

# Budgétisation institutionnelle défaillante : quelles solutions ?

Michael C. Jensen



Harvard Business Review

Réimpression n° R0110F

# Budgétisation institutio qu



# nnelle défailante : elles solutions ?

Les techniques traditionnelles de budgétisation  
font perdre du temps,  
biaisent la prise de décisions,  
et poussent les managers honnêtes dans des stratégies immorales.

Mais ce n'est pas une fatalité -

il vous suffit de couper  
les liens entre budgets  
et rétribution.

par Michael C. Jensen



**L**A BUDGÉTISATION INSTITUTIONNELLE EST UNE FARCE, et tout le monde le sait. Elle est extrêmement chronophage pour les cadres qui se retrouvent dans l'obligation d'organiser d'innombrables réunions interminables et à mener d'âpres négociations. En poussant à fixer des objectifs démesurés et à gonfler les résultats obtenus, elle pénalise les managers qui jouent la carte de l'honnêteté et les incite donc à mentir et à jouer un double jeu. Elle transforme la prise de décisions pour l'entreprise en un exercice stratégique complexe. En générant méfiance et mauvaise volonté, elle monte les collaborateurs les uns contre les autres. Elle produit des effets pervers sur les sources de motivation et pousse les gens à agir contre les intérêts de la société.

Prenons juste deux exemples. Chez un fabricant d'équipements lourds d'envergure internationale, les managers étaient tellement obsédés par l'atteinte de leurs objectifs de chiffre d'affaires trimestriels qu'ils expédiaient des produits non finis depuis leur usine en Angleterre, jusqu'à un entrepôt situé aux Pays-Bas, près du client, pour l'assemblage final. En expédiant ces produits incomplets, ils pouvaient réaliser le volume de ventes souhaité avant la fin du trimestre, et ainsi répondre à l'objectif budgétaire qui leur était fixé et *in fine* toucher leurs bonus. Mais au bout du compte, le surcoût que représente l'assemblage de marchandises dans un lieu éloigné – location d'un entrepôt et rémunération d'une main-d'œuvre supplémentaire – a eu pour effet de réduire les bénéfices de l'entreprise.

Autre exemple récent : la véritable débâcle dans laquelle s'est embourbée une grande entreprise de boissons. Le vice président des ventes responsable de l'un des plus gros marchés de la société a largement sous-estimé la demande qui allait accompagner une fête importante. La raison en est simple : en se fixant un objectif de bénéfices bas, il voulait s'assurer de pouvoir le dépasser sans difficulté. Mais le prix de son petit mensonge s'est finalement avéré extrêmement élevé : en effet, l'entreprise ayant basé tout naturellement son estimation de la demande sur ses prévisions de ventes, elle s'est rapidement trouvée confrontée à l'épuisement des stocks de son produit phare sur l'un de ses plus gros marchés, et au plus fort de la période des fêtes.

Ces exemples de prise de décision faussée sont légion dans le monde des affaires. Vous avez très certainement déjà été confrontés à des cas similaires – ou peut-être même en avez-vous été à l'origine – dans votre propre entreprise. Le plus triste, c'est que ces petites combines

---

**Michael C. Jensen**, Jesse Isidor Straus Professor of Business Administration, Emeritus, à la Harvard Business School de Boston, est managing director of the organizational strategy practice du Monitor Group, un rassemblement de sociétés de services professionnels multinationales basé à Cambridge, dans le Massachusetts.

sont devenues si courantes qu'on ne les remarque presque plus. La budgétisation est si profondément ancrée dans la vie de l'entreprise que les mensonges et les stratégies égoïstes qui en découlent sont tout simplement acceptés comme si de rien n'était, aussi néfastes que puissent être leurs conséquences.

Pourtant, ce n'est pas une fatalité. Pourquoi diable devrions-nous nous accommoder de tels comportements malhonnêtes ? Car ce n'est pas tant la budgétisation elle-même qui est la cause profonde de ces actions contre-productives, mais bien plutôt le recours à des objectifs budgétaires pour déterminer les rétributions. Dès lors que les managers sont informés qu'il toucheront des bonus s'ils atteignent tel ou tel objectif de performance, deux choses se produisent inévitablement. Premièrement, ils tendent à se fixer des objectifs peu ambitieux, plus faciles à atteindre. Et deuxièmement, une fois les objectifs fixés, ils font tout ce qui est en leur pouvoir pour les atteindre, même si l'entreprise doit en souffrir.

Ce n'est qu'en coupant cette relation entre budget et bonus, en ne rétribuant les gens que pour leurs réalisations et non pour leur capacité à atteindre des objectifs, que l'on pourra se débarrasser de cette incitation à la triche. C'est la condition *sine qua non* pour extirper à la racine les logiques budgétaires qui poussent les collaborateurs à mettre en œuvre des stratégies égoïstes qui nuisent à la valeur de l'entreprise.

## Les tricheurs ont le vent en poupe

Examinons de plus près la façon dont les budgets déterminent les rétributions et donc les comportements. Dans un système traditionnel de rétribution au rendement, la rémunération totale d'un manager (salaire plus bonus) est constante jusqu'à un certain seuil de performance, généralement fixé à 80 % de l'objectif budgété. (L'objectif peut être exprimé sous forme de bénéfices, de ventes, de production, ou quoi que ce soit d'autre, peu importe l'indicateur adopté.) Lorsque le manager dépasse le seuil, il reçoit un bonus, et souvent, un bonus substantiel. Ensuite, l'augmentation du bonus est indexée sur l'augmentation des performances réalisées au-delà du seuil, jusqu'à atteindre un plafond d'augmentation de bonus, généralement fixé à 120 % de l'objectif. Ce modèle est schématisé dans l'encart « Système type de rémunération des cadres ».

Or, les contradictions de la logique de rétribution au rendement (causées par le seuil de déclenchement et le plafond maximum) incitent fortement les acteurs à se jouer du système. Tant que le manager pense qu'il peut atteindre le seuil du bonus, il fait tout naturellement de son mieux pour améliorer ses performances (par des moyens légitimes, et le cas échéant illégitimes). Si l'objectif est fixé en terme de marge, notre manager sera fortement incité à faire augmenter les bénéfices de l'exercice en cours au

détriment de celui de l'année à venir. Soit en repoussant les dépenses à plus tard (en retardant des achats ou des embauches, par exemple), soit en transférant des recettes futures dans le présent (en enregistrant des commandes passées à l'avance, ou en offrant des remises spéciales à des clients par exemple).

Par contre, si notre manager arrive à la conclusion qu'il est incapable d'atteindre le seuil de déclenchement de son bonus, ses sources de motivation sont totalement différentes. Désormais, son but est de transférer les gains du présent vers le futur. Après tout, qu'il manque l'objectif de peu ou de beaucoup, son revenu sera le même, il touchera toujours la totalité de son salaire (en partant du principe qu'il ne sera pas licencié, évidemment). Mais en reportant les bénéfices (en procédant à des dépenses à l'avance, à des amortissements ou en retardant la réalisation de bénéfices), il augmente ses chances de

décrocher un gros bonus l'année suivante. Nous avons là affaire à une variante du « nettoyage de bilan » auquel procède parfois des entreprises dans leurs rapports financiers : quitte à annoncer des pertes, autant annoncer un maximum de pertes en une seule fois.

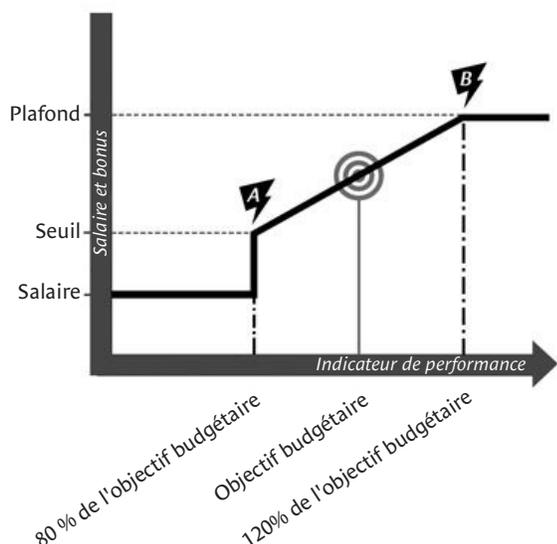
Enfin, si notre manager est en train de réaliser une très bonne année et que ses performances approchent du plafond de bonus fixé par le budget, il est à nouveau incité à repousser les bénéfices dans l'avenir. En effet, même si ses performances dépassent le plafond, il ne va obtenir aucune rémunération supplémentaire, et accélérer les dépenses ou reporter les ventes n'aura aucun impact négatif sur ses revenus actuels. En revanche, cela augmentera ses chances d'obtenir un bonus élevé l'année suivante. Cette incitation contreproductive se trouve encore renforcée si ses performances de l'année en cours servent d'étalon pour fixer les objectifs de l'année suivante, comme c'est souvent le cas d'ailleurs.

Lorsque les différents subterfuges utilisés consistent « simplement » à déplacer les bénéfices d'une année sur l'autre, en modifiant les comptes de régularisation par exemple, l'incidence négative sur la valeur de la société est probablement faible. Mais bien souvent, les stratégies développées sont bien plus graves. En général, les mouvements de sommes d'argent résultent de décisions qui modifient les principes de fonctionnement de l'entreprise et génèrent des coûts élevés, parfois cachés, qui érodent la valeur totale de l'entreprise. Dans les deux exemples que nous venons de voir, cette perte de valeur a bel et bien eu lieu. Elle se produit également dans la pratique bien connue de la « saturation du circuit », lorsque les managers écoulent un maximum de produits vers les distributeurs pour satisfaire leurs objectifs de vente immédiats, tout en sachant qu'une grande partie de ces biens leur sera bientôt retournée. Et nous constatons le même phénomène dans le cadre des fixations de prix faussées. Ainsi, les managers d'un fabricant de biens de consommation durables, soucieux d'atteindre le seuil de déclenchement de leur bonus, ont annoncé un jour de fin d'année qu'ils allaient procéder à une augmentation générale de 10 % des prix le 2 janvier de l'année suivante. Avec cette augmentation, ils espéraient inciter les clients à passer un maximum de commandes avant la fin de l'année, et ainsi augmenter leurs chances d'atteindre leurs objectifs de vente annuels. Mais cette hausse de prix en décalage complet avec la concurrence a forcément débouché sur une réduction des ventes et des parts de marché de la société.

On observe aussi couramment des effets encore plus insidieux. Si les grandes entreprises budgétisent, c'est d'abord et avant tout pour faciliter la coordination de leurs différentes branches d'activité. En partageant en toute transparence des informations précises, et en appuyant les décisions sur des données chiffrées et partagées par tous, on assure des interactions plus harmonieuses et plus

### Système type de rémunération des cadres

Dans le système traditionnel de rétribution au rendement, le manager touche un bonus lorsque sa performance atteint un certain seuil (A). Ensuite, le bonus augmente avec la performance jusqu'à atteindre un plafond maximal (B). Les problèmes propres au système de rétribution au rendement créent des incitations à gruger le système. Lorsque leur performance approche du seuil de déclenchement du bonus, les managers sont fortement incités à réaliser encore plus de résultats et de bénéfices. Mais lorsque leur performance atteint le plafond, ils sont fortement incités à reporter leurs résultats et leurs bénéfices sur l'année suivante..



efficaces entre les différents services, ce qui débouche au final sur des produits de haute qualité, des stocks plus limités et des clients satisfaits. Mais dès lors que vous incitez vos différents secteurs et chefs de service à falsifier leurs prévisions, ou bien à dissimuler ou manipuler des informations capitales, vous réduisez à néant tous les bénéfices attendus de la budgétisation. Et tous les efforts déployés produisent des effets inattendus. À partir du moment où les gens prennent leurs décisions sur la base d'informations faussées émises par les autres services et le siège social, on génère des interactions non coordonnées et chaotiques. Pire encore, comme les managers sont parfaitement conscients que tout le monde est soumis à la tentation de gruger le système pour des motivations individualistes, on se retrouve bientôt dans une organisation gangrenée par le cynisme, la suspicion et la méfiance.

Lorsque la manipulation des objectifs du budget se banalise, c'est l'intégrité même de toute l'organisation qui est menacée. Une fois que les managers ont compris qu'ils pouvaient mentir et faire de la rétention d'informations pour s'enrichir ou simplement conserver leur poste, leurs comportements malhonnêtes commencent à se répandre dans toutes les sphères du système de management de l'entreprise, et même à contaminer les relations que cette dernière entretient avec ses partenaires extérieurs. Les managers commencent à diffuser des informations mensongères aux clients, aux fournisseurs et aux employés, et bientôt, ce sont le PDG et le directeur financier eux-mêmes qui commencent à « optimiser les chiffres » pour influencer le regard que les membres du conseil d'administration et les analystes boursiers portent sur le groupe. Même les conseils d'administration sont emportés dans cette spirale infernale, car ils finissent par assumer des rapports truqués devant les actionnaires. Parfois, on s'enfonce dans la fraude généralisée, comme on l'a vu récemment dans des affaires très médiatisées autour de sociétés telles que Informix, Sabratek ou Lernout & Hauspie.

Mais les dégâts vont parfois bien au-delà des seules entreprises. Imaginez par exemple ce qu'il peut se passer en période de boom économique. D'un côté, les attentes de croissance des analystes financiers et des investisseurs dépassent les capacités des entreprises, et de l'autre, de plus en plus de managers commencent à emprunter sur l'avenir pour satisfaire la demande du moment. Par conséquent, les résultats et les flux de trésorerie de nombreuses entreprises sont surestimés, et la conjoncture est ainsi exagérément perçue comme favorable. À l'inverse, lors des premières phases d'un ralentissement économique, alors que la demande passe en dessous des niveaux prévus et que les stocks s'accumulent, les managers se retrouvent souvent en deçà de leurs objectifs en matière de bonus. Alors,

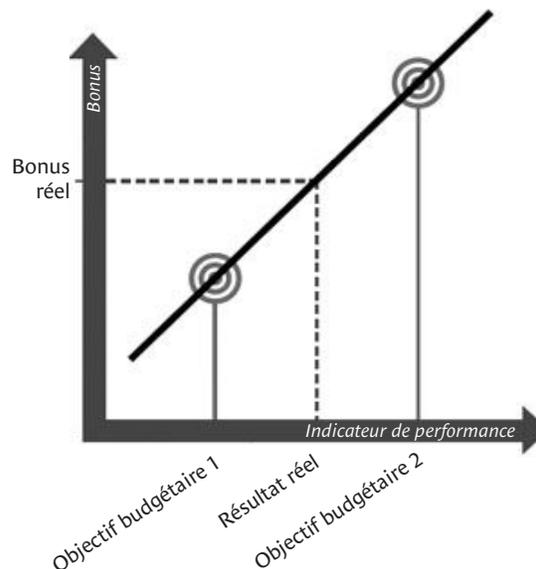
invariablement, les managers et leurs entreprises réagissent bientôt tous de la même façon : ils se lancent dans de grands nettoyages de bilan pour dramatiser leurs effets d'annonce sur les marchés. Résultat, cette agrégation de comportements conduit à une perception exagérée de la faiblesse de l'économie, et parfois même aggrave ou prolonge la récession. Il s'agit là d'un processus pervers au cours duquel les statistiques macroéconomiques, et même les politiques publiques, sont susceptibles d'être affectées.<sup>1</sup>

## Sortir de l'imbroglie par le haut

La seule façon de résoudre le problème est de défaire tous les nœuds de contradiction disséminés dans le système de rétribution au rendement, au profit d'un barème de bonus purement linéaire, comme on peut le voir sur le schéma « Système de rétribution linéaire ». Les managers sont toujours récompensés pour leurs bonnes performances, mais les récompenses sont indépendantes

### Système de rétribution linéaire

Solution au problème de la fraude à la budgétisation : adopter un système de rétribution au rendement parfaitement linéaire qui ne récompense que la performance effective, indépendamment des objectifs budgétaires fixés. Les managers reçoivent le même bonus pour un niveau de performance donné, que l'objectif budgétaire ait été défini en dessous de ce niveau (Objectif budgétaire 1) ou au-dessus de celui-ci (Objectif budgétaire 2). En supprimant les nœuds de contradiction, on supprime du même coup les incitations à la fraude qui pèsent sur les managers.



des objectifs budgétaires : le bonus attribué à un manager pour un niveau de performance donné reste le même, que l'objectif budgétaire soit fixé sur Objectif 1 (inférieur aux performances effectives) ou sur Objectif 2 (supérieur aux performances effectives). En d'autres termes, le barème de bonus linéaire récompense les gens pour ce qu'ils font réellement, et non pour ce qu'ils font par rapport à ce qu'ils disent pouvoir faire.

Cette formule supprime les incitations à gruger le système. Les managers ne reçoivent plus une grande quantité d'argent dès qu'ils dépassent leurs objectifs, ils n'ont donc plus aucune raison d'introduire de fausses informations dans le processus de budgétisation. Dès lors, le senior management reçoit des estimations honnêtes de ce qui peut être accompli à l'avenir, et la qualité de la planification et de la coordination s'en trouve considérablement améliorée. À l'autre bout de la chaîne, les managers ne sont plus récompensés lorsqu'ils opèrent des mouvements de recettes et de dépenses à l'approche de la fin de l'exercice. Comme leurs bonus sont toujours déterminés par leurs performances réelles, le moindre dollar supplémentaire de revenu ou de bénéfice (ou de tout autre critère, peu importe) générera le même bonus d'une année sur l'autre. Cela permet non seulement de réduire les coûts liés à la fraude, mais également de libérer les managers de tout le temps qu'ils devaient consacrer auparavant. Ils peuvent désormais se consacrer pleinement à leurs véritables missions : la maximisation des performances et de la valeur de leurs services.

Il convient de faire ici deux remarques supplémentaires. D'abord, les récompenses non monétaires doivent elles aussi être découplées des objectifs budgétaires. Soumettre les promotions où les distinctions honorifiques à la capacité des gens à atteindre des seuils budgétaires, par exemple, est une incitation permanente à la fraude. Cette pratique doit cesser. Toutes les récompenses doivent être exclusivement basées sur les performances effectives<sup>2</sup>. Ensuite, comme la rémunération augmentera toujours en fonction des améliorations des performances, les managers malhonnêtes restent susceptibles de mentir sur leurs résultats en vue d'augmenter leurs bonus. C'est là bien entendu un risque face auquel les entreprises doivent toujours rester vigilantes. Le barème de bonus linéaire ne saurait à lui seul remplacer l'efficacité des systèmes de contrôle et la vigilance des cadres.

Éliminer les problèmes liés au système de rétribution permet simplement à la budgétisation de faire ce qu'elle

*Dès lors que vous commencez à récompenser les managers qui falsifient leurs prévisions et faussent des informations capitales, c'est l'intégrité de l'ensemble de votre organisation qui est menacée.*



est censée faire : fournir le cadre nécessaire à la prise de bonnes décisions commerciales et à la coordination effective de services disparates. De nombreux managers contesteront cette idée. Effectivement, diront-ils, le barème de bonus linéaire permet de se débarrasser des incitations à frauder le système, mais ne supprimerait-t-il pas également les sources de motivation à atteindre les objectifs de performance ? La question est légitime, et il est difficile d'y répondre avec des chiffres précis. Les enquêtes de terrain montrent que soumettre les récompenses aux objectifs améliore effectivement les performances. Une méta-analyse récente portant sur plus de 500 études, par exemple, a montré que les performances augmentent en moyenne d'environ 16 % dans les entreprises qui fixent des objectifs<sup>3</sup>. Mais même en supposant que ces résultats sont fiables, on ne peut pas exclure que l'amélioration des performances soit en réalité le résultat des stratagèmes déployés par les managers pour gonfler leurs résultats et atteindre les nouveaux objectifs.

Et l'on ne connaît pas non plus avec certitude les coûts à long terme de ces stratagèmes. On ne dispose d'aucune étude exhaustive sur le sujet, et d'ailleurs, une

telle étude serait bien difficile à mener, compte tenu de l'ampleur et de la dissimulation de ces coûts. Cependant, Donald Roy a conduit une enquête intéressante, publiée dans l'*American Journal of Sociology* en 1952, sur un sujet assez proche : la mise en place d'objectifs à la pièce pour déterminer les primes des ouvriers en usine. D'après les conclusions de Roy, en abandonnant le système des objectifs, la productivité de l'usine augmenterait de 33 % à 150 %. Ainsi, sur la base de cette recherche et de mes propres observations quant aux effets destructeurs et généralisés des stratégies individualistes, j'affirme que les coûts des seuils de bonus dépassent de loin les avantages de la plupart, voire de toutes, les autres formules.

Enfin, il est important de noter que l'établissement d'objectifs extrêmement ambitieux, comme c'est souvent le cas dans le monde de l'entreprise, peut lui-même avoir des effets pervers. En voulant inciter les managers à se lancer dans un effort constant pour dépasser des objectifs de croissance et de rentabilité raisonnables, les cadres supérieurs peuvent finalement générer une culture organisationnelle dysfonctionnelle, qui ne fait qu'amplifier tous les problèmes que j'ai décrits précédemment. C'est précisément ce qui s'est produit récemment dans une grande multinationale. Le nouveau PDG qui venait d'être nommé à la tête du groupe soupçonnait les chefs de service de sous-estimer leurs objectifs budgétaires et donc, d'avoir en réalité des résultats médiocres. Il a alors réorganisé rapidement toute la chaîne hiérarchique afin d'établir une répartition des rôles plus claire, avant de lancer une campagne intensive afin que tout le monde se fixe des objectifs ambitieux pour l'année suivante, rattachés à toutes sortes de bonus. Mais les effets pervers du projet de notre PDG lui sont rapidement revenus en plein visage comme un boomerang.

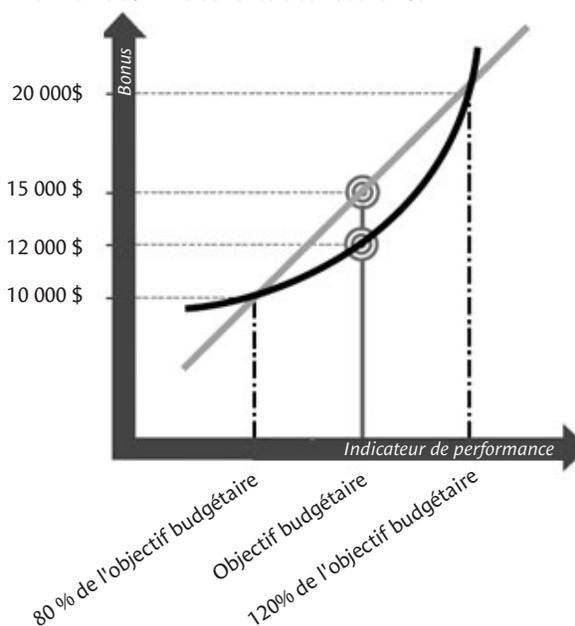
Tout a dégénéré et l'établissement du budget s'est traduit par un an de guerre interne. Sachant que leur bonus allait dépendre de leur capacité à atteindre les nouveaux objectifs, les responsables hiérarchiques sont entrés en confrontation pour définir la répartition des objectifs globaux de l'entreprise en termes de revenus et de bénéfices entre les différents services. Chacun s'efforçant, bien évidemment, de réduire l'objectif de son secteur. Chaque fois que de nouvelles propositions d'objectifs étaient faites, de nouveaux contre-arguments étaient avancés. Et lorsqu'un accord fut enfin trouvé sur les objectifs à mettre en place, la situation n'a fait qu'empirer. Quelques mois plus tard, la plupart des chefs de service ayant réalisé qu'ils ne pourraient pas atteindre des objectifs si ambitieux, ils baissèrent les bras pour l'année en cours, et se contentèrent de repousser les revenus et les bénéfices à plus tard. Ils espéraient tout simplement qu'en échouant cette année-là, ils se verraient attribuer des objectifs moins ambitieux l'année suivante. Inutile de dire que le mandat du PDG n'a pas duré longtemps.

## Changer son fusil d'épaule

Changer son fusil d'épaule pour adopter un système de rétribution linéaire n'est pas chose facile pour les entreprises. Le système des bonus par objectif est profondément ancré dans l'esprit des managers, et dans les codes culturels du management de la plupart des organisations. Les managers seront difficiles à convaincre, ils accepteront mal de renoncer à leurs bonus, à leurs promotions ou à leurs récompenses honorifiques pour avoir « surpassé leurs objectifs ». Le plus difficile sera de les amener à se libérer du cynisme qui règne en maître sur la budgétisation et dans le système des bonus. Mais en retour, les avantages sont si importants (en termes de santé économique et organisationnelle à long terme de l'entreprise) que les efforts et le temps nécessaires au changement valent vraiment la peine. Dans ce cadre, certaines recommandations permettent de faciliter la transition.

### Impact d'un système de rétribution curvilinéaire

Les systèmes de rétribution au rendement curvilinéaire sont un faux remède contre la fraude. Ils incitent les managers à faire augmenter artificiellement la variabilité de leurs indicateurs de performance d'une année sur l'autre. Dans cet exemple, un manager gagne plus d'argent en réalisant 80 % d'un objectif budgétaire une année et 120 % l'année suivante, qu'en atteignant l'objectif les deux années de suite. En revanche, avec le système linéaire, le manager gagnerait la même somme dans les deux scénarios.



**Ayez les yeux au détail.** La conception des programmes de rétribution sort du cadre de cet article. Mais il convient de souligner que la réussite d'un programme de bonus linéaire, comme celle de tout système de rétribution, exige de faire attention au moindre détail. Voici trois éléments clés à prendre en compte : les indicateurs de performance utilisés, le positionnement et la courbe de progression de la ligne de bonus, et la mise en place de niveaux de rémunération minimum et maximum.

Au moment de choisir les indicateurs de performance, le risque pour la direction est de fausser les décisions managériales, même dans le cadre d'un système de bonus linéaire. Par exemple, en recourant à de multiples indicateurs de performance. Certes, cette formule peut inciter les managers à mener une réflexion plus large et plus approfondie sur les facteurs opérationnels et économiques du succès de l'entreprise. Mais elle rend également le système plus complexe, ce qui peut nuire à la prise de décision. Supposons, par exemple, qu'on demande à un manager d'augmenter à la fois ses bénéfices et ses parts de marché pour l'année à venir. Au bout d'un certain temps, si les parts de marché en question ne peuvent plus être augmentées qu'en réduisant les prix et donc les bénéfices, quelles que soient les décisions qu'il prenne, notre manager se retrouve piégé. Il est pris dans un étau d'objectifs contradictoires qui l'empêchent d'agir. Lorsqu'elles veulent appliquer plusieurs indicateurs de performance à chacun de leurs managers, les entreprises doivent veiller à établir un seul indicateur clairement défini de la réussite globale de la société, comme la valeur économique ajoutée. Cela donnera aux managers un cadre dans lequel faire des compromis entre les éventuels indicateurs de performance qui entreraient en conflit<sup>4</sup>.

Autre exemple : l'utilisation de ratios comme indicateurs de performance. Je vous le dis franchement : ne le faites pas. Les ratios, comme la marge sur ventes ou le rendement de l'actif, génèrent inévitablement des stratégies individualistes. En effet, les managers peuvent faire remonter leur indicateur de deux façons : soit en augmentant le numérateur, soit en diminuant le dénominateur. Par exemple, si une entreprise évalue les performances en fonction de la marge exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, pour augmenter leurs revenus, il suffit aux managers de réduire les ventes (en ne vendant que les produits dont la marge est la plus élevée) plutôt que de s'efforcer d'augmenter les marges sur tous les produits. Le résultat ? Les bénéfices baissent et la valeur de l'entreprise s'érode.

Le positionnement et la courbe de progression de la ligne de bonus fonctionnent en tandem pour déterminer la somme d'argent que doit recevoir un manager pour tel ou tel niveau de performance atteint. En déplaçant la ligne vers la droite sur l'axe des performances, par exemple, on rend l'obtention d'un bonus supplémentaire plus difficile, et à l'inverse, on la rend plus facile à obtenir

en dessinant une courbe de progression plus abrupte. Pour définir la position de la ligne, les cadres ont tendance à se concentrer sur le court terme. Ainsi, ils positionnent souvent la ligne en fonction des performances de l'année précédente. Cela limite le risque de surrémunération des managers pour des projections de performances trop timorées (toucher un bonus élevé une année réduit les chances de toucher un bonus élevé l'année suivante), mais c'est également un facteur de réduction des incitations à l'amélioration des performances. En effet, les managers sachant qu'améliorer leurs performances de l'année en cours se traduira par des objectifs plus ambitieux pour les années suivantes, leur motivation à l'effort est affaiblie (à moins que le bonus de l'année en cours ne soit extraordinairement élevé). Un bon moyen de contourner ce problème consiste à se projeter plus loin dans le futur, en fixant des lignes de bonus pour un certain nombre d'années, sur la base de projections de croissance et de rentabilité à plus long terme. C'est plus difficile à faire, mais cela réduit les risques de manipulation.

En général, il est extrêmement important pour les entreprises de modéliser l'impact économique des différents positionnements et courbes de progression de leurs lignes de bonus. Comme dans tout système de rétribution, il faut trouver le bon équilibre entre les récompenses versées aux employés à des fins d'incitation, et le capital retenu pour réinvestissement ou pour distribution aux investisseurs et autres propriétaires.

Enfin, reste la question des limites de rétribution. Dans l'idéal, il n'y en aurait pas, tous les salaires seraient directement fonction des performances réelles. Mais de fortes pressions sont exercées pour limiter à la fois les avantages et les inconvénients pour les employés et les managers. La plupart des entreprises doivent payer un certain salaire pour attirer et conserver leurs employés (ce qui correspond à leur limite inférieure de rémunération), et la plupart se sentent obligées de fixer une limite maximale aux bonus. L'important est d'essayer de définir les limites supérieures et inférieures indépendamment de la fourchette de résultats envisagés la plus probable, afin de minimiser leur potentiel de déclenchement des stratégies égoïstes. Dans de nombreux cas, les entreprises devront augmenter les plafonds de bonus bien au-delà des niveaux traditionnels, ce qui n'ira pas sans créer des situations quelque peu gênantes dans le groupe. Ainsi, un manager pourra se retrouver contraint de verser des rémunérations à ses N-1 les plus performants supérieures à la sienne. De plus, des managers pourront se plaindre de voir certaines personnes toucher des montants démesurés uniquement pour « avoir eu de la chance ». (Bien sûr, la chance est extrêmement difficile à distinguer du talent, mais la plupart du temps, ces récriminations ne seront que des symptômes de jalousie.) La gestion de ce genre de conflits (en explicitant clairement la philosophie qui sous-tend le système de rémunération, par exemple) est l'un

des défis tout aussi difficiles que nécessaires à surmonter pour passer à un système de rétribution plus rationnel.

**Ne faites pas machine arrière.** Même une fois convaincus que le barème de bonus linéaire est souhaitable, les managers tenteront sans doute de proposer un compromis, de plaider en faveur d'un système intermédiaire qui permette aux objectifs budgétaires de garder une certaine influence sur les rétributions. Par exemple, dans un certain nombre de sociétés avec lesquelles j'ai travaillé, des cadres ont proposé de remplacer le projet de système linéaire par un système curvilinéaire. En dessinant une courbe de rétribution des performances plus abrupte une fois atteint l'objectif budgétaire (et plus douce avant de l'atteindre), les bonus se mettent à augmenter plus rapidement à chaque nouvelle amélioration des performances au-delà de l'objectif. Cette formule pourrait sembler apporter une réponse au besoin psychologique de nombreux managers de « gagner quelque chose de plus » après avoir dépassé un objectif, sans réintroduire de problème apparent dans le système. En réalité, les systèmes curvilinéaires réintroduisent de fortes incitations au repli sur des stratégies égoïstes.

Pour mieux comprendre pourquoi, reportez-vous à l'encart « Impact d'un système de rétribution curvilinéaire. » Dans cet exemple, un manager dont les résultats sur deux années successives correspondraient exactement à l'objectif budgétaire recevrait un bonus de 12 000 dollars par an, soit 24 000 dollars au total. Cependant, s'il parvenait à manipuler les chiffres de ce même montant de résultat de telle sorte qu'il atteigne 80 % de l'objectif sur une année et 120 % sur l'année suivante, il recevrait alors 10 000 dollars la première année et 20 000 dollars la suivante, soit 30 000 dollars au total. En d'autres termes, le système curvilinéaire a exercé sur lui une forte incitation financière à recommencer à falsifier les chiffres et, dans le cas présent, pour faire accroître la variabilité de ses performances. Qui plus est, l'incitation à frauder le système serait tout aussi puissante quand bien même cela réduirait les performances globales de l'entreprise dans une fourchette donnée. En revanche, dans un système véritablement linéaire, notre manager toucherait la même somme totale (30 000 dollars) dans les deux scénarios.

En janvier dernier, Chrysler Motors a décidé de mettre en place un nouveau régime de promotion-réseau basé sur un système de rétribution des performances curvilinéaire. Le régime versait aux concessionnaires un bonus mensuel allant de zéro (pour ceux qui ne parviennent pas à atteindre les 75 % de leur objectif de ventes) à 500 dollars par voiture vendue (pour ceux qui dépassent les 110 % de l'objectif). Lorsque les ventes de voitures ont commencé à baisser en avril, de nombreux concessionnaires Chrysler ont compris qu'ils avaient peu de chance de dépasser les objectifs fixés

pour le mois. Ils ont donc réduit leurs stocks, en faisant basculer les ventes de voitures du mois d'avril vers le mois de mai où ils étaient presque sûrs de toucher le bonus de 500 dollars par voiture. Finalement, le PDG de Chrysler a dû reconnaître que son régime de bonus aux concessionnaires avait provoqué une chute de 18 % des ventes en avril, tandis que sur la même période les ventes du secteur ne baissaient que de 10 %.

**Le chef d'orchestre, c'est vous.** Compte tenu de la complexité de la conception d'un nouveau système de rémunération, ainsi que la controverse que ce dernier déclencherait inévitablement, les PDG auront naturellement envie de confier la responsabilité de l'effort au service des ressources humaines. Ce serait une erreur, probablement fatale. Les RH n'ont ni la position, ni l'influence nécessaire pour effectuer un changement fondamental dans l'entreprise, qui aura un impact profond sur les décisions des managers opérationnels. Et c'est exactement le genre de changement dont je parle : tous les membres de l'organisation devront changer leur conception du rôle et leur utilisation des budgets, comme des mesures incitatives. Les mesures de performance devront être modifiées et les niveaux de bonus devront être recalculés. Étant donné que ces questions sont aussi sensibles que n'importe quelle autre dans une entreprise, un leadership fort est indispensable. Seul le PDG a la crédibilité pour faire l'analyse de rentabilisation pour les changements et rallier les troupes derrière lui.

Le PDG doit être conscient que son projet rencontrera une forte résistance, même au plus haut niveau de l'organisation. J'ai constaté au fil du temps que certaines des objections les plus fortes venaient des directeurs financiers et de leurs équipes. Les responsables financiers craignent naturellement que la réduction de l'influence des objectifs budgétaires sur la motivation des cadres supérieurs ne rende plus difficile le contrôle des résultats. Il est donc de la responsabilité du PDG de s'assurer que son directeur financier (sans parler des analystes boursiers) a bien compris que la nouvelle approche aura pour effet d'améliorer la qualité des informations fournies et des incitations versées aux managers. Or, des informations de meilleure qualité et des incitations plus efficaces génèrent de meilleurs résultats. Certes, les résultats d'un trimestre à l'autre peuvent être plus incertains (dans la mesure où il n'y aura plus aucune raison de fixer des objectifs volontairement bas et de faire tout son possible pour les atteindre), mais sur le long terme, les bénéfices augmenteront.

Enfin, chaque cadre supérieur doit avoir compris le fonctionnement du nouveau système et la théorie sur laquelle il s'appuie, et être prêt à l'expliquer et à le défendre face aux oppositions plus ou moins opportunistes qui pourraient se manifester. On ne peut pas faire l'économie de la pédagogie. Les organisations ne change pas du jour au lendemain, surtout lorsque

c'est la conception même que l'on a de l'entreprise qui doit changer. N'oubliez pas que la culture du mensonge et de la fraude a mis des années à s'insinuer dans nos activités. Le nettoyage prendra du temps aussi. 

---

1. Voir M. C. Jensen, *Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process*, Document de travail (Harvard Business School, avril 2001). Disponible en ligne à l'adresse <http://ssrn.com/paper=267651>.

2. Pour en savoir plus sur la façon dont les objectifs peuvent fausser les comportements des acteurs, y compris en l'absence de lien avec toute forme de récompense concrète, voir M. Schweitzer, L. Ordonez, et B. Douma, *The Dark Side of Goal Setting: The Role of Goals in Motivating Unethical Behavior*, document de travail (Wharton School, université de Pennsylvanie, 2001).

3. Voir Edwin A. Locke, « Motivation by Goal Setting », dans *Handbook of Organizational Behavior*, ed. Robert T. Golembiewski (Marcel Dekker, 2001). Voir également Edwin A. Locke et Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Prentice Hall, 1990).

4. Voir Michael C. Jensen, « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, janvier 2001. Disponible en ligne à l'adresse <http://ssrn.com/paper=220671>.

---

L'auteur remercie Joseph Fuller, Michael Gibbs, Jennifer Lacks-Kaplan et Edwin Locke pour leurs contributions à cet article.

---

Réimpression R0110F

Pour passer commande, composez le 1-800-988-0886.