

La construction budgétaire

et

**le pilotage de la performance
de l'entreprise**

Synthèse

La construction budgétaire

et

le pilotage de la performance
de l'entreprise

Synthèse

Introduction

Le processus budgétaire

Des mutations fréquentes qui impactent le processus budgétaire

Le budget est un rituel long et incontournable

Le processus budgétaire induit des flux d'information complexes

Les outils

Des outils peu spécialisés au service de la construction du budget

Des outils limités dans leur fonctionnalité qui favorisent les dysfonctionnements

Budget et management

Le premier rôle du budget est de donner un cadre pour l'exercice à venir

Mais le budget décline insuffisamment la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel

Et les objectifs budgétaires brident le développement de l'entreprise

Conclusion

Introduction

Pour 83 % des entreprises, le premier rôle du budget est de donner un cadre pour l'exercice à venir, mais seulement 43% alignent leur budget avec un plan stratégique.

Dans ce cadre, la réalisation des objectifs budgétaires permet-elle le développement optimisé de l'entreprise ?

Le budget est-il plus un exercice de style pour l'entreprise qu'un outil de pilotage efficace ?

Au cours des mois de novembre et décembre 2001, Andersen a réalisé une enquête sur le processus budgétaire et son importance dans le pilotage de l'entreprise. Un questionnaire a été élaboré et adressé à 1000 entreprises françaises de toutes tailles et représentant tous les secteurs d'activité.

Une centaine d'entreprises ont répondu, leur réponse est le fondement de cette étude.

Les données liées aux différents aspects du processus budgétaire ont été évaluées : notamment la phase pratique d'élaboration du budget, les outils mis en œuvre, mais aussi l'utilisation du budget et l'impact de cette utilisation pour les responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.

Le processus budgétaire

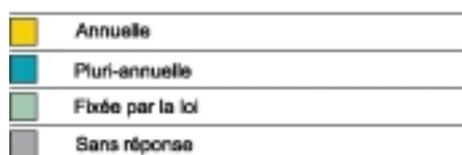
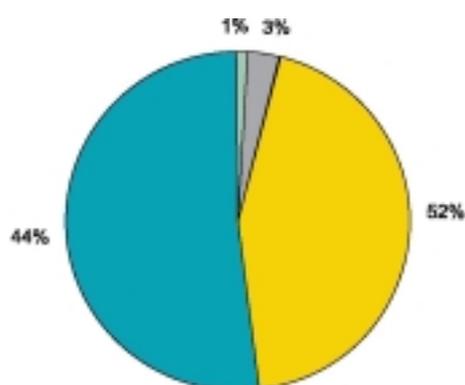
Des mutations fréquentes qui impactent le processus budgétaire

L'enquête révèle que les entreprises doivent constamment faire preuve de capacité d'adaptation.

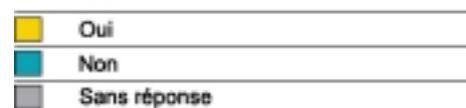
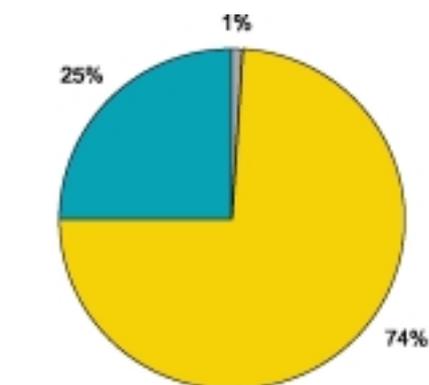
Elles procèdent à des révisions tarifaires fréquentes : 44% des entreprises revoient leurs tarifs plus d'une fois par an, d'où la nécessité de la prise en compte de ces changements pour la construction du budget.

Les trois quarts des entreprises déclarent avoir changé leur organisation au cours des 24 derniers mois. A cet égard, l'entreprise doit disposer d'un processus budgétaire évolutif et capable d'appréhender les modifications de structure. Les données saisies doivent pouvoir être manipulées en cours d'exercice afin de prendre en compte ces changements parfois considérables (fusions / désinvestissements).

Fréquence de révision des tarifs



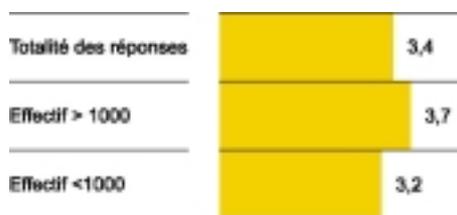
Changement d'organisation récent ?



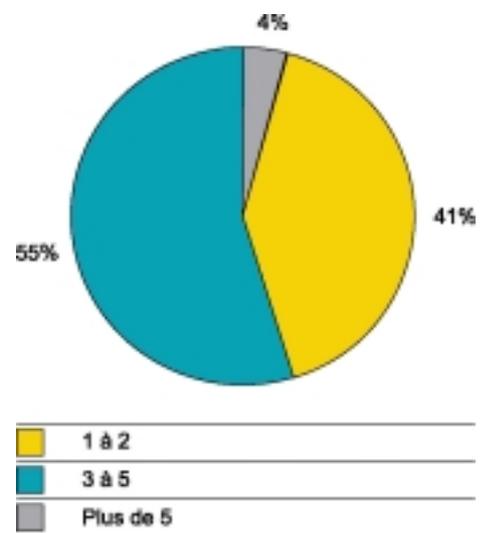
Le budget est un rituel long et incontournable

Le budget annuel est un outil de gestion utilisé par la totalité des entreprises ayant répondu à l'étude. Sa construction est longue : 3 à 4 mois en moyenne. Et pour plus de la moitié des entreprises de notre échantillon, il faut 3 à 5 itérations complètes du budget pour arriver à la version validée.

Durée moyenne de la construction budgétaire (en nombre de mois)

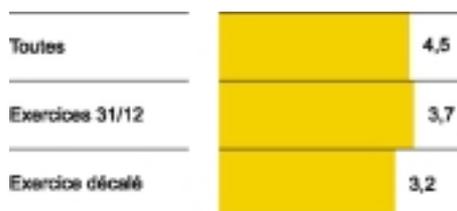


Nombre d'itérations du budget avant la version finale



Le processus d'élaboration du budget démarre en moyenne plus de 4 mois avant la fin de l'exercice, figeant ainsi des hypothèses déterminantes pour la suite, alors que les entreprises n'ont encore qu'une visibilité partielle sur l'année en cours.

Anticipation du calendrier budgétaire par rapport à la clôture de l'exercice (en nombre de mois)



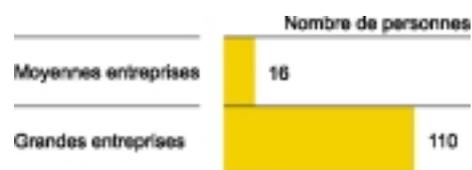
Le processus budgétaire induit des flux d'information complexes

L'élaboration du budget fait appel à de nombreux intervenants dans les services centraux de l'entreprise mais aussi et surtout dans les services opérationnels, amenant à plus de 100 la moyenne des personnes impliquées dans le processus de construction pour les entreprises de plus 1.000 salariés.

Equipes centrales intervenant dans la construction budgétaire



Equipes décentralisées intervenant dans la construction budgétaire



La tendance consiste à retrouver au niveau du budget le même détail que les informations comptables réelles, qu'elles soient générales ou analytiques. Le découpage de gestion de l'entreprise (centres de coûts, de profit, d'investissement) est également reproduit. Ainsi, 68% des entreprises interrogées procèdent à une budgétisation des prestations internes entre départements, ce qui permet de fixer les résultats à atteindre par les secteurs de l'entreprise définis en centres de profit ou centres d'investissement.

Ce niveau de détail n'apparaît pas nécessaire pour fixer le cap que doit prendre l'organisation sur l'exercice à venir. Mais il a un côté rassurant : être exhaustif aide à penser que tout a été passé en revue et qu'ainsi le contrôle exercé par le management est renforcé.

Les outils

Des outils peu spécialisés au service de la construction du budget

La construction du budget est très majoritairement réalisée sur tableur (85% de l'échantillon). Ce taux est encore plus important pour les moyennes entreprises puisqu'il atteint 96%.

Outils utilisés pour la construction du budget



La proportion limitée d'entreprises utilisant un logiciel spécialisé pour la construction budgétaire explique aussi les difficultés éprouvées pour consolider les données. C'est là encore le tableur, comme pour l'étape d'élaboration, qui est majoritairement utilisé.

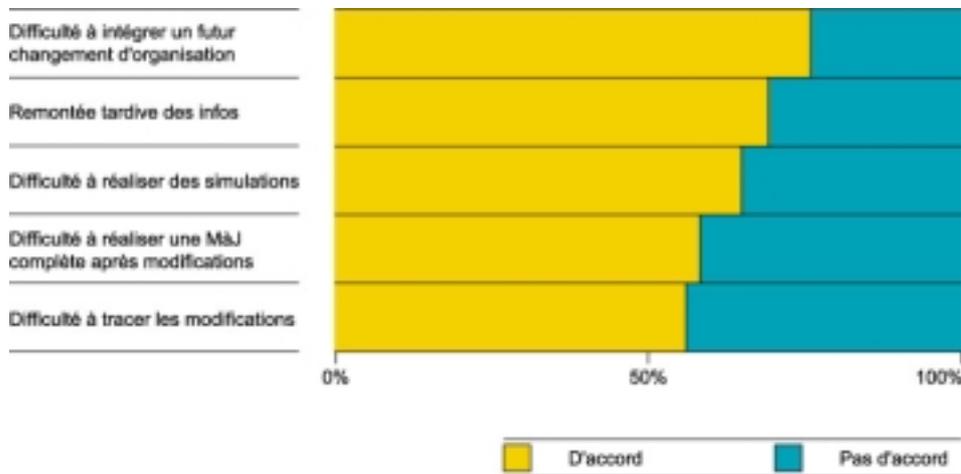
Des outils limités dans leur fonctionnalité qui favorisent les dysfonctionnements

Les outils utilisés manquent de flexibilité pour appréhender les évolutions de l'entreprise et de capacité à suivre l'intégralité des flux d'information.

Les difficultés sont ressenties différemment en fonction du type d'outils utilisé. Les entreprises utilisant des logiciels de reporting ou des applications développées en interne pour la consolidation des budgets des unités de reporting ont moins de difficultés que celles utilisant un tableur. Pourtant, 67% des sociétés déclarent ne pas envisager à court terme de changer de logiciel de construction budgétaire alors que les logiciels en place ne donnent pas satisfaction.

L'analyse des résultats de l'enquête incite à penser que l'ensemble des entreprises préfère d'abord revoir leur processus budgétaire et la nature des indicateurs avant d'adapter leurs outils ou d'en mettre en place de nouveaux.

Des dysfonctionnements généralisés aux entreprises



Budget et management

Le premier rôle du budget est de donner un cadre pour l'exercice à venir

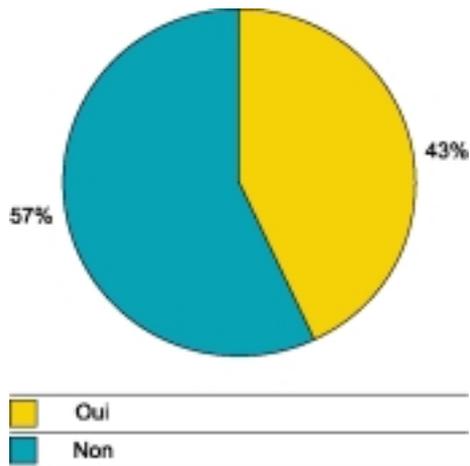
Pour la grande majorité des entreprises, la fonction première du budget est de fixer le cap et les contours des actions à mener par les directions opérationnelles pour le prochain exercice. Les investissements, les études, les campagnes promotionnelles, les salaires, les primes, les frais généraux (...) attribués à chaque direction, département ou service sont décidés lors de la session budgétaire. A ce titre, 92% des entreprises interrogées considèrent que le budget est utilisé par les directions opérationnelles et 84% estiment que le budget permet de coordonner les efforts de l'entreprise.

Mais le budget décline insuffisamment la stratégie de l'entreprise au niveau opérationnel

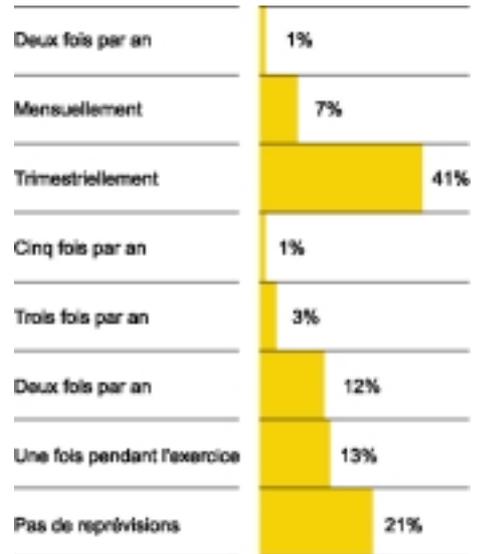
Le budget devrait refléter les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Mais dans la plupart des cas, le budget est établi sans tenir compte de ces considérations. Et si 67% des entreprises de notre enquête établissent un plan pluriannuel, seulement 43% alignent leur budget avec ce plan.

Le budget, ne cherchant donc pas à soutenir des objectifs limités par un plan stratégique, tend à la dispersion et entre dans un détail trop important.

Alignement du budget avec le plan stratégique



Rythme des reprévisions budgétaires



Et les objectifs budgétaires brident le développement de l'entreprise

Les objectifs budgétaires, généralement atteints, correspondent souvent à des reconductions de tendances historiques permettant à ceux qui les fixent et les défendent de toucher la part de salaire variable liée à leur atteinte. Ce mode de fonctionnement conduit à la définition d'objectifs conservateurs et figés ne permettant que très difficilement à l'ensemble de l'organisation de repenser son développement et de s'adapter aux évolutions de son marché.

Les objectifs budgétaires sont généralement atteints

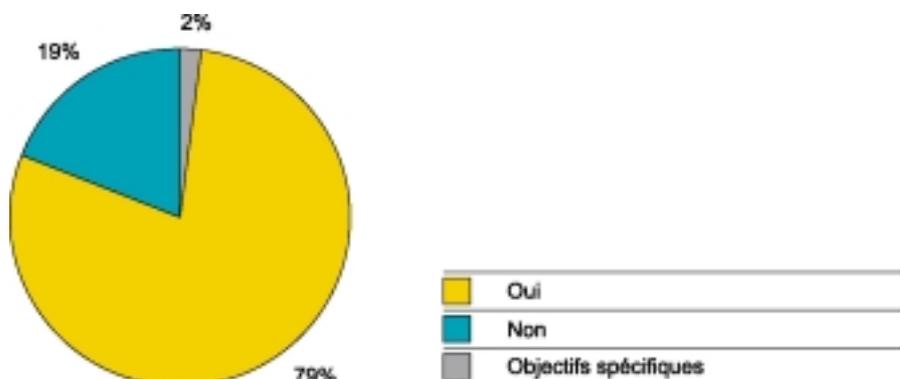


Les prévisions sont souvent établies en reconduction historique



L'aspect incitatif qu'a l'attribution d'une rémunération complémentaire pour l'atteinte d'objectifs donnés, peut parfois avoir un effet pervers sur la fixation de ces objectifs. Ils peuvent être minimalistes quand il s'agit de revenus et intégrer des «matelas » quand il s'agit de coûts. 35% des entreprises de l'enquête estiment d'ailleurs que les objectifs budgétaires peuvent être plus ambitieux.

La rémunération des managers est-elle liée à l'atteinte des objectifs budgétaires ?



Conclusion

Toutes les réponses que nous avons reçues témoignent d'un constat fort et massivement partagé par les entreprises : le budget est un processus lourd et complexe à mettre en œuvre. Les entreprises n'ont pas encore trouvé d'autres alternatives pour encadrer à la fois leurs investissements, leurs dépenses, allouer les ressources nécessaires et donner des objectifs aux actions de l'année à venir.

Or, dans la plupart des cas, le processus peut être simplifié et fluidifié : limitation du nombre d'indicateurs, unification des formats, discussion sur des objectifs à atteindre comme première étape du processus entre la direction et les responsables opérationnels, mise en place d'indicateurs opérationnels et stratégiques plutôt que simplement financiers...

Le processus budgétaire nous apparaît devoir être dynamisé pour s'adapter à des acteurs toujours plus friands d'informations rapidement disponibles, fréquentes et complètes, et à un environnement économique en constante mutation : budget non calqué sur l'exercice comptable mais sur le cycle de l'activité, mise en place de révisions successives,...

Il existe aujourd'hui des alternatives mises en œuvre par des grands groupes internationaux pour fluidifier le processus et le rendre mieux adapté aux contraintes actuelles de pilotage de l'activité, sans nécessairement aller jusqu'au "Beyond Budgeting".

Le processus budgétaire ne doit pas être vécu comme un mal nécessaire mais bien au contraire comme l'un des processus clés de gestion de la valeur créée par l'entreprise.

Cette enquête a été réalisée en janvier 2002 par l'équipe de Management de la Performance de l'activité de Business Consulting d'Andersen, en particulier par Clotilde Guizani, Stéphane Le Corre, Daniel Spitezki, Marion Brunhes-Faure, Stéphanie Gentilini et Sébastien Guerra, placés sous la supervision de Jean Firome.

Vos points de contacts pour en savoir plus :

Bruno Bousquié, **associé**
Stratégie d'entreprise et management par la valeur
Tél. : 01 55 61 38 35
bruno.bousquie@fr.andersen.com

Antoine Reiss, **associé**
Gestion financière et systèmes
Tél. : 01 58 86 50 23
antoine.reiss@fr.andersen.com

www.andersen.fr