une gestion sans budget ouvre la voie à une restructuration de l'entreprise concernée.

Bogsnes (2008) confie qu'en instaurant une gestion sans budget il s'est appuyé sur des cartes stratégiques. Celles-ci l'ont *Statoil* chez aidé à refondre l'architecture organisationnelle de l'entreprise, ses opérations en fermant les unités ou cessant les activités qui ne rentraient pas explicitement dans le cadre de la stratégie ou n'étaient pas en mesure de créer la valeur promise.

La première partie devait poser les construits de cet article en rappelant les dix principes sous- tendant la mise en place d'une gestion sans budget et cinq fondamentaux de l'entreprise centrée sur la stratégie. La conjonction de ces deux approches, l'une financière et l'autre stratégique a permis de mettre en lumière l'alignement de la finance sur la stratégie comme élément-clé de la gestion sans budget. La deuxième partie de cette étude expose comment la mise en place a permis *Svenska Handelsbanken* d'une gestion sans budget chez

.d'aligner finance et stratégie

### ncentration sur la stratégie et gestion sans budget oC. *3 HandelsbankenSvenska* chez

était une petite banque de *Svenska Handelsbanken* Jusqu' en 1972, détail suédoise au bord de la faillite. Depuis l'arrivée de Jan Wallander et la mise en place d'une gestion sans budget, elle est

a fait ce choix qui lui a *Svenska Handelsbanken* étude révèle que permis d'ouvrir six cent soixante agences dans vingt-deux pays. Le rapport annuel de 2009 confirme que le développement du groupe a été accompagné d'augmentations de capital auxquelles ont souscrit les actionnaires historiques.

Une fois le business plan des agences validées, les ressources demandées sont séquestrées par la direction financière. Celle-ci les reverse sur une demande adossée à un business plan simplifié exposant la contribution du montant demandé à la stratégie et à la création de valeur. Ainsi, une demande de ressources pour un crédit -insuffisamment informé ou présentant un risque trop élevé ne saurait elle être satisfaite. A l'inverse, les montants demandés, même s'ils excèdent ce qu'estimait le business plan, sont octroyés pourvu qu'ils contribuent au positionnement stratégique de l'agence sur sa zone de chalandise et soient créateurs de valeur pour le groupe. Cela se traduit évitant des prises de risques *ex ante* donc par un contrôle opérationnel excessives et un travail d'analyse de crédit insuffisant.

est reconnue pour être la banque la plus *Svenska Handelsbanken* rentable du monde. Depuis 2000, son ROI est supérieur à 11% alors qu'il est en deçà de 7% dans la plupart des autres banques. Sa marge sur clients est de 45% contre 30% dans les autres banques. Son est de 10%, alors que celui *subprimes* , depuis la crise de*1Tier* ratio des autres banques du monde est compris entre 6 et 8%, ce qui en fait la banque la plus solvable et la plus profitable en même temps que la moins risquée du monde (Wahlström 2006, 2009)8.

### *Svenska Handelsbanken* 3.3. Pilotage de la performance chez

repose sur *Svenska Handelsbanken* La mesure de performance chez quelques indicateurs, certains étant relatifs tandis que les autres sont strictement internes à l'entreprise. L'indicateur le plus directement lié à la stratégie est sans conteste le classement des agences dans leur zone

est mesurée comme les actifs pondérés par les risques rapports aux fonds *Tier 1* 8 Le propres réglementaires. Indicateur de la solvabilité d'une banque, il permet également d'apprécier le taux de créances douteuses. Plus ce ratio est élevé, moins la banque dispose de créances suspectes et plus elle est solvable.

de chalandise respective. Ce classement est complété par le montant des encours détenus et le nombre de clients. Ces indicateurs sont ensuite déclinés au niveau de l'individu : par la valeur nette par salarié. La direction financière du groupe, pour sa part, se concentre sur deux séries d'indicateurs : le classement moyen du groupe par rapport à ses concurrents dans les régions où il est présent et son classement au niveau agrégé, ainsi que des indicateurs financiers (ROI, BPA, etc.)

*Svenska* Le pilotage de la performance au quotidien chez repose sur un principe de visibilité par tous. Hope et *Handelsbanken* Fraser (2003a) estiment qu'une telle visibilité doit permettre une forme d'émulation entre régions et agences et, au sein même des agences entre salariés. Lennard Francke confie que, observant ce dont les autres sont capables, tous les salariés se sentent impliqués et redoublent d'effort pour contribuer autant à la performance de leur agence et enfin du groupe (Daum 2003). Afin de renforcer ce sentiment d'émulation, la direction générale procède annuellement à un classement des régions et agences en fonction de leur contribution à la valeur totale créée par le groupe. De ceci, chaque centre de profit se trouve confronté au défi d'égaler ou dépasser la performance du plus performant. La visibilité est assurée par un système d'information centralisant toutes les données stratégiques et financières des business plans.

Afin que les business plans ne deviennent pas des standards et ne , l'implication *Svenska Handelsbanken*alimentant ces derniers. Chez du personnel dans la définition de la stratégie est rendue possible par une structure organisationnelle plate, afin que les informations puissent circuler en faisant l'objet d'aussi peu de transformations possibles.

La structure hiérarchique repose sur trois niveaux : la direction générale et financière, les régions, et les agences. Confronté aux contraintes de l'environnement local, le personnel des agences est en mesure d'identifier la demande et la capacité d'absorption par le marché localement. En retour, ils sont les plus à même de proposer des modes de satisfaction de cette demande afin de remplir l'objectif stratégique consistant à être la première banque dans leur zone de chalandise. Une fois ces suggestions formulées, elles sont évaluées par la direction régionale qui s'assure de la cohérence des propositions formulées par les agences qu'elle coordonne. En dernier lieu, la direction les valide et peut altérer le plan stratégique s'il s'avère que le plan initial ne pouvait être mis en œuvre dans les agences. En même temps qu'ils proposent une mise en œuvre de la *Svenska* stratégie dans les agences, les salariés de doivent fournir une estimation financière de celle-ci. *Handelsbanken* Autrement, considère Lenard Francke, elle restera à un niveau très abstrait et ne sera pas praticable.

Chaque agence présente à la direction régionale ses projets pour compter le plus grand nombre de clients et détenir le montant le plus élevé d'encours dans sa zone de chalandise. Les directeurs d'agences transmettent donc un plan d'action stratégique pour leur zone de chalandise faisant état de la concurrence et de la clientèle locales. L'étude de la concurrence doit révéler quelles sont les autres agences opérant sur le même marché dans la zone commerciale couverte, ainsi que les produits proposés et le montant des encours gérés et le nombre de clients détenus par chacune. Les propositions d'actions à mettre en œuvre doivent ensuite faire l'objet d'une estimation chiffrée. Combien de clients et quel montant d'encours l'agence doit conquérir pour devenir localement la première banque sont estimés. Les revenus générés par la conquête de clients induisent des coûts qui font également l'objet d'une estimation. Le business plan ainsi préparé revient à montrer ce qui doit être entrepris en termes opérationnels pour remplir les objectifs stratégiques, évaluer les revenus et enfin, non pas le coût que cela représentera mais les ressources à mobiliser pour y parvenir.

Hope et Fraser (2003a) témoignent du fait que le fonctionnement des agences ensuite est une représentation fractale du groupe. Tout le personnel est impliqué, chaque salarié contribuant à élaborer la stratégie locale eu égard à son expérience de la clientèle. Chacun formule des propositions afin de fidéliser sa clientèle et conquérir une clientèle similaire. Le directeur d'agence impulse les grands axes stratégiques du groupe et a en charge la coordination des propositions de ses collaborateurs.

Les business plans ainsi préparés font l'objet d'une étude par la direction générale qui en dernier ressort accepte ou non de financer le projet soumis. Hope et Fraser (2003a) soulignent que la contrainte financière peut avoir deux traductions opposées. La première possibilité consiste à ce que parmi les projets stratégiques la loi des rendements décroissants s'applique. Les projets sont financés par création de valeur décroissante jusqu'à épuisement des ressources disponibles. Hope et Fraser (2003a) soulignent que cette option est risquée en ceci qu'elle revient à maximiser la valeur financière sous une forme de contrainte budgétaire dont l'esprit est contraire à celui d'une gestion sans budget. Aussi préfèrent-ils une deuxième possibilité consistant à financer tous les projets remplissant l'objectif stratégique et créant de la valeur. Il est alors de la responsabilité de la direction financière de mobiliser les ressources nécessaires, en règle générale par augmentation de capital ou émission d'obligations. Leur

ne saurait probablement pas être *Svenska Handelsbanken* Le cas de représentatif de la gestion sans budget, mais emblématique d'un idéaltype (Hope et Fraser 2003a), soit un cas expressif présentant les traits les plus saillants d'une philosophie managériale (Berry 2005). Il présente en effet un intérêt méthodologique en ceci qu'il permet de comprendre l'articulation des principes de la gestion sans budget. Ceci a été rendu possible par l'utilisation du cadre de Kaplan et Norton (2000) qui rappelle que les outils de contrôle et de planification doivent nécessairement être alignés sur la stratégie de l'entreprise. Les auteurs rappellent en effet que cette dernière doit être exprimée en des termes opérationnalisables. Parce qu'elle peut être opérationnalisée, la structure organisationnelle et les comportements doivent pouvoir s'aligner sur celle-ci. Une telle compréhension et appropriation de la stratégie par les acteurs nécessite qu'ils puissent, par leur connaissance de l'environnement sur -le terrain, contribuer à la définition du cadre stratégique. Ainsi, celui ci ne saurait être figé mais au contraire évoluer au gré de l'environnement sous l'impulsion d'une direction dotée d'une vraie vision pour l'entreprise. On comprend aisément qu'idéalement le management se fonde en premier lieu sur la stratégie et s'aligne sur elle, le financement et le contrôle devant suivre (Kaplan et Norton 2006, 2008).

*Svenska* La gestion sans budget telle que pratiquée chez ne peut se retrouver appliquée de la même manière *Handelsbanken* dans d'autres entreprises dont la vision stratégique et les objectifs porte l'emphase *Rhodia*seraient plus flous, voire ambigus. Le cas de sur la dimension opérationnelle et la délégation du pouvoir de , *balanced scorecard*décisions aux managers et la mise en place d'un la définition de la stratégie pouvant être difficilement partagée dans , la *Statoil*le secteur de la pharmacie (Berland et Pinçon 2002). Chez gestion sans budget a surtout porté l'emphase sur un management par (Bogsnes 2008). Au mieux, le cas présenté *business plans* projets et ici a-t-il permis d'expliciter une idée implicite dans les travaux , à savoir l'alignement des opérations et de la finance *BBRT*du (entendue au sens large) sur la stratégie.

Si la gestion sans budget est une reformulation de la thématique de l'alignement, elle ne présente au final pas d'innovation majeure. Outre Kaplan et Norton (2006, 2008), de nombreux auteurs ont développé l'idée que le contrôle et la finance devaient être alignés sur la stratégie. Ceci est particulièrement vrai des travaux sur *Balanced* (Alcouffe et al. 2003; Malmi 1999) ou le*ABC* l' (Bessire et Baker 2005; Bourguignon et al. 2004). En ceci, *Scorecard* l'essence même de la gestion sans budget comme innovation peut-elle être remise en cause, puisqu'elle reformule des principes déjà connus ). C'est *Cam-I*et promus par le centre de réflexion qui l'a conçue (le pourquoi certains auteurs soulignent le fait que l'alignement de la finance sur la stratégie revient à construire des budgets flexibles (Berland, 2004; Libby & Lindsay, *rolling forecasts* fondés sur des 2009; Neely et al., 2003).

Cette étude appliquant le cadre de l'organisation centrée sur la stratégie (Kaplan et Norton 2000) aux principes de la gestion sans budget permet de donner du sens à cette formule managériale. En ceci, elle complète l'essai d'interprétation théorique axée sur les leviers de contrôle qu'elle permettait d'actionner en traitant le problème à contresens. Alors que l'étude de Berland (2004) partait du contrôle pour comprendre la stratégie et la gestion sans budget, cet article procédait de manière strictement inverse. Fort heureusement, ces deux études, quoiqu'empruntant des voies différentes, dressent le même constat : la gestion sans budget en revient aux fondamentaux du contrôle : l'alignement du contrôle et de la finance sur la stratégie et ne présente à ce titre qu'un faible caractère innovant.

Ce faisant, cette article permet implicitement de comprendre les fonctionnent comme des budgets, même flexibles, la performance de chaque centre de profit (région et agence) est mesurée par rapport aux résultats réels d'entités comparables. Celles-ci peuvent être aussi bien les concurrents directs dans une zone de chalandise que d'autres agences du groupe dans des zones de chalandises comparables (concurrence, clientèle). Ceci, expliquent Hope et Fraser (2003a), doit faciliter la recherche des liens de cause à effet entre performance, business plan et opérations. Ainsi, les limites des standards peuvent-elles être contournées : les écarts de performance entre entités peuvent être retracés. De là, deux possibilités s'offrent à la direction : renforcer le maillon faible afin de lui permettre de remplir l'objectif assigné (théorie des contraintes) ou au contraire fermer les agences créant le moins de valeur (théorie de la chaîne de valeur). Compte tenu du fait que l'objectif stratégique du groupe est d'être la première banque de détail aussi bien dans toutes les zones de chalandise où elle opère qu'au niveau global, la théorie des . *Svenska Handelsbanken*contraintes a toujours primé chez Systématiquement, la direction financière s'est posée en conseil au service des managers du groupe, cherchant avec les directeurs d'agence des moyens d'améliorer leurs performances.

Afin de stimuler le travail en équipe et la contribution collective à la a mis *Svenska Handelsbanken* stratégie et à la valeur pour le groupe, en place un système de rémunération variable égalitaire indexée sur trois niveaux de performance. En premier lieu, tous les salariés du groupe reçoivent le même montant de rémunération variable prélevé sur le bénéfice net du groupe. En second lieu, tous les salariés d'une même région reçoivent le même montant de rémunération variable indexée sur la contribution de la région à la valeur créée par le groupe. Enfin, tous les salariés d'une même agence reçoivent un montant de rémunération variable dont l'assiette de calcul est la contribution de l'agence à la valeur créée par le groupe.

Ce système de récompenses fondées sur la contribution collective à a vocation à renforcer la *Svenska Handelsbanken* la valeur créée par cohésion au sein du groupe et à fédérer l'ensemble des salariés autour d'un objectif stratégique commun. Dans cette perspective, la rémunération variable indexée sur la performance des agences représente un montant bien plus faible que celle calculée sur la performance du groupe dans son ensemble. Ceci doit à la fois louer les efforts fournis par les agences fortement contributrices et préserver la cohésion de l'ensemble du groupe en évitant des disparités salariales trop flagrantes d'une agence à une autre (Bogsnes 2008; Daum 2003; Hope et Fraser 2003a).

**. Discussion4**

Dans cette section sera discutée la contribution du cadre de Kaplan et Norton (2000) à la compréhension et au tracé des contours de la gestion sans budget. Dans un second temps, le caractère novateur de cette dernière telle que comprise au travers du prisme de l'entreprise centrée sur la stratégie sera discuté.

semble bien illustrer l'idée que la *Svenska Handelsbanken* Le cas de gestion sans budget repose sur l'alignement de la finance sur la stratégie. On note en effet que l'entreprise est pilotée par une stratégie clairement définie (devenir la première banque de détail dans toutes les zones de chalandise où elle opère) et des objectifs clairs pour tous les salariés du groupe (gérer le plus grand nombre de clients et le plus grand montant d'encours dans la zone de chalandise considérée). Une fois ceci posé, on constate effectivement que les projets de développement d'agence ne sont financés que s'ils de créer de la *in fine* permettent d'atteindre cet objectif stratégique et valeur. Ce cas révèle donc un alignement du financement sur la stratégie, celle-ci déterminant celui-là. De la même manière, l'option retenue par les dirigeants du groupe de faire appel aux marchés pour financer les projets créateurs de valeur révèle un alignement total de la structure financière sur la stratégie.

raisons de la faible diffusion de l'idée de la gestion sans budget dans les milieux académiques et dans les entreprises (Becker et al. 2009) ou de son incapacité à désinstitutionaliser les processus et contrôle budgétaires (Alcouffe et al. 2008b; Berland et al. 2009). Outre le déploiement d'une rhétorique ambiguë parce qu'identique à celle utilisée pour promouvoir les budgets et la difficulté à se constituer un réseau d'alliés influents, la principale cause de la faible diffusion de l'idée d'une gestion sans budget tient probablement dans le fait qu'elle reformule simplement une idée ancienne et déjà bien répandue : la finance et le contrôle de gestion déclinent la stratégie.

## استنتاج

Cet article visait à contribuer à la connaissance sur le concept de gestion sans budget en répondant à la question de recherche *la philosophie de la gestion sans budget peut- elle être* suivante : *caractérisée par l'alignement de la finance sur la stratégie* Afin de donner corps à la notion d'alignement, cet article *?* proposait de lire les principes développés par Hope et Fraser (2003a) puis déclinés par Bogsnes (2008) au travers du prisme de l'organisation centrée sur la stratégie (Kaplan et Norton 2000). Cette relecture des travaux séminaux sur la gestion sans budget devait être appliquée également au cas *Svenska* emblématique de cette idée managériale : tel que présentés par les chercheurs et *Handelsbanken* .*BRT*consultants du

Cette recherche contribue à la connaissance sur la gestion sans budget à trois niveaux. Tout d'abord, l'application du cadre de Kaplan et Norton (2000) a permis d'expliciter les dix principes développés par Hope et Fraser (2003a), Bunce et al. (2004) et Bogsnes (2008). Ce faisant, cet article devait révéler que le principe fondateur de la gestion sans budget était l'alignement de la finance sur la stratégie. La deuxième contribution découle de la première et consiste à avoir montré comment la concentration sur la stratégie et la déclinaison de cette dernière affectait tous les niveaux de l'entreprise (organisation, ressources humaines, opérations, structure financière, pilotage de la performance). La conjonction de ces deux contributions permet de compléter les conclusions de travaux antérieurs doutant du caractère novateur de la gestion .*BRTB*sans budget telle que promue par le

Comme les publications de Berland (2004) ou Libby et Lindsay (2009), cet article ne proposait qu'une vision de l'alignement de la finance sur la stratégie. La compréhension des contours de la gestion sans budget ainsi proposée s'avère tout aussi partielle que les leurs. Aussi peut-on envisager que la thématique de l'alignement soit explorée plus avant au travers de cadres théoriques alternatifs à ceux développés par des chercheurs de Harvard (Simons, Kaplan). Il serait également souhaitable que d'autres cas d'entreprises gérant sans budget soient étudiés (par exemple Ikea, Unilever ou Nestlé), afin d'affiner les contours de cette philosophie managériale.

**ref_str**


- « Les facteurs de **Alcouffe, S., Berland, N. et Levant, Y. (2003),** diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de Vol. 9, *Comptabilité Contrôle Audit,* gestion: une étude comparative », pp. Ppages.
- « Actor-networks **Berland, N. et Levant, Y. (2008a), ,Alcouffe, S.** and the diffusion of management accounting innovations: A Vol. 19. (1), *Management Accounting Research,* comparative study », pp. Ppages.
- « « Succès » et « **et Levant, Y. (2008b), Alcouffe, S., Berland, N.** échec » d'un outil de gestion: le cas de la naissance des budgets et de Vol. 34. *Revue Française de Gestion,* la gestion sans budget », (188-189), pp. Ppages.
- , "Binding People to a Compelling Purpose and Clear **BBRT. (2009a)** . Beyond Budgetng *BBRT Online Knowledge working papers*Values", in RoundTable, London.
- , "Decentralization: How to Do It Effectively",**BBRT. (2009b)** . Beyond Budgetng *BBRT Online Knowledge working papers*in RoundTable, London.
- *BBRT* "Getting more value from benchmarking", in **BBRT. (2009c),** . Beyond Budgetng RoundTable, *Online Knowledge working papers* London.
- "Getting more Value from Outsourcing and **BBRT. (2009d),** . Beyond *Knowledge working papersBBRT Online* Offshoring", in Budgetng RoundTable, London.
- *BBRT* "How to go improve strategic planning", in **BBRT. (2009e),** . Beyond Budgetng RoundTable, *working papersOnline Knowledge* London.
- *BBRT* "How to Rethink Performance Appraisals", in **BBRT. (2009f),** . Beyond Budgetng RoundTable, *working papersOnline Knowledge* London.
- *BBRT Online Knowledge* "How to stretch goals", in **BBRT. (2009g),** . Beyond Budgetng RoundTable, London.*working papers*
- "How to Use KPIs to Know Where You are **BBRT. (2009h),** . Beyond Budgetng *Knowledge working papersBBRT Online* Today", in RoundTable, London.
- "Measure Process Flow & Variation rather than **BBRT. (2009i),** . *BBRT Online Knowledge working papers* Budgets and People", in Beyond Budgetng RoundTable, London.
- *BBRT* "Rethinking Incentive Compensation", in **BBRT. (2009j),** . Beyond Budgetng RoundTable, *papersOnline Knowledge working* London.
- "Why You should Move to Target and Value Stream **BBRT. (2009k),** . Beyond *Online Knowledge working papersBBRT* Costing", in Budgetng RoundTable, London.
- "The Evolution of a **Becker, S., Messner, M. et Schäffer, U. (2009),** *3rd* Management Accounting Idea: The Case of Beyond Budgeting", in *Organisational Practice Management Accounting as Social and* , Copenhagen Business School.*workshop*
- *Finance* « A quoi sert le contrôle budgétaire? », **Berland, N. (1999),** Vol.2, pp. Ppages.*Contrôle Stratégie,*
- « La gestion sans budget : évaluation de la **Berland, N. (2004),** *Finance Contrôle* pertinence des critiques et interprétation théorique », Vol. 7. (4), pp. Ppages.*Stratégie,*
- "Peut-on gérer sans budget", in Schmidt, G. **Berland, N. (2008),** . Éditions *fondements et renouvellementsLe management,* (Ed.), Sciences Humaines, Paris, pp. 195-200.
- "InstitutionalisationBerland, N., Joannidès, V. et Levant, Y. (2009), and deinstitutionalisation of budgets. Symmetrical analysis of rhetoric associated to the introduction of budget and "beyond budgeting"", , Nice.*30ème congrès annuel de l'AFC*in
- "Gérer sans budget: le cas de **Berland, N. et Pinçon, J. (2002),** .*Échanges* Rhodia", in
- « Accountability and control in a cat's cradle », **Berry, A. (2005),** Vol. 18. (2), pp. *Accountability Journal, Accounting, Auditing &* Ppages.
- « The French Tableau de bord and **Bessire, D. et Baker, R. (2005),** *Critical* the American Balanced Scorecard: a critical analysis », Vol. 16. (6), pp. Ppages.*Perspectives on Accounting,*
- *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the* **Bogsnes, B. (2008),** Wiley and Sons, London.*Performance Potential*
- « The **Bourguignon, A., Malleret, V. et Nørreklit, H. (2004),** American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the Vol. 15, *Accounting Research, Management* ideological dimension », pp. Ppages.
- "BBRT Beyond Budgeting **Bunce, P., Fraser, R. et Hope, J. (2002),** . *BBRT Online Knowledge working papers* White paper - 2002", in BBRT, London.
- "The principles of Beyond **Bunce, P., Fraser, R. et Hope, J. (2004),** . Beyond *Online Knowledge working papersBBRT* Budgeting", in

Budgeting RoundTable, London.
- « Integrative strategic performance **Chenhall, R. H. (2005),** measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning *Accounting,* and strategic outcomes: an exploratory study », Vol. 30. (5), pp. Ppages.*Organizations and Society,*
- « The budgetary **Covaleski, M. A. et Dirsmith, M. W. (1986),** *Accounting, Organizations and* process of power and politics», Vol. 11. (3), pp. Ppages.*Society,*
- "Beyond Budgeting: how to become an adaptive **Daum, J. (2001),** *The new New Economy Analyst* sense-and-respond organization", May 22p.*Report,*
- "Beyond Budgeting: A Model for Performance **Daum, J. (2002),** *Controlling &* Management and Controlling in the 21st Century?", in , Mannheim.*Finance*
- "Interview with Lennard Francke: Managing **Daum, J. (2003),** *he new New Economy T* without budgets at Svenska Handelsbanken", February 24p.*Analyst Report,*
- *RATP : La métamorphose – réalités et théorie du* ,**David, A. (1997)** , Interéditions, Paris.*pilotage du changement*
- "Imagining (The Future) Business: How to **Girodeau, M. (2010),** *anagement Accounting as Social and M* Make Firms with Plans", in , Copenhagen Business School.*Organisational Practice*
- « Beyond Budgeting, Breaking through**Hope, J. et Fraser, R. (1997),** Vol. *Management Accounting,* the Barrier to 'the Third Wave' », December, pp. Ppages.
- « Beyond Budgeting, Building a New **Hope, J. et Fraser, R. (1999a),** *Management* Management Model for the Information Age », Vol. January, pp. Ppages.*Accounting,*
- « Budgets : how to Manage without **Hope, J. et Fraser, R. (1999b),** Vol. April, pp. Ppages.*Business, Accounting and* Them »,
- « Budgets : The Hidden Barrier to **Hope, J. et Fraser, R. (1999c),** Vol. *Accounting and Business,* Success in the Information Age», March, pp. Ppages.
- *Beyond Budgeting: How Managers* **Hope, J. et Fraser, R. (2003a),** , Harvard Business *Annual Performance TrapCan Break Free from the* School Press, Boston.
- *Harvard* « Who Needs Budgets ? », **Hope, J. et Fraser, R. (2003b),** Vol. February, pp. Ppages.*Business Review,*
- "Décideurs publics: le duel Sciences-Po – ENA", **Jacqué, P. (2008),** . Le Monde, Paris.*l'ÉducationLe Monde de* in
- *The Balanced Scorecard:* **Kaplan, R. et Norton, D. (1996),** , Harvard University Press, Boston.*Translating Strategy into Action*
- *The Strategy-Focused Organization:* **Kaplan, R. et Norton, D. (2000),** *Scorecard Companies Thrive in the New Business How Balanced* , Harvard University Press, Boston.*Environment*
- *Strategy Maps: Converting Intangible* **Kaplan, R. et Norton, D. (2004),** , Harvard University Press, Boston.*OutcomesAssets into Tangible*
- *Alignment: How to Apply the* **Kaplan, R. et Norton, D. (2006),** , Harvard University Press, *Corporate StrategyBalanced Scorecard to* Boston.
- *Execution Premium. Linking Strategy* **Kaplan, R. et Norton, D. (2008),** , Harvard University Press, *Competitive Advantageto Operations for* Boston.
- « Beyond budgeting or **Libby, T. et Lindsay, R. M. (2009),** budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting Vol. 21. (1), pp. Ppages.*Management Accounting Research,* practice », , « Activity-based costing diffusion across **Malmi, T. (1999)** organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms Vol. 24, pp. Ppages.Messner, *Accounting, Organizations & Society,* », *Accounting, Organizations* M. (2009), « The limits of accountability », Vol. 34. (8), pp. Ppages.*and Society,*
- « Goals versus institutions: the development of **Modell, S. (2003),** performance measurement in the Swedish university sector Vol. 14. (4),Ppages.*Management Accounting Research,* », - « Students as consumers?: An institutional field-**Modell, S. (2005),** evel analysis of the construction of performance measurement Vol. 18. (4), *Accountability Journal, Accounting, Auditing &*practices », pp. Ppages.
- « In defence of triangulation: a critical realist **Modell, S. (2009),** approach to mixed methods research in management accounting Vol. 20,Ppages.*Management Accounting Research,* »,
- «**Njoku, J. C., van der Heijden, B. I. J. M. et Inanga, E. L. (2010),** Fusion of expertise among accounting faculty: towards an expertise *Perspectives on Critical* model for academia in accounting », Vol. 21. (1), pp. Ppages.*Accounting,*
- « Why some organizations go "Beyond Budgeting" **Player, S. (2003),** Vol. March/April,*Corporate Accounting & Finance, The Journal of* », pp. Ppages.
- « Managerialism in US universities: **Roberts, R. W. (2004),** *Critical* implications for the academic accounting profession », Vol. 15. (4-5), pp. Ppages.*Perspectives on Accounting,*
- « Worrying but accepting new measurements: **Wahlström, G. (2006),** *Critical* the case of Swedish bankers and operational risk », Vol. 17. (4), pp.Ppages.*Perspectives on Accounting,*
- « Risk management versus operational action:**Wahlström, G. (2009),** *Management Accounting* Basel II in a Swedish context », Vol. 20, pp. Ppages.*Research,*

IJSURP Publishing Academy

International Journal Of Scientific And University Research Publication

Multi-Subject Journal

---

Editor.

International Journal Of Scientific And University Research Publication

+965 99549511

+90 5374545296

+961 03236496

+44 (0)203 197 6676

www.ijsurp.com