

LETTRE **PME**

LETTRE D'INFORMATION POUR LE CHEF D'ENTREPRISE



ERNST & YOUNG

L'IMPORTANCE DE LA BUDGETISATION

LETTRE D'INFORMATION
BIMENSUELLE
en collaboration avec
Banque Artesia, BACOB Banque,
ERNST & YOUNG et
Les AP Assurances.
Editeur: AKSIS
Ne paraît pas en juillet.

Dans de nombreuses entreprises - souvent les plus importantes - le recours à la budgétisation est une pratique déjà bien ancrée. Chaque année, ces entreprises établissent une estimation des dépenses et des revenus qu'elles prévoient. Cette lettre PME présente les différents aspects de la budgétisation. Nous examinerons ses effets et nous étudierons ses principaux objectifs, à savoir planifier, coordonner et contrôler. Nous voulons montrer que toute entreprise - quelles que soient ses dimensions - peut tirer parti de la budgétisation.

BBUDGETISER = UNE GESTION PROSPECTIVE

Lorsque l'on parle de budgétisation, on évoque un phénomène présentant de multiples facettes.

Le 'FORECASTING' est l'un de ces aspects. On ne peut toutefois pas assimiler la prévision des chiffres de ventes à la budgétisation. Le 'Forecasting' équivaut à un exercice de prévision, dans lequel différents scénarios sont possibles.

La budgétisation ou la véritable gestion prospective représente une étape supplémentaire: l'estimation des chiffres futurs de ventes et de coûts se traduit par une acceptation formelle de la part des collaborateurs.

PPLANIFIER UN BUDGET

La budgétisation était plutôt réservée aux grandes entreprises. Mais en fin de compte, les fonctions de base du management, à savoir planifier, coordonner et contrôler, sont les

L'IMPORTANCE DE LA BUDGETISATION

1. **Budgétiser =**
une gestion prospective.
2. **Planifier un budget.**
3. **Les critères de**
détermination des
objectifs du budget.
4. **Etablir un budget.**
5. **Le processus de**
budgétisation.
6. **Un moyen de délimiter**
les compétences.
7. **Qui met en oeuvre les**
budgets?
8. **Comment s'effectue la mise**
en oeuvre?
9. **Les avantages de la**
budgétisation.

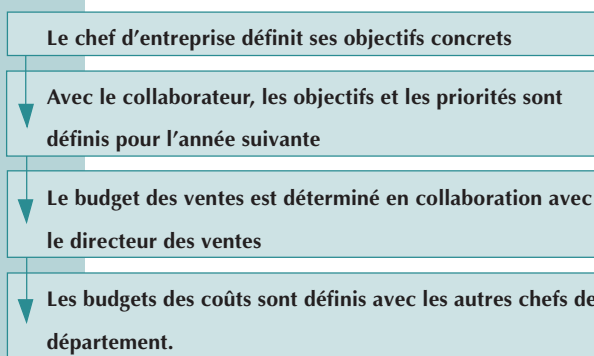
mêmes dans toutes les entreprises, quelle que soit leur importance.

Dans une PME, il convient toutefois d'accorder bien plus d'attention à la 'planification' qu'au 'contrôle', étant donné que dans ce type d'entreprise, le chef d'entreprise contrôle très souvent de très près, personnellement et de manière informelle, les activités de l'entreprise.

Naturellement, les PME ont beaucoup moins de prise sur les facteurs externes que les grandes entreprises. C'est pourquoi il leur faut davantage saisir les opportunités faute de pouvoir en créer. C'est une raison de plus qui justifie une bonne planification

Il importe également d'assurer un suivi des écarts par rapport aux chiffres fixés par le budget. Ces écarts permettent en effet d'identifier les futurs problèmes financiers et donc d'entreprendre très rapidement les actions nécessaires.

Voici, étape par étape, comment on établit un budget:



LES CRITERES DE DETERMINATION DES OBJECTIFS DU BUDGET

Le chef d'entreprise retient que ses objectifs doivent répondre à quatre critères.

- S**IMPLE : la simplicité est un gage d'efficacité.
- M**ESURABLE : les objectifs non mesurables ne sont pas des objectifs.
- A**CCEPTABLE : les seuls bons objectifs sont les objectifs réalisables.
- C**OMPATIBLE : les objectifs ne peuvent pas être contradictoires.

CONSEIL
Etablissez des objectifs simples et mesurables.

ETABLIR UN BUDGET

Etablir un budget consiste à donner une traduction chiffrée des objectifs et des plans d'action. Il s'agit d'un outil qui aide à contrôler et à réaliser les projets.

La budgétisation concerne donc l'essentiel du management à savoir planifier, coordonner et contrôler. La budgétisation est une technique de base dans le cadre de la gestion et elle remplit donc aussi une fonction de management.

La tâche de la direction de l'entreprise est donc d'établir une stratégie. Cette stratégie se traduit par des objectifs clairs qui débouchent à leur tour sur des données quantifiables et mesurables.

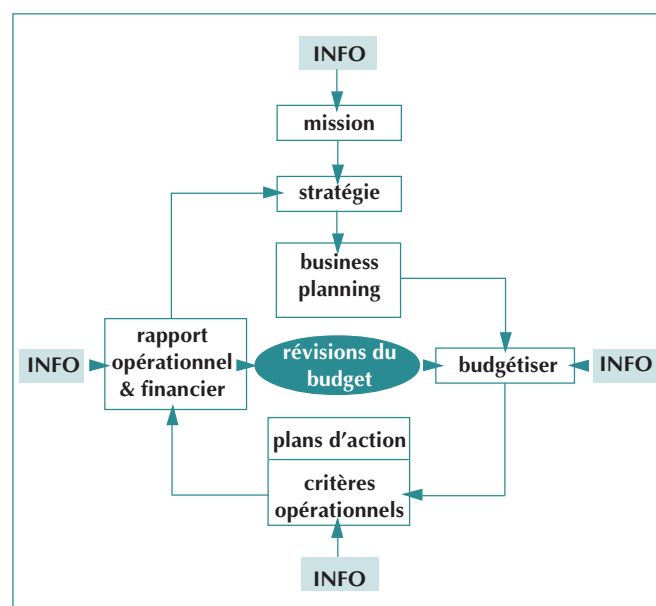
L'art de la budgétisation consiste à parvenir à un équilibre entre l'ambition et le réalisme. On recourt à la combinaison d'inputs la plus efficace possible pour obtenir un maximum d'outputs et des marges aussi importantes que possible.

Bien entendu, pendant l'exécution du budget, la direction de l'entreprise devra exercer un contrôle permanent et, si nécessaire, procéder aux corrections requises.

CONSEIL
Le suivi d'un budget est aussi important que son élaboration elle-même.

LE PROCESSUS DE BUDGETISATION

Le processus de budgétisation se déroule selon le schéma suivant :



La budgétisation fait partie de la planification au sein de l'ensemble de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit commencer par définir formellement les objectifs qu'elle poursuit. La 'mission' et la 'stratégie' sont traduites dans un 'Business Plan' ou un plan à long terme.

C'est de lui que découle le plan à court terme, ou budget. Le budget consiste en un plan de vente détaillé et en différents budgets partiels, en interaction constante.

Les plans d'action et les décisions à court terme deviennent ainsi des éléments d'un plan à long terme. Un jeu interactif du type 'donner et recevoir' entre les différents départements d'une part et le management d'autre part permet de parvenir enfin à la combinaison optimale des moyens à mettre en oeuvre pour un output planifié, en répondant aux objectifs fixés par l'entreprise à long et à court terme.

UN MOYEN DE DELIMITER DES COMPETENCES

Les budgets doivent être établis de manière à permettre une délimitation des compétences et des responsabilités en vertu de laquelle les différents managers reçoivent les objectifs chiffrés pour les domaines où ils peuvent eux-mêmes exercer une influence. Ces 'critères opérationnels' constituent la base des rapports opérationnels et financiers.

QUI MET EN OEUVRE LES BUDGETS ?

Qui prend l'initiative et qui y participe ?

L'APPROCHE TOP-DOWN

Le chef d'entreprise formule des objectifs bien déterminés à l'intention de ses collaborateurs qui remplissent ensuite des budgets partiels. Cette approche permet au chef d'entreprise d'imprimer sa vision de l'évolution de l'entreprise.

L'APPROCHE BOTTOM-UP

Les collaborateurs participent activement à la détermination des chiffres à réaliser dans le budget. Cette approche utilise les connaissances détaillées des chefs de département.

CONSEIL

La meilleure façon d'établir les budgets se fonde sur la collaboration entre les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs: elle permet de conjuguer la vision à long terme du chef d'entreprise et les connaissances détaillées des collaborateurs.

COMMENT S'EFFECTUE LA MISE EN OEUVRE ?

Le processus de budgétisation doit donc s'effectuer en veillant à un équilibre entre les approches top-down et bottom-up.

Le travail s'effectue très souvent en 6 étapes:

- La direction de l'entreprise détermine les objectifs de l'entreprise.
- Les chefs de département déterminent leurs objectifs chiffrés et les moyens qui leur sont nécessaires (en termes de ressources humaines, d'investissements ...).
- La direction coordonne les budgets partiels.
- La direction de l'entreprise définit les priorités et en fonction de celles-ci, adapte les budgets partiels.
- Les chefs de département établissent des budgets détaillés.
- La direction de l'entreprise parachève le tout et détermine des objectifs spécifiques et des plans d'action par département.

LES AVANTAGES DE LA BUDGETISATION

LE PLANNING

La budgétisation conduit à l'établissement d'objectifs chiffrés. Sans ces chiffres, l'entreprise est privée de direction et l'on ne peut prévoir les problèmes. Les écarts passent inaperçus et à fortiori ne font pas l'objet d'une analyse. Il est impossible de déterminer la qualité du travail fourni. Les événements quotidiens exercent une influence excessive sur l'entreprise. Le long terme n'est pas suffisamment pris en considération.

LA COORDINATION DES OBJECTIFS DES COLLABORATEURS

La budgétisation permet d'offrir à tous les collaborateurs des normes et des chiffres dans le cadre d'un processus de coordination. Les collaborateurs savent quels sont les objectifs que l'entreprise attend qu'ils atteignent. Tout au long de l'année, les prestations sont évaluées en comparant les chiffres budgétisés et les chiffres réellement atteints. Une comparaison avec les données de l'année elle-même est bien plus significative qu'une comparaison avec les données du passé. Les circonstances extérieures et/ou la stratégie de l'entreprise peuvent toujours subir des modifications.

Il est possible d'utiliser la budgétisation pour évaluer les collaborateurs et pour associer leurs rémunérations à cette évaluation.

CONSEIL

La direction de l'entreprise doit tenir compte du risque de voir certains chefs de département ne plus réagir qu'en fonction du budget et fixer ainsi des objectifs chiffrés facilement réalisables.

LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

Ce n'est que grâce à la communication entre les différents départements et les différents collaborateurs de l'entreprise qu'il est possible d'atteindre les mêmes objectifs. Le processus de budgétisation permet à chacun de se retrouver sur la même longueur d'onde.

C'est pourquoi il est absolument nécessaire que les différents chefs de département soutiennent le budget à 100 % et que le chef d'entreprise fasse si nécessaire office d'arbitre.

CONCLUSION

Il est vrai que dans une PME, le processus de budgétisation entraîne un surcroît de bureaucratie. Un processus informel de planification et de coordination fait en effet l'objet d'un travail de formalisation, de rédaction et de suivi.

Le suivi des budgets exige aussi que l'entreprise pratique une comptabilité analytique dans laquelle les chiffres d'affaires mais surtout les coûts sont ventilés entre les responsables.

Toutefois, les efforts ainsi consentis permettent d'exercer un management bien plus efficace. Le processus de management oblige l'entreprise à planifier l'avenir, conduit les départements à communiquer entre eux, assure une coordination, propose des objectifs chiffrés pour déléguer et évaluer.

La budgétisation permet aussi aux collaborateurs d'avoir une idée de la manière dont l'entreprise fonctionne dans son ensemble. Au-delà des chiffres, une certaine ouverture est donc souhaitable.

CONSEIL

L'établissement d'un bon budget constitue un processus d'apprentissage qui s'étend sur plusieurs années. Durant l'année, un budget peut prendre d'autres formes, en fonction des circonstances changeantes dans l'entreprise et dans son environnement.

Tenez compte du fait que votre budget doit être adapté au cours de l'année.

Jo SANDERS, Entrepreneurial Consulting Ernst & Young

LETTRE D'INFORMATION BIMENSUELLE d'AKSIS,
en collaboration avec Banque Artesia, BACOB Banque, ERNST & YOUNG et Les AP Assurances.

ÉDITEUR RESPONSABLE: Ivo Ribbens, AKSIS sprl, Achterheide 9, 2870 Puurs.

PRIX: 2500 BEF/an, TVA comprise. (ne paraît pas en juillet)

ABONNEMENTS:

- BACOB Banque S.C., Direction de la Communication, Rue de Trèves 25, 1040 Bruxelles.
Tél. 02/285.15.49. Fax 02/285.15.70. e-mail: communication@bacob.be.
- ERNST & YOUNG, Avenue Marcel Thiry 204, 1200 Bruxelles.
Tél. 02/774.91.11. Fax 02/774.90.90. e-mail: info@ey.be.
- Les AP Assurances, Service Corporate, Avenue Livingstone 6, 1000 Bruxelles. Tél. 02/286.68.66. Fax 02/286.70.69. e-mail: info@dvvlap.be.

Les articles de cette publication peuvent être utilisés en dehors du cadre de celle-ci, avec mention de la source d'information. Les conseils contenus dans cette publication sont fournis uniquement à titre d'information. Nous déclinons toute responsabilité quant à leur exactitude. Le traitement de vos données à caractère personnel est soumis à la loi du 8 décembre 1992 relative à la protection de la vie privée. Elles sont reprises dans notre fichier marketing. Vous pouvez exercer votre droit de contrôle et de rectification par écrit.



ERNST & YOUNG