

Chapitre 1

Nécessité d'établir un budget

Résumé

Un budget sert à anticiper, déléguer et contrôler.

Un budget donne un horizon, un objectif à atteindre.

À QUOI SERT UN BUDGET ?

Un budget sert à anticiper, déléguer, contrôler. Il traduit l'engagement d'un responsable à atteindre des objectifs avec les moyens mis à sa disposition.

La procédure budgétaire couvre la totalité des activités de l'entreprise. Un budget concerne un service (par exemple, le service sécurité), un ensemble de services (la recherche et développement), l'ensemble de l'entreprise (la trésorerie) ou un projet spécifique (le budget d'un développement).

Quand on parle du «budget», il s'agit du budget global de l'entité.

Pourquoi anticiper ?

Il convient d'anticiper pour savoir où on va et pour se préparer aux ruptures. Tenter de prévoir l'avenir oblige à passer en revue un certain nombre de points, ce qui donne ensuite au quotidien un air de déjà-vu et permet de réagir plus sereinement et plus rapidement lorsqu'un

imprévu surgit. Par ailleurs, on peut, à l'occasion du budget, tenter de baliser le terrain, repérer les dangers potentiels et mettre en œuvre des plans d'action préventifs.

Il est également nécessaire d'anticiper pour prévoir l'évolution des besoins futurs en qualification du personnel et en moyens financiers, pour savoir saisir les opportunités, et enfin pour éviter que l'entreprise ne soit ballottée au gré des nombreuses contraintes du marché.

Prévoir est fondamental, même si tout n'est pas prévisible. Les décisions ne peuvent être prises que sur la base d'informations incomplètes. La loi de rationalité limitée s'applique à la procédure budgétaire.

Plus on prévoit tard, moins on a de risques d'avoir des écarts par rapport aux prévisions. Si le budget de l'année est établi dans le courant de l'année, il y a moins d'écarts que s'il est finalisé en novembre de l'année précédente!

Pourquoi déléguer?

Tout d'abord gardons bien à l'esprit que celui qui délègue n'abandonne pas la responsabilité, il transfère le pouvoir de décision.

La délégation est une nécessité. Lorsqu'une entité grossit, quelques personnes physiques ne suffisent plus à tout contrôler. Elles doivent déléguer des tâches. Cela leur permet d'exercer un contrôle ponctuel et non plus permanent. Déléguer, c'est aussi responsabiliser et impliquer.

La délégation permet d'éviter la gestion et le management brouillons. En l'absence de budget, la direction passe beaucoup de temps sur le court terme : pendant deux semaines elle tente de réduire les stocks, puis elle essaye de réduire les coûts, puis elle est habitée par le démon de la communication, puis de nouveau les stocks l'appellent.

Pourquoi contrôler?

S'il y a délégation, il y a contrôle. Déléguer suppose donner du pouvoir, c'est-à-dire accorder à une personne une marge d'autonomie. Le budget précise le secteur, la marge d'autonomie, et il permet le contrôle par la

mise en place d'objectifs à atteindre et d'indicateurs négociés à des échéances fixées à l'avance.

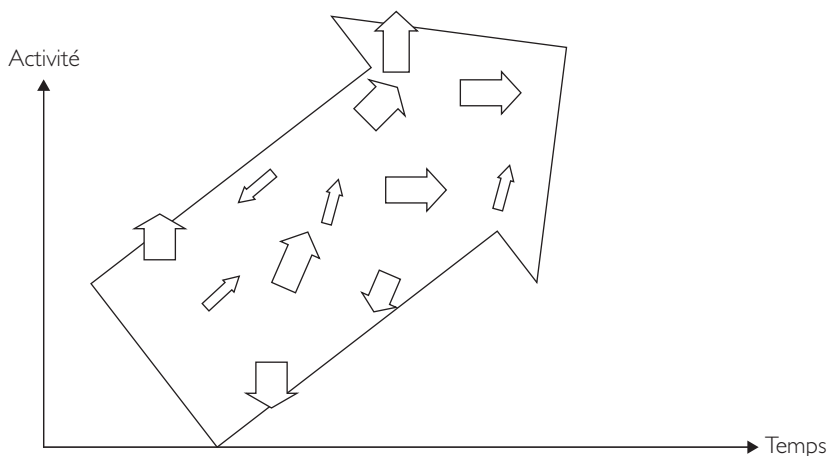
La délégation suppose de contrôler périodiquement les tâches déléguées.

TOUTES LES ENTITÉS DOIVENT-ELLES ÉTABLIR DES PRÉVISIONS ?

Toute entité, même celle dont la fonction première n'est pas la rentabilité, doit appliquer une démarche budgétaire. Des moyens sont confiés pour atteindre un objectif qui est assigné. L'efficacité et l'efficience ne se limitent pas au domaine du mercantile.

La réflexion sur l'avenir est indispensable. «Quel est l'avenir de notre centre et quel est mon avenir au sein de ce centre?»

Le pilotage de la performance



Observez le schéma. La flèche principale symbolise l'activité de l'entreprise allant – fièrement – de l'avant. Les petites flèches représentent le

dynamisme et les motivations des personnes de l'entreprise. Il est clair que tout le monde n'a pas pour unique ambition la réussite de l'entreprise.

On parle à propos du budget de pilotage de la performance. Le terme de pilotage est vendeur, mais la réalité est quelquefois bien loin de la formule 1. La performance est l'atteinte d'un objectif. Le pilotage de la performance consiste à essayer d'atteindre, avec une équipe de personnes plus ou moins motivées par la vie en entreprise, les objectifs fixés par la direction. C'est toute la noblesse du métier de manager.

Le budget n'est pas la reconduction des dépenses du passé ni une autorisation de dépenses. Il est au cœur de l'entreprise. C'est un exercice qui demande des compétences en négociation. En effet, un budget est une suite de négociations descendantes et remontantes. Il demande aussi un système d'information performant qui permette d'assurer un suivi.

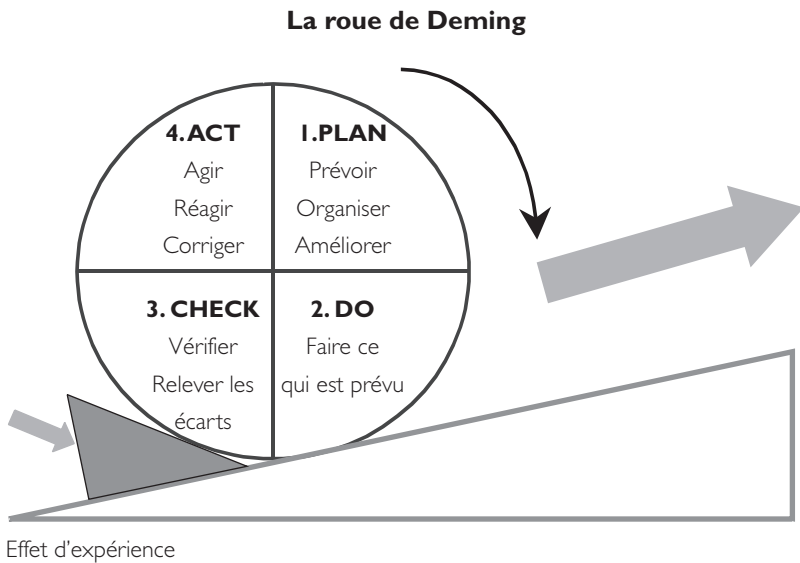
Malgré les critiques adressées au budget concernant son côté figé et rituel, il ne faut pas oublier que la procédure budgétaire est un moment privilégié dans l'année. L'entreprise prend du recul, passe en revue ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et son environnement pour optimiser l'activité de l'entité, les moyens mis en œuvre, et pour mieux répondre à la demande des différents partenaires.

LES QUATRE TEMPS DE LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE

La roue de Deming met en évidence les quatre temps de la démarche prévisionnelle :

1. Préparer (*plan*) : l'établissement du budget.
2. Agir (*do*) : la réalisation des objectifs.

3. Contrôler (*check*) : relever des écarts par des indicateurs et mettre en place, éventuellement, des plans d'action correctifs.
4. Réagir (*act*) : appliquer les plans d'action.



Il y a deux temps dans l'établissement d'un budget, quelle que soit la taille de l'entreprise. Ils correspondent aux étapes numéros 1 et 3 : l'établissement des prévisions, et le relevé des écarts et la mise en place de plans d'action.