

1

LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE

La maîtrise du processus budgétaire a pour avantage de permettre aux responsables de comprendre la construction du budget de leur entreprise. Pour pouvoir l'améliorer, le simplifier ou en renforcer la pertinence, ils doivent participer activement au processus budgétaire.

Il est usuel de distinguer deux modes de travail quasiment opposés : le budget *imposé* et le budget *proposé*.

Dans certaines entreprises, c'est la direction générale qui assigne à chaque responsable ses objectifs et les moyens de les atteindre : c'est un budget *imposé*. À titre d'exemple, un responsable maintenance se verra accorder une enveloppe budgétaire correspondant à une liste des travaux à conduire, incluant une liste intangible des fournisseurs avec lesquels il devra travailler. Sa responsabilité portera uniquement sur la bonne exécution des travaux et sur le respect du budget alloué. Cette façon de travailler, plus fréquente qu'on ne croit, consacre l'implication personnelle du dirigeant, mais a pour inconvénient de laisser peu d'autonomie aux responsables budgétaires et une place mineure à leur créativité.

Le budget *proposé* procède d'un raisonnement inverse. Dans ce mode d'élaboration du budget, très couru dans les structures en création, chaque responsable fixe ses propres objectifs et détermine les moyens de les atteindre. Les limites de cette approche apparaissent lors de la consolidation des budgets individuels. Le premier inconvénient est que cette phase peut demander beaucoup de temps, notamment parce qu'il s'agit de concilier l'intérêt général et les préoccupations individuelles. Le deuxième inconvénient est que la non-

acceptation d'un projet jugé important par son initiateur peut entraîner la démotivation de ce dernier.

Les pratiques actuelles s'efforcent de concilier les avantages des deux méthodes décrites ci-dessus. Elles reposent sur des travaux préparatoires qui donnent aux responsables budgétaires des orientations tout en définissant leurs limites. Cette façon de faire permet aux intéressés d'affirmer leur capacité d'initiative avec un risque de déception réduit. Pour une certaine catégorie d'entreprises, les travaux préparatoires commencent dès la préparation du plan duquel découlera le budget, puisqu'il correspondra à la première année du plan. Pour d'autres, la préparation consiste à élaborer un prébudget. Ces travaux préliminaires sont formalisés dans une lettre de cadrage. Par la suite, une procédure budgétaire structure les différentes étapes de l'élaboration budgétaire. Au cours de leurs réflexions, les responsables opérationnels peuvent ainsi confronter en permanence leurs propositions qui déboucheront à terme sur des objectifs clairs et des plans d'action cohérents.

Avant toute chose, il faut situer le budget dans la réflexion stratégique. Ce n'est qu'ensuite que l'on peut décrire les étapes du budget en précisant les différents rôles des opérationnels, de la direction et des contrôleurs de gestion.

1 LE LIEN AVEC LE PLAN

On peut définir trois grandes formes de prévisions (figure 1.1).

L'approche corporate performance management CPM recouvre les méthodes, les indicateurs, les processus et les systèmes utilisés pour piloter, mesurer et comprendre la performance de l'entreprise. L'objectif final est d'adapter au mieux toutes les mesures opérationnelles à la stratégie d'entreprise et de faire apparaître leurs répercussions sur le résultat d'exploitation. Le processus plan-budget en constitue la clé de voûte.

► Les prévisions à long terme à caractère stratégique (3 à 10 ans)

Il s'agit de préciser les grandes orientations pour l'entreprise, comme celles de devenir leader sur son marché, de se lancer dans un nouveau métier, de doubler le rendement des investissements ou encore d'augmenter de 50 % le chiffre d'affaires...

► Les prévisions à moyen terme d'orientation plus opérationnelle (1 à 5 ans)

En général, une fois par an, l'équipe dirigeante se réunira pour des discussions approfondies, qui amèneront à fixer des objectifs quantifiables et évolutifs

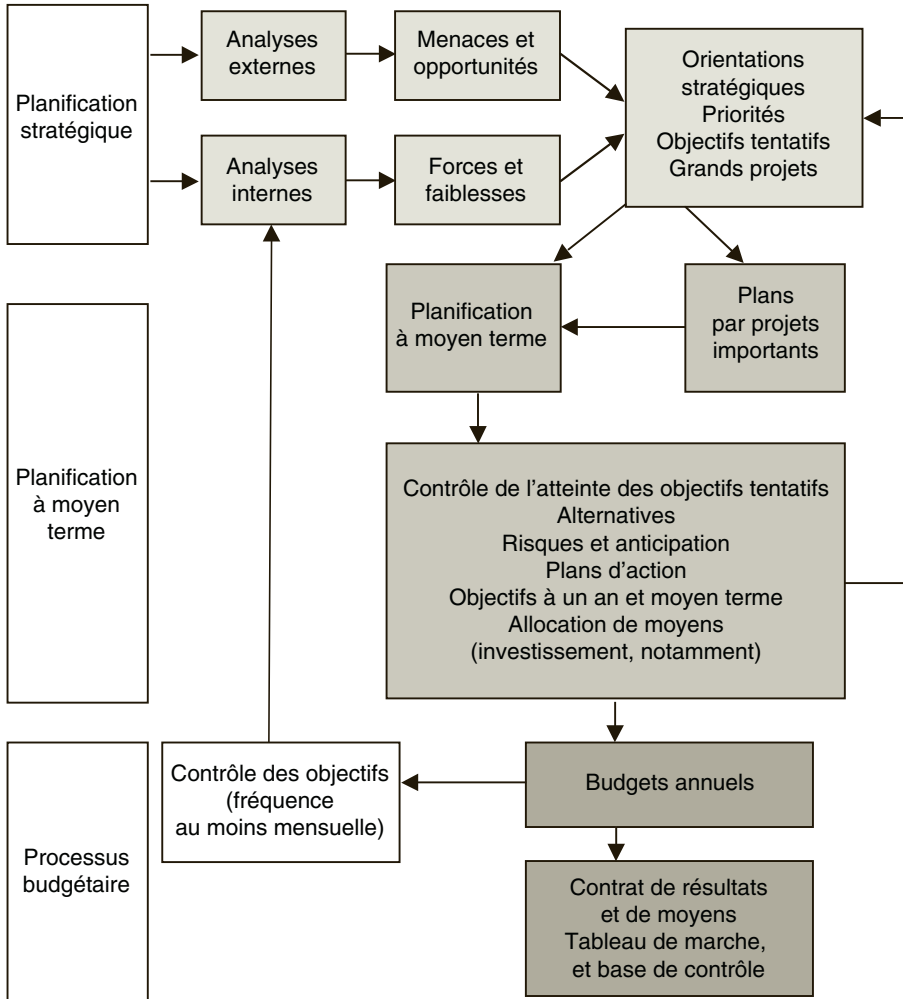


Figure 1.1 – Corporate performance management (CPM).

sur plusieurs années. On définira des priorités dans les programmes d'investissements et d'actions, ainsi que les ressources nécessaires. Cette réflexion doit aboutir à un compte de résultat prévisionnel pluriannuel. Celui de la première année devra être plus détaillé.

► **Les prévisions à court terme impliquant l'engagement des opérationnels (à 1 an)**

Le processus budgétaire contiendra des passerelles entre les objectifs à long et moyen terme et ceux à court terme. Il fixera des objectifs détaillés des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, les charges d'exploitations, le

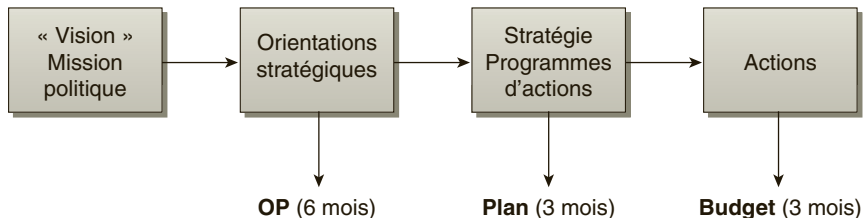
bénéfice net, la trésorerie et le retour sur investissement. Il autorisera le niveau des différentes dépenses en matière d'équipement, de recherche et développement, de marketing et de promotion.

L'entreprise aura soin de contrôler de façon permanente la cohérence des prévisions. Les responsables devront analyser les dérapages par rapport aux objectifs et décider d'actions correctrices. Chaque jour, managers et employés doivent appliquer des plans d'action déterminés par avance, tout en restant attentifs aux changements qui interviennent chez leurs clients, sur les marchés, dans la technologie, au sein de la concurrence...

La réflexion repose sur l'indispensable nécessité de prendre à la fois du recul et de la hauteur. « Le nez dans le guidon » ne constitue pas une stratégie de gestion profitable à l'entreprise. En revanche, si la définition des objectifs est correctement élaborée, le processus budgétaire consistera simplement à traduire la première année d'un plan en différents budgets de fonctionnement.

Déclinaison des prévisions dans un groupe industriel

Le système de planification comprend des objectifs préliminaires (OP), le plan et le budget.



• Objectifs préliminaires

Pour les dirigeants du groupe, c'est l'occasion de faire le point sur les différents marchés, produits, technologies et sur tous les problèmes y afférents. C'est également pour eux l'opportunité de rencontrer de façon informelle, ou non, les principaux dirigeants de leurs filiales en les informant des différents axes stratégiques et politiques qu'ils comptent mettre en œuvre.

Pour la division, c'est un moment privilégié pour confronter les points de vue des membres des comités de direction avec ceux de la direction générale du groupe. Cette démarche engendrera plus facilement une synthèse cohérente et partagée en situant leurs objectifs dans le cadre de cette stratégie globale du groupe.

• Plan

Il se déroulera en trois étapes :

- un examen des alternatives opérationnelles afin de mettre en œuvre une opération stratégique et de choisir les solutions optimales ;