

Plans prévisions budgets

Plans prévisions budgets

Chapitre 5 : Budget des services fonctionnels

Introduction

- Les services fonctionnels rendent possible le bon fonctionnement de l'entreprise sans participer directement à l'exploitation.
 - Direction générale
 - Administration/ secrétariat/ juridique
 - DRH
 - Services financiers et comptables
 - Recherche et développement

Introduction

- Absence de relation causale entre les charges des services généraux et les résultats
- → budgets risquent d'être établis arbitrairement (charges discrétionnaires) et reconduits simplement d'une année à l'autre, sans véritable analyse de l'évolution des besoins.

Introduction

- Les coûts discrétionnaires posent des problèmes de gestion spécifiques (Section 1 : Les caractéristiques des charges discrétionnaires)
- Les procédures traditionnelles de budgétisation des frais généraux n'apportent pas de solution vraiment satisfaisantes à ces problèmes (Section 2 : La méthode classique de budgétisation des frais généraux)
- Des tentatives de rationalisation ont été introduites afin d'optimiser les dépenses (Section 3 : Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels)

Section I : Les caractéristiques des charges discrétionnaires

1. Des frais difficiles à contrôler

- Deux problèmes se posent:
 - Comment contrôler efficacement, cad optimiser les frais généraux
 - Comment éviter une dérive inflationniste
- Les résultats de l'activité des services fonctionnels sont difficiles ou coûteux à mesurer
- Tâches diverses, hétérogènes, peu répétitives
→ unité de mesure non évidente
- Horizon annuel non pertinent pour R&D
- Résultats parfois coûteux à mesurer (campagne de publicité)

Section I : Les caractéristiques des charges discrétionnaires

1. Des frais difficiles à contrôler

- Quand on parvient à mesurer les résultats, ils sont difficiles à relier aux coûts:
 - les unités d'œuvre simples et volumiques ne sont pas pertinentes pour des activités peu répétitives

Section I Les caractéristiques des charges discrétionnaires

2. Une nette tendance à l'augmentation

- Coûts discrétionnaires constitués en grande partie par des charges de personnel à tendance incompressible
- Coût de l'emploi de matériels sophistiqués
- Influence de la taille du département sur la rémunération et le statut du manager
→ chaque responsable veut développer son domaine d'activité
- Différence de culture fonctionnels/ opérationnels

Section II La méthode classique de budgétisation des frais généraux

1. Détermination de l'enveloppe globale

- Les dépenses N-1 sont actualisées,
 - compte tenu de l'environnement économique
 - et de l'objectif de marge : marge sur coût direct – enveloppe des frais généraux = résultat acceptable
- Si période de bonne santé financière, les dépenses sont majorées d'un pourcentage d'augmentation
- En période difficile, coupe budgétaire

Section II La méthode classique de budgétisation des frais généraux

2. Prévision présentée par chaque service

- Les dépenses N-1 sont majorées de l'augmentation des prix/salaires + coût des nouvelles activités
- → tendances à dérive inflationniste
 - embauche nouveaux collaborateurs
 - acquisition matériels plus performants
- Les devis sont gonflés pour se prémunir contre un risque de dépassement (matelas = slack budgétaire)
 - caractère sociopolitique de la gestion budgétaire, lieu de négociations, de conflits et de jeux d'acteurs

Section II La méthode classique de budgétisation des frais généraux

3. Répartition de l'enveloppe globale

- En général, \sum demandes $>$ enveloppe
- \rightarrow processus de négociation
 - négociation délicate car activités difficilement mesurables
 - c'est le plus apte à négocier qui obtiendra le budget le plus confortable
- Risque de rejet arbitraire de demandes justifiées et d'acceptation de demandes inopportunes mais bien argumentées
- La méthode classique ne garantit pas l'optimum mais la pérennité des comportements acquis , reflète surtout les relations de pouvoirs

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

1. Le budget à base zéro: BBZ

- Procédure célèbre dans les grandes entreprises américaines au début des années 70, mise au point par Peter PYRRH, chez Texas Instruments
- Motivée par une augmentation importante des frais généraux, difficilement supportable dans une période de récession
- et une dérive dans mise en œuvre de la méthode budgétaire classique
 - pas de relation entre le coût d'un service et son avantage
 - réduction budgétaire considérée comme remise en question des hommes
 - négociation budgétaire = exercice de pouvoir

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

1. Le budget à base zéro: BBZ

1.1 Fondement de la méthode

- Le processus budgétaire part de zéro: la reconduction d'un budget d'une année sur l'autre est exclue
- Chaque dépense doit être justifiée indépendamment des pratiques antérieures
- Chaque service doit faire la preuve en permanence de l'utilité de ses activités

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

1. Le budget à base zéro: BBZ

1.2 Méthodologie

- Découpage de l'entreprise en centres de décision
- Élaboration, par chaque centre, d'un ensemble budgétaire
 - Propositions budgétaires en liaison avec les projets d'activité
 - Projets alternatifs / projets complémentaires

Exemple: un service de R&D dans le secteur des arômes dt effectuer des recherches de diminution des pertes ds l'extraction de l'arôme des orchidées

3 alternatives

Un chercheur à plein temps coût salarial 100 000 €

1 chercheur et 2 assistants travaillant partiellement sur cette tâche 120 000 €

Sous traiter cette activité pour un coût de 80 000 €

SECTION III LES autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

1. Le budget à base zéro: BBZ

1.2 Méthodologie

- Hiérarchisation des ensembles budgétaires
- → problème des critères utilisés pour classer les projets
- Rentabilité/ classement multicritères

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

1. Le budget à base zéro: BBZ

1.3 Analyse critique

- Avantages
 - Acquis du passé systématiquement remis en cause
 - Relation clients/ fournisseurs pour les fonctionnels
- Limites
 - Procédure longue et coûteuse
 - Peut engendrer incertitude et stress

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

2. Analyse de la valeur des frais généraux

- Méthode permettant de réduire les coûts superflus sans réduire la qualité et les performances techniques d'un produit / service
- Analyse coûts / avantages des services rendus
- Démarche: rechercher les fonctions du service qui maximisent l'utilité du client tout en minimisant leur coût
 - Repérage et classement des fonctions jugées utiles par les clients
 - Etude des coûts actuels supportés par l'entreprise pour proposer ces fonctions
 - Comparaison et analyse des décalages entre utilité et coût pour chaque fonction

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

2. Analyse de la valeur des frais généraux

- Propositions d'amélioration:
 - Suppressions
 - abandons d'activités internes par recours à la sous-traitance
 - transfert de personnel sous-utilisé

Section III Les autres techniques budgétaires relatives aux services fonctionnels

2. Budgétisation en coucher de soleil

- Version allégée du BBZ
- Chaque année, on audite une partie seulement des services
- Les responsables de ces services doivent justifier l'utilité de leurs activités et leur budget

CONCLUSION

- Ces différentes techniques budgétaires ont le mérite d'obliger les responsables à une réflexion critique