

Livre Blanc  
Solution Finance

# Processus d'élaboration budgétaire : enjeux et bonnes pratiques



# Le processus d'élaboration budgétaire : objectifs et réalité

## 1

### A quoi sert le budget et quelles sont les finalités ?

Bien que **le budget reste un incontournable** en matière de gestion d'entreprise en France, il fait désormais face à de plus en plus de critiques. **On s'interroge sur la nécessité d'établir un budget.** Certains, plus jusqu'aboutistes se demandent même s'il ne faudrait pas mieux l'abandonner tant ses apports pour le pilotage de la performance sont souvent mal anticipés. Pour comprendre cette réflexion, revenons tout d'abord sur les différents rôles imputés au budget et sur ses limites.

## 2

### Des fonctions multiples et complémentaires

#### La gestion des équilibres financiers

Par la gestion des équilibres financiers, le budget est vu comme un forecasting c'est-à-dire les prévisions financières faites avec une allocation aux ressources limitées.

#### L'ajustement organisationnel

Dans les finalités d'un budget, on retrouve les objectifs à atteindre par les collaborateurs de l'organisme. **Le budget devient dès lors un moyen d'intégration**, on travaille tous dans un but commun d'atteinte d'objectifs. Le budget reflète alors les objectifs stratégiques à court et moyen termes à atteindre et les moyens mis à la disposition de l'entreprise pour y arriver.

#### Le pilotage des performances

**Le budget permet de piloter les performances** de deux façons. **Qualitativement**, par la négociation des budgets, les plans d'actions à entreprendre et **quantitativement**, par l'objectif budgétaire à atteindre. Le suivi du budget est alors un moyen de juger des performances tout en intégrant l'engagement et la responsabilité des collaborateurs. En d'autres termes, il est une référence face à laquelle on peut évaluer la performance réalisée.



### Fédérer des équipes autour d'un même référentiel

Les objectifs à atteindre stimulent les performances des collaborateurs, on pourra parler de **motivation par les objectifs**. Lorsque la composante participative est intégrée, on remarque que la motivation des managers est boostée et que les objectifs sont mieux acceptés par les collaborateurs vu qu'ils n'ont pas été imposés. Ils se sentent valorisés dans l'entreprise et dans leurs rôles. Par son côté conformateur, le budget permet de réduire l'incertitude interne. En effet, l'état des lieux et des objectifs peuvent rassurer.

## 3

### Des pratiques remises en cause

#### Le manque de fiabilité

Un budget n'est toujours qu'une estimation prévisionnelle et de ce fait, il peut manquer de fiabilité étant induite par le comportement des individus réalisant le budget, l'incertitude de l'environnement et/ou des extrapolations de situations connues.

#### Des limites

##### *A l'ajustement organisationnel*

Parmi les causes principales faisant obstacle à l'ajustement organisationnel dans un contexte d'une pression budgétaire forte, on dénombre trois raisons :

1. La manipulation des chiffres par certains pour montrer un alignement en apparence avec le budget établi.
2. Des décisions prises à court terme pour s'assurer de leur réalisation aux dépens d'objectifs stratégiques à moyen terme.
3. Une source de conflits entre services ce qui nuit à une certaine cohésion au sein de l'entreprise.

##### *A l'évaluation des performances*

Deux principales raisons sont souvent évoquées quant aux limites de l'évaluation des performances.

1. Les budgets étant basés sur des données comptables. Ils sont centrés sur les résultats et non les processus, ils reflètent difficilement la performance prise dans sa globalité, n'incluant pas les variables non quantitatives ayant trait à la performance (telles que la compétence des collaborateurs, la fidélité des clients, la maîtrise des processus, la force des marques). En ce sens, ils n'ont pas une vision assez opérationnelle.
2. Il existe le risque de création de slack (ou matelas) qui biaise les possibilités de l'entreprise.

#### Un côté démobilisateur

Si le budget n'est pas bien posé, il comporte un risque de démobilisation des équipes. En effet, il serait une démarche, en apparence, participative qui ne le serait juste que pour la forme... Fixer des objectifs trop élevés pour motiver les équipes fait courir le risque de ne pas être tenus et de finalement, biaiser les prévisions de résultats et démotiver les équipes. En revanche, fixer des objectifs réalistes ne poussera pas les équipes « à aller chercher l'extra mile ». Il serait également nécessaire de faire des reforecastings au cours de l'exercice pour prendre en compte les éléments imprévisibles survenus. Ceci peut, par contre, ne faire qu'augmenter la lourdeur bureaucratique. Pour qu'un budget soit motivant, il faudrait qu'il soit inscrit dans le marbre...

# Une élaboration budgétaire manuelle est-elle envisageable encore avec Excel® ?

Dans encore beaucoup d'entreprises, aujourd'hui, le budget est établi avec Excel®. En effet, une précédente étude menée par Talentia Software montre que **53% des personnes sondées utilisent uniquement Excel® pour faire le budget** et 87% y ont recours accompagnés d'autres outils pour élaborer leur budget.

Excel® est décrit comme étant un **outil flexible** par 92% des répondants, qui **permet de maintenir les modèles** (61%) et de gérer la complexité budgétaire (60%). Cette étude révèle, cependant, que pour 70% des participants, **il n'est pas un outil suffisamment sécurisé**.

On peut alors se demander pourquoi cette prépondérance d'Excel®. Ce choix est souvent justifié par les raisons qui viennent d'être évoquées. De plus, c'est un **outil avec lequel une grande partie de la population est familière et qui est relativement simple d'utilisation**. C'est pourquoi il ne requiert pas de formation lourde et longue. Il est, en outre, un outil facile à implémenter à moindre coût.

Toutefois, Excel® présente des **inconconvénients importants en ce qui concerne l'élaboration budgétaire**. Ce logiciel **n'a pas été élaboré dans le but d'être un outil collaboratif** de partage de données et d'hypothèses communes. Or, le budget doit être exploitable et compréhensible par tous. La logique de certains n'est pas forcément la logique d'autres. On remarque souvent que seules quelques personnes au sein de l'entreprise détiennent les clés de compréhension derrière les hypothèses posées dans Excel® pour faire le budget. Lors de leur départ, c'est la panique... Aucune passation ne s'est faite et les autres collaborateurs n'ont pas été informés quant à la logique des hypothèses établies lors de l'élaboration. Le budget devient alors incompréhensible et inexploitable. Excel® se révèle être complexe et lourd d'utilisation à cause du nombre important de collaborateurs qui doivent y prendre part.

**Une autre limite d'Excel® qui pose problème** à un grand nombre de ses utilisateurs (70%) **est la sécurité**. Elle est souvent perçue comme insuffisante. Facilement et parfois par inadvertance, les cellules et formules peuvent être modifiées ce qui peut avoir des répercussions sur toutes les données utilisées et par conséquent, fausser tout le budget.

**On voit également apparaître certains problèmes de cohérences** qui pourront être dus aux différentes versions d'Excel® utilisées par les différents utilisateurs.

Initialement, Excel® n'a **pas été conçu pour établir des plans budgétaires aussi complexes** que ceux d'une entreprise même si sa performance permet de traiter une grande volumétrie de données. De ce fait, l'outil ne s'applique pas pour une modélisation. Il sera donc nécessaire de modéliser tous les aspects à intégrer sans oublier le risque de faire des erreurs.

**C'est pour toutes ces raisons qu'il est préférable d'utiliser un logiciel spécifiquement conçu pour établir un budget** comme nous le verrons plus loin.

# Un budget chronophage, rapidement caduc mais nécessaire

Comme tout le monde le sait, **établir un budget est souvent vécu comme un exercice imposé et considéré comme obligatoire**. Ce processus très chronophage devient de surcroît rapidement caduc (il faut en moyenne 3 mois à une entreprise pour faire son budget). Il peut être considéré comme une composante d'une culture de contrôle au sein de l'entreprise.

Néanmoins, **il reste essentiel et bénéfique pour une entreprise et sa stratégie**. Pour ce faire, **le budget doit rester flexible et révisable**. Le budget reste la base de référence. L'entreprise doit s'en désaffranchir pour **établir des forecasts plus en phase avec la réalité**. Lors de l'élaboration budgétaire, certains paramètres ne peuvent pas être pris en considération à cause d'une conjoncture économique aussi fluctuante et imprévisible que celle d'aujourd'hui. C'est pourquoi il est nécessaire de pouvoir réajuster ce budget au travers de forecasts qui seront plus proches de la réalité au cours de l'exercice et qui permettront de prendre en considération les changements survenus en cours de route.

**Le budget a pour principal avantage de pouvoir suivre et piloter les performances** de l'entreprise par le biais de **comparaisons établies entre les prévisions faites et les résultats réels obtenus**. De la sorte, les écarts constatés pourront être mis en exergue et analysés afin de prendre les décisions appropriées à la situation pour rectifier le tir. **Il permet donc de réfléchir aux directions à prendre pour l'avenir**. Le budget se révèle alors être un outil d'aide et de support pour prendre les bonnes décisions et trouver des solutions.

**Les forecasts et les reforecasts d'un budget permettent également de garder une trace**, de collecter un historique des mesures de corrections apportées sur une certaine période ou pour un certain service. Cet historique pourra à l'avenir être utilisé pour savoir si les décisions prises ont été judicieuses ou pas.

**Même si le budget peut sembler être une tâche lourde et chronophage à réaliser, il reste néanmoins un exercice nécessaire**. En effet, il est un bon moyen pour instrumentaliser la stratégie et pour renforcer la communication entre les différents départements de l'entreprise.



# Le budget comme outil de pilotage de la stratégie

## 1

### L'élaboration budgétaire : les deux principales méthodes

Les deux techniques d'élaboration d'un budget les plus communes sont les approches **bottom-up** et **top-down**. Dans l'approche **top-down**, la **direction générale se charge de donner les grandes lignes budgétaires** sans consulter les managers et employés. L'approche **bottom-up met à contribution les managers et collaborateurs de tous les départements** et demande à chacun de soumettre ses propositions en suivant les recommandations communiquées par la direction. Ces propositions seront intégrées dans le processus d'élaboration globale et soumises à discussion jusqu'à validation définitive. Quels sont les avantages et inconvénients de ces méthodes ?

## 2

### Top-Down

#### Avantages

La direction connaît ses stratégies, ses objectifs et sait quels montants allouer aux différents départements. L'allocation des budgets se fera en fonction des postes qui auront le meilleur rendement. **Les employés reçoivent alors des directives claires sur lesquelles ils doivent travailler pour atteindre les objectifs.** Cette approche permet de maintenir un contrôle financier complet.

#### Inconvénients

**La direction est parfois éloignée de la réalité terrain** alors que les départements ont une vision opérationnelle donc plus concrète des besoins financiers. Ceci peut se traduire par un sous-financement ou un sur-financement de certains départements.

**Il existe un risque de sous-performance si un département est sous-financé.** Il pourra utiliser cette raison pour justifier la non-atteinte de ses objectifs due à un manque de ressources allouées.

**Cette méthode peut être une source de tensions et de sous-performances** si les managers sont en désaccord avec les montants accordés. Un budget qui n'est pas collaboratif ne remportera pas l'adhésion des équipes et il peut de ce fait engendrer un désengagement de la part des équipes.

# 3

## Bottom-up

### Avantages

**Cette approche participative requiert la connaissance opérationnelle de chacun** au sein des départements. Il y a de plus grandes chances que les collaborateurs adhèrent au budget. Cette méthode a pour effet de motiver et d'impliquer les équipes.

Dans les grands groupes internationaux, il n'est pas toujours aisé pour le top management de connaître le quotidien des équipes. Bien souvent, les managers des filiales ont une meilleure visibilité des besoins opérationnels.

Les budgets ont tendance à être plus précis et conformes à leurs besoins vu qu'ils sont élaborés par les employés et managers eux-mêmes.

**Cette méthode a pour avantages de faciliter la coordination et d'améliorer la communication** entre employés, managers et la direction. La communication maintenue permettra d'atteindre plus sereinement les objectifs et/ou d'anticiper d'éventuels problèmes.

### Inconvénients

**Ce processus peut se révéler chronophage** au vu des échanges nécessaires et peut alourdir le planning des équipes.

**On constate aussi un manque d'expérience dans l'élaboration des budgets** par les départements qui ne sont pas des spécialistes dans ce domaine. De plus, ils ne disposent pas d'une vision globale de l'organisation, ce qui peut aller à l'encontre des priorités.

**Il existe le risque de *slack*, les managers surestiment leurs besoins.** Ils s'assurent que le département aura les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Ce qui peut créer un budget irréaliste et des dépenses excessives.

**On remarque plus souvent une utilisation hybride de ces deux méthodes**, mais avec une préférence pour l'approche bottom-up dans les grands groupes et une tendance plus top-down dans les plus petites structures.

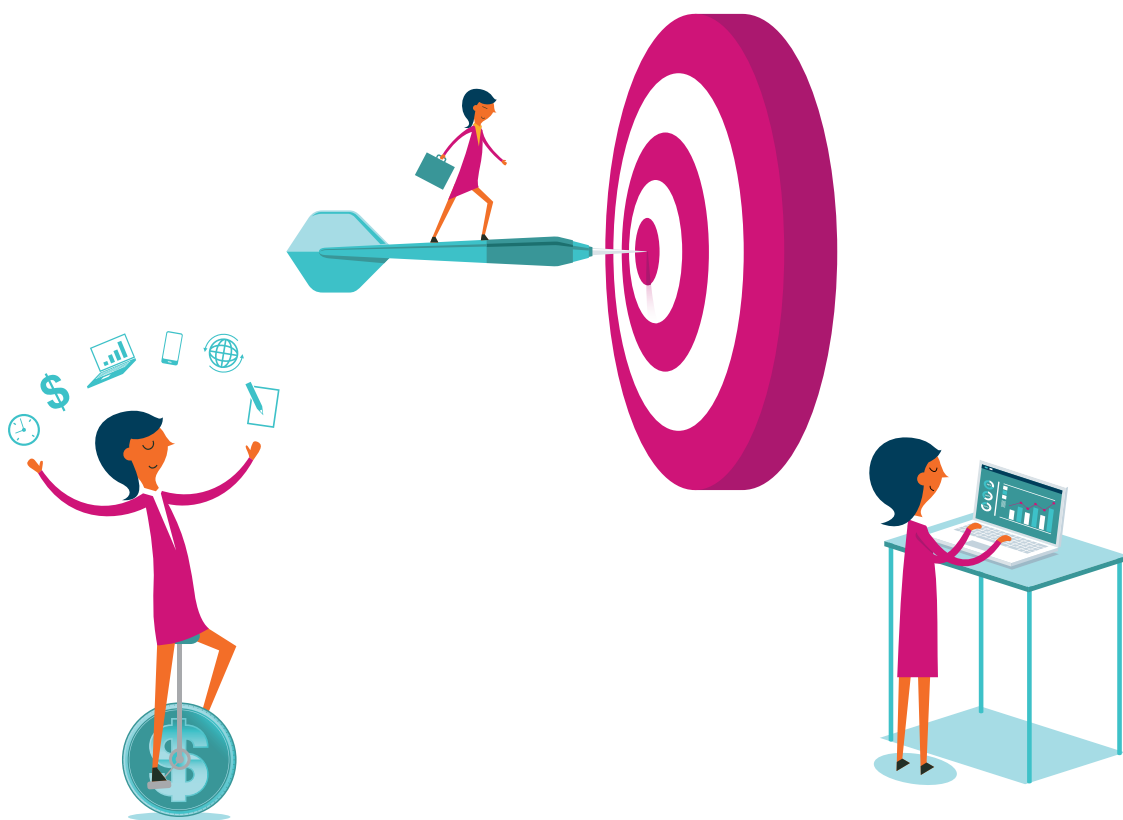






Le rolling reforecast a pour principaux avantages :

- **L'Agilité** : les reforecasts vous permettront d'ajuster les prévisions pour tenir compte des changements ou des tendances récents, ce qui vous permet de mieux réagir aux décisions urgentes. Vu que vos données seront mises à jour régulièrement, vous disposez d'une bonne visibilité pour prendre des décisions commerciales importantes si l'entreprise en a besoin.
- **La Précision** : une des plaintes courantes au sujet de la budgétisation annuelle traditionnelle est qu'au moment où elle est terminée, elle n'est déjà plus pertinente. Les reforecasts vous permettent d'effectuer des ajustements rapides en cours de route plutôt que de laisser les erreurs s'accumuler et de n'avoir qu'une seule occasion pour changer votre fusil d'épaule.
- **Le Suivi** : vos reforecasts prennent en compte des données récentes et permettent un meilleur suivi. Des indicateurs tels que la croissance, la part de marché, le capital humain et la satisfaction des clients y seront intégrés. De la sorte, les fluctuations des activités opérationnelles pourront être comptabilisées tout au long de l'année, au lieu d'une seule fois en fin d'exercice. Le fait de pouvoir ajouter ces indicateurs clés à vos reforecasts vous permettra d'améliorer la finesse de vos prévisions.



# Comment faciliter l'élaboration budgétaire : le remède miracle existe-t-il ?

En alternative d'Excel®, qui n'est pas toujours la solution la plus optimale pour élaborer son budget, **il existe des progiciels spécifiquement conçus pour conduire son processus d'élaboration budgétaire et piloter son budget** dans le temps.

Ces solutions ont pour principaux avantages :

- De consolider et d'homogénéiser les données automatiquement,
- D'obtenir facilement une vision par service,
- De passer d'un processus participatif à un processus réellement collaboratif,
- De produire des reportings et d'automatiser la production des tableaux de bord,
- D'avoir des outils de simulation pour produire différents scénarii.

Parmi les outils spécifiques conçus pour le budget, on citera en particulier **les solutions de Corporate Performance Management (CPM)**. Celles-ci **regroupent** dans un seul et même endroit **tous les indicateurs clés pour le pilotage de la performance** de l'entreprise et **permettent de partager la vision stratégique** avec tous. Au lieu d'avoir des reportings par service en mode silo, toute l'information est regroupée et partagée dans un même outil. Ainsi, **on a une visibilité à 360°**, grâce à une gestion de la performance globale, ce qui permet de faire des prévisions plus fiables. D'autre part, l'aspect prévisionnel des solutions CPM **permet d'observer et anticiper** l'impact des changements organisationnels et les fluctuations de budgets. Il est alors possible pour la direction de choisir la stratégie la plus adaptée pour son entreprise et de la déployer.

On remarque ici en quoi le CPM est une aide à la décision pour le management. **Le CPM réunit le décisionnel et l'opérationnel** au sein d'un même outil et donne la possibilité de tester différents scénarii et de constater quels scénarii sont les plus bénéfiques pour l'entreprise.

Bien qu'Excel® ait ses propres limites, il reste toutefois souvent le compagnon idéal pour encore beaucoup de directions financières qui apprécient sa simplicité d'utilisation et son universalité. C'est pourquoi bon nombre de solutions dédiées intègrent Excel® au cœur de l'outil.



# Qu'en disent les experts de la finance ?



## Échange avec Nicolas Huault, Directeur Practice Finance - Management et Consulting, Primis



**Nicolas Huault** a rejoint Primis après avoir exercé près de 20 ans dans différentes structures en tant que Contrôleur de gestion. Ce métier, qu'il connaît parfaitement, a subi de nombreuses évolutions grâce aux outils informatiques et à la technologie. Ces transformations ont de toute évidence, selon lui, permis de renforcer l'efficacité et la proximité auprès des opérationnels en traduisant financièrement les business models pour une meilleure appropriation par les managers. Fort de son parcours, il s'est naturellement orienté vers le monde du conseil pour apporter son expertise et mettre en pratique ses méthodologies « d'ancien opérationnel » au profit des clients qu'il accompagne. Il aime à raisonner en analogie et au gré des missions, par nature, par métier pour retravailler les processus ancrés sur des outils, pour faciliter l'expression des besoins, formaliser les cahiers des

charges et aider au choix des solutions, des intégrateurs et de l'équipe qui réalisera la mise en œuvre.

### Quels sont, en général, les projets d'accompagnement pour lesquels vous êtes sollicités autour du budget et pourquoi fait-on appel à vous ?

Je dirais que les organisations qui nous sollicitent cherchent avant tout à être accompagnées pour optimiser leur temps et pour aller plus loin dans la réponse à leurs besoins.

Un des premiers enjeux est de faciliter le processus d'élaboration budgétaire en s'appuyant sur les bons outils.

Beaucoup d'entreprises, en effet, fonctionnent dans des contextes encore très marqués par Excel®. C'est souvent l'outil de gestion privilégié par les contrôleurs de gestion. Même s'ils plébiscitent la grande souplesse qu'il procure, son effet silo, son manque d'évolutivité, le risque autour de l'intégrité des données, la difficulté à consolider et à partager l'information, les amènent à vouloir envisager d'autres alternatives plus collaboratives et moins complexes.

Un autre challenge est de réduire le temps consacré à l'élaboration du budget. Aujourd'hui, les organisations allouent en moyenne 5 mois à ce processus et les questionnements apparaissent : on ne sait plus trop pourquoi on fait un budget, on sait quand on commence mais on ne sait plus quand ça doit se terminer et on a beaucoup de mal à finir. Certaines organisations démarrent même l'année sans avoir finalisé leur budget. Elles ne s'inscrivent alors plus dans le pilotage mais dans une forme de bureaucratie contreproductive où le processus perd de son sens.

Enfin, de plus en plus d'organisations souhaitent pouvoir recentrer leur processus d'élaboration budgétaire sur des indicateurs stratégiques. Leur besoin est plus élaboré, elles ne sont plus toujours sûres de vouloir faire un budget et s'interrogent à s'orienter vers une approche de type Rolling Forecast.

## **Justement, que constatez-vous aujourd'hui comme grande tendance chez vos clients en matière de budget ?**

Même si ce n'est pas encore très répandu, les organisations s'orientent, pour certaines, vers du rolling forecast avec un pilotage basé sur un horizon de temps plus long, 18 mois, et calé sur un rythme opérationnel plus adapté à l'activité. Par exemple, dans la mode, la saisonnalité est importante. Dans ce secteur, les opérationnels vivent dans le futur, préparent la saison printemps-été de l'année suivante et le budget fiscal structuré par date d'arrêté comptable ne correspond pas à la réalité opérationnelle de l'entreprise. Le budget est un cadre, une construction de la réalité avec ses prismes, avec une certaine granularité sur des types de charges qui permet d'orienter la décision. La façon dont on construit le pilotage financier est révélateur de certaines préoccupations.

**« L'arrêté comptable est une photo, la réalité de l'entreprise est une vidéo »**

Bien souvent on peut être amené à monter un budget qui va permettre d'atteindre des résultats dans le cadre d'un arrêté comptable et fiscal. Néanmoins, c'est aussi important de pouvoir faire une projection et des prévisions sur un horizon temporel qui correspond à l'activité opérationnelle. Dans la promotion immobilière, pour exemple, un projet immobilier est pluriannuel et la société va vivre deux ou trois ans le temps du projet. L'arrêté comptable ne sera qu'une vue à un instant T. Les projections doivent pouvoir se faire à moyen terme.

## **Y a-t-il des modèles totalement disruptifs pour le processus budgétaire ?**

Sans parler de disruptif, on voit qu'un budget assez classiquement est la construction d'un compte de résultat. Mais, de plus en plus, on pilote aussi par les flux de trésorerie. Un directeur financier, au-delà de la fiscalité, est principalement concerné par le cash. On est alors sur une approche compte de résultat bilan cash-flow avec la nécessité de suivre les données par filière métier avec de l'analytique. Le plus intéressant dans ce contexte, c'est d'avoir des budgets qui intègrent cette notion de trésorerie. La difficulté réside alors dans l'accompagnement vers cette nouvelle orientation.

Le processus budgétaire est certes animé par la fonction finance mais ce n'est pas un processus de la fonction finance, c'est un processus d'entreprise. A cet égard, le contrôle de gestion assure aussi un rôle pédagogique de sorte à ce que ce processus soit co-réalisé par la Finance et les managers. Dans ce cadre les nouveaux outils très collaboratifs sont d'une très grande aide. Alors qu'hier avec des fichiers Excel® l'exercice s'avérait compliqué, ils permettent aujourd'hui de diffuser la culture financière au-delà de la fonction contrôle de gestion et de l'infuser alors qu'elle était très peu présente au sein des entreprises. Les nouveaux outils proposent des interfaces web, ils sont plus design, et rendent ainsi l'exercice de collecte budgétaire moins rébarbatif. Ils permettent, par ailleurs, de diffuser des tableaux de bord qui parlent désormais aux opérationnels.

S'il doit y avoir un côté disruptif ou plutôt novateur, je dirais qu'il se traduit par le fait de pouvoir déployer un pilotage au sens large, à la fois reporting et processus budgétaire, au travers de différents supports : tablettes, smartphones... qui facilitent l'accès aux données et le partage de l'information financière. La culture du cash et la culture financière peuvent être ainsi appréhendées par tout le monde et l'on peut dire que la crise de 2008-2009 a accéléré cette démarche et cette sensibilisation. Les commerciaux, par exemple, comprennent bien que facturer est une chose, et qu'encaisser en est une autre. Le statut des créances clients, les achats, la rotation des stocks qui sont des informations plus systématiquement diffusées, permettent aux opérationnels d'agir sur des éléments très orientés cash.

## En quoi le budget est-il devenu un outil de communication ?

En fait, le budget traduit une intention stratégique et donc c'est un moment important dans la vie de l'entreprise puisqu'on va, en règle générale, rédiger une lettre de cadrage, rappeler les orientations stratégiques et les hypothèses qui sous-tendent ces orientations (augmentation des tarifs pour les produits, augmentation des salaires, prix d'achat...).

Tout au long du process on va être amené à faire des arbitrages. C'est l'occasion pour les opérationnels de présenter leur feuille de route, de s'engager sur des objectifs qui leur sont propres, l'idée étant d'avoir des indicateurs de performance spécifiques à leur métier. On peut aussi envisager une démarche de type Balance Scorecard pour décliner la stratégie sous différents aspects. L'important c'est d'avoir un nombre d'indicateurs restreints pour que le budget soit communicable. En effet, si l'on communique tout simplement un compte de résultat, un bilan, un cash-flow, ce ne sera pas très parlant, il faut l'illustrer avec des indicateurs stratégiques pour une période donnée et qui pourront être suivis régulièrement dans l'année. Un budget c'est aussi un moyen de rendre des comptes sur un nombre d'objectifs réduits et clairs.

Dans ce cadre, on peut donc affirmer que le budget est un outil de communication construit sur des objectifs clairs, mesurables et suivis tout au long de l'année. Le budget est un engagement vis-à-vis de l'actionnaire et vis-à-vis des managers, qui s'engagent eux-mêmes. C'est une base de référence qui peut ensuite être réactualisée. Mais attention, ce serait une erreur de l'appeler budget révisé. On parle ici de pilotage de l'atterrissage de fin d'année, ou de la façon dont on va identifier les actions correctrices pour tenir les engagements budgétaires le plus en amont possible. En cas de réactualisation de l'atterrissage de fin d'année, il ne s'agira plus d'un budget, on parlera alors de forecast qui doit répondre aux objectifs ultimes.

## Vos clients vous sollicitent-ils souvent pour être accompagnés dans la définition des indicateurs ?

Ce besoin est quelque chose d'assez systématique, par exemple dans le cadre d'un budget de frais de personnel engendrant un effort de définition en termes d'effectifs, de ratios de tous ordres, pour expliquer les évolutions d'une masse salariale. Ce sujet est assez complexe car il y a divers effets expliquant les écarts (effet de noria, de structure...) et un projet informatique est la bonne occasion pour remettre les choses à plat.

## Quels sont vos conseils pour bien aborder le processus d'élaboration budgétaire ? Quelles sont les étapes, existe-t-il une démarche type ?

Plutôt que de parler de démarche type, je parlerais de points d'attention :

### **1°/ Nommer un responsable**

Qui dit budget dit qu'il y a nécessairement un responsable. On ne construit pas un budget s'il n'y a pas quelqu'un pour répondre des chiffres. Le budget est en effet un processus avec des femmes et des hommes qui vont s'engager, il faut savoir clairement qui porte la responsabilité finale.

## **2°/ Définir la dimension temps**

Le processus d'élaboration budgétaire est un processus qui doit commencer à une date donnée. C'est l'élément fondateur, il doit être rythmé et s'achever à un moment précis. Il y a un début et une fin et pas une fin en soi.

## **3°/ Centrer sur des objectifs stratégiques et s'inscrire dans une dimension temporelle**

Basé sur un certain nombre d'objectifs stratégiques définis le plus clairement possible, le budget doit s'inscrire dans une durée qui dépasse l'année. L'idée n'est pas de bâtir des plans à 10 ans mais de s'inscrire dans une vision qui doit en renforcer le sens.

## **4°/ Se focaliser sur les points clés**

Bien souvent quand on n'atteint pas le budget, c'est que l'on n'a pas réalisé le C.A. et la marge, et ce point-là doit faire l'objet de toutes les attentions. A ce titre, lorsque l'on révisé un budget il vaut mieux porter prioritairement ses efforts sur ces aspects et moins sur les frais fixes. Il ne faut pas perdre de temps à refaire des prévisions sur ce qui est certain ou ce sur quoi les marges de manœuvre à court-terme sont faibles.

## **Quels sont les principaux échecs autour de la mise en œuvre d'un processus d'élaboration budgétaire ?**

Les risques sont d'avoir un processus budgétaire trop centralisé et sans Sponsorship fort. Il est important que le processus soit porté par la direction générale. Chacun doit se sentir investi de sa responsabilité, la probabilité étant, le cas échéant, d'avoir un exercice « en chambre » où la finance aura fait un budget qui restera lettre morte et qui ne pourra pas être animé.

Il doit en effet y avoir un dialogue de gestion. Il faut animer, travailler, diffuser la culture financière et partager les sujets très opérationnels. C'est là tout l'intérêt du processus. Il s'agit de pouvoir se confronter à une réalité avec des business reviews et c'est ainsi que le binôme manager et contrôleur de gestion va prendre tout son sens. Le contrôleur de gestion va préparer, faire des analyses, échanger avec le manager et proposer des actions correctives. Alors, le processus pourra être animé car il aura été construit sur des indicateurs non seulement financiers mais aussi opérationnels qui permettront d'expliquer les écarts. Le budget peut ainsi être challengé. Comment a-t-il été construit ? Qu'est-ce qui permet d'atteindre les objectifs ? On considère que le budget est réussi, si tout au long de l'année on arrive à confronter le réel et tenir l'objectif.

## **Une approche Top-Down favorise-t-elle cette construction ?**

Le budget est un cadrage. On peut avoir une approche Top-Down qui permet de donner les grandes orientations, mais il doit être complété par le Bottom-Up qui permet de s'approprier les choses et les mettre dans une réalité de marché. En effet, la réalité terrain ce sont des produits mais aussi des clients. Il faut s'interroger sur le comportement de son marché, c'est un moment très important où il doit y avoir un échange et le Bottom-Up va être la phase finale où s'opéreront les arbitrages.

Attention, une version pure Bottom-Up est toutefois dangereuse. Dans le secteur grande consommation avec beaucoup de produits, par exemple, les chefs de produits construisent leurs marges avec leur connaissance produit et peuvent avoir une vision très optimiste, voire trop optimiste, qui peut être loin de la réalité.

**« C'est de l'échange entre les différents opérationnels que naît la réalité »**

## **Selon vous, comment vont évoluer les choses dans le métier du conseil autour de ce processus budgétaire ?**

Il est clair que l'on est aujourd'hui dans un virage technologique à l'ère du Big Data. Sous réserve d'avoir une base de données à exploiter, les outils peuvent aujourd'hui apporter beaucoup pour mieux connaître la réalité en croisant des données structurées et non structurées. Ils permettent de gagner en pertinence dans la construction des budgets. Mais cela ne signifie pas que tout sera piloté par l'IA.

L'IA, selon moi, ne peut pas remplacer l'intention stratégique. En effet, même si l'on peut la nourrir de l'apport du Big Data, on a toutefois une réalité managériale avec des collaborateurs engagés et responsables de leur métier. Ils ont certes à leur disposition de nouveaux outils, mais c'est une autre façon de travailler. Hier on apprenait les choses par cœur, on avait des encyclopédies, tout était stocké dans notre cerveau. Aujourd'hui lorsque l'on a une question, on va tout simplement sur internet. La nouveauté, c'est la capacité à mettre les choses en relation, la mémoire est moins sollicitée. Les informations sont volumineuses et multiples et les managers vont utiliser ces nouvelles données mises à disposition comme matériau de construction.

Notre métier et nos missions sont d'accompagner les entreprises pour les orienter vers un pilotage par indicateurs de performance, à dépasser l'horizon strictement annuel. Le Big Data chamboule la donne, il nourrit l'évolution des pratiques tout comme les outils du marché qui intègrent de plus en plus de prédictif. Cette évolution est une tendance de fond, mais elle reste encore nouvelle. Il faudra vulgariser pour accompagner le changement dans le temps, conseiller et aider à mettre en place les bonnes pratiques pour garantir un pilotage de la performance de l'entreprise totalement efficient et maîtrisé.



## A propos de Primis

Le Groupe PRIMIS AODYS, acteur de référence du Conseil et des Technologies, est né de la fusion des cabinets PRIMIS et AODYS. Il accompagne les projets de transformation de ses clients, depuis l'expertise métier à la mise en place de solutions adaptées. En 2017, il affiche 12,7 M€ de chiffre d'affaires, compte 70 clients actifs et une centaine de collaborateurs.

PRIMIS, marque Groupe spécialisée dans le Conseil en Management et les Innovations Technologiques, propose une approche innovante et sur-mesure aux Directions Administratives et Financières, aux Directions des Organisations et des Systèmes d'Information et aux Directions Achats/Supply Chain. Elle développe des partenariats avec des éditeurs reconnus afin de proposer une expertise pointue sur des solutions spécifiques à ses clients. Les consultants PRIMIS ont acquis, au fil des années et des expériences (jusqu'à 15 années pour certains), une solide connaissance sectorielle sur les activités Banque & Assurance, Industrie et Retail.

[www.primis.fr](http://www.primis.fr)  
01 41 43 10 72



## A propos de Talentia

Talentia Software est un acteur de référence dans le domaine des systèmes de gestion de la performance opérationnelle des entreprises. Nos solutions de pilotage de la performance financière et de gestion du capital humain, innovantes, collaboratives et flexibles vous accompagnent au quotidien dans vos enjeux métiers d'une façon modulaire ou intégrée.

L'offre de Talentia Software adresse toute dimension d'entreprise PME, ETI et Grands Groupes et tout secteur d'activité.

Spécialiste et expert de la performance financière, Talentia Software propose des solutions de pilotage de la performance, vous offrant une vision complète et proactive des données économiques de l'entreprise pour mieux analyser, contrôler, anticiper et décider.

Vous disposez ainsi de solutions de référence et bénéficiez d'indicateurs pertinents et fiables pour :

- ▲ Orienter vos choix stratégiques et obtenir une seule vision de la vérité financière,
- ▲ Automatiser et réduire vos délais de production,
- ▲ Fiabiliser votre communication financière.

Talentia Software vous accompagne également dans votre performance opérationnelle en offrant également à vos DRH des solutions de gestion des Ressources Humaines. Pour mieux gérer, engager, motiver, développer et fidéliser vos talents et suivre le cycle de vie de vos salariés, optez pour des outils collaboratifs qui vous permettront d'agir sur tous les leviers et accompagner votre performance RH :

- ▲ Recrutement, évaluation et suivi des compétences,
- ▲ Formation,
- ▲ Plans de succession et chemins de carrières,

tout en maîtrisant l'ensemble de vos processus administratifs et de gestion de la paie pour garder une vision en temps réel et exhaustive de vos ressources.

# Talentia

FINANCE & HR SOLUTIONS

talentia-software.fr  
info@talentia-software.com  
+33 (0)1 41 05 76 00

Rédaction : Talentia  
Conception graphique : Sabine URBINA et Terence ACHER  
Photos : iStock

