

Diemer Arnaud

IUFM D'AUVERGNE

Préparation : CAPET, PLP

---

## **ECONOMIE D'ENTREPRISE**

---

Partie III : La stratégie des entreprises

*Chapitre 13 : planification et budgétisation stratégique*

### **MOTS CLES**

- Budget
- Budget de production
- Capacité d'autofinancement
- Diagnostic
- Gestion par projet
- Mintzberg .H
- Planification
- Prospective
- Prévision
- Tableaux de bord
- Veille stratégique

PLAN
------

I. LES PLANS STRATEGIQUES

**A. Le cadre de réflexion de la planification**

1. Définition de la planification
2. Caractéristiques de la planification
3. Enjeux de la planification

**B. Les étapes de la planification**

**C. De la remise en cause au renouveau de la planification**

II. LES BUDGETS STRATEGIQUES

**A. De la planification aux budgets**

1. Du plan stratégique aux plans opérationnels
2. Du plan de financement aux budgets

**B. Articulation des différents budgets**

1. La structure et les enjeux des budgets
2. L'articulation budgétaire
3. La classification des budgets
  - a. Le budget des ventes et des frais de distribution
  - b. Le budget de production
  - c. Le budget de trésorerie

**C. De la gestion budgétaire au contrôle de gestion**

## LES PLANS ET LES BUDGETS STRATEGIQUES

Les plans et les budgets (contrôle des réalisations) occupent une place privilégiée dans l'entreprise. Ce sont eux en effet qui assurent la cohérence entre le potentiel des ressources de l'entreprise (diagnostic interne et externe, sources de compétitivité) et les modalités de développement retenues (types de stratégies telles que la spécialisation, la diversification,...). Plus connu sous le nom de **principe de l'allocation optimale des ressources**, ces deux instruments stratégiques font directement référence à la théorie du management.

### I. LES PLANS STRATEGIQUES

La planification et les plans sont tout d'abord apparus, durant les trente glorieuses, comme un outil de régulation globale de l'économie. Il s'agissait de fixer les objectifs attendus pour une série de variables clés (croissance du PIB, de la consommation...) et les grandes orientations (politique industrielle...) de la politique macro économique. Progressivement les dirigeants des grandes entreprises ont découvert les mérites de cet outil, et en ont fait un instrument de gestion à part entière.

#### **A. Le cadre de réflexion de la planification**

##### 1. Définition de la planification

La planification est définie comme « *un processus de mise en oeuvre de stratégies et d'élaboration de programmes d'actions destinés à les réaliser* ». A partir des projets d'actions coordonnés et programmés dans le temps, il est possible de repérer deux types de plans régulièrement mis en place dans l'entreprise : le **plan stratégique** (positionné sur le moyen et long terme), et le **plan opérationnel** (concernant le court terme). La distinction entre plan stratégique et plan opérationnel peut être appréhendée de la manière suivante :

*Le plan stratégique* établit une relation entre l'ensemble de l'entreprise et son environnement. Il précise les enjeux du développement futur et les orientations générales relatives à l'activité (marchés, secteurs, métiers, produits...), aux relations avec l'environnement (institutionnel, culturel, social...) ainsi qu'à la structure et l'organisation de l'entreprise (structure divisionnelle, centralisée ou décentralisée...).

*Le plan opérationnel* est adapté à chaque fonction de l'entreprise. Il permet de préciser les actions et les décisions à entreprendre dans le court

terme pour atteindre les objectifs visés par le plan stratégique. Son rôle essentiel est la mise en cohérence et la coordination des activités.

Une autre approche de la planification est basée sur les notions de plans glissants, de programmes ou de budgets. **Le plan glissant** est un plan prévu pour 4 ou 5 ans, et dont le contenu est révisé chaque année et porte sur une nouvelle période de 4 ou 5 ans (ceci est à rapprocher d'une moyenne mobile). **Les programmes**, relevant principalement du mode opérationnel, reproduisent pour chaque année, les objectifs à atteindre, les actions à mettre en oeuvre, les résultats à attendre, un planning de réalisation, et la nature des responsabilités. **Les budgets** sont définis par le plan comptable. Il s'agit «d'un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action, appelés budgets les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. On a alors la hiérarchie suivante :



## 2. Caractéristiques de la planification

La planification repose généralement sur un triple effort que l'on peut résumer ainsi : une **capacité à anticiper** (il s'agit avant tout de prévoir l'avenir) ; une **capacité d'action** (objectifs, stratégies de réalisation, moyens affectés) ; et une **capacité de changement** (des ressources, des métiers, de l'organisation). Ackoff souligne qu'il y a trois attitudes différentes à l'égard du futur « *attendre et voir ; prévoir et préparer ; et faire arriver. Ceux qui profitent le plus du futur sont ceux qui aident à le créer* ». Ainsi toute l'approche en termes de planification, vise à s'efforcer de maîtriser le futur. La planification est alors assimilée à la conception d'un futur souhaité et des moyens pour y parvenir. Cette volonté de planifier peut prendre des formes différentes selon les entreprises (secteur, taille). Dans certaines, la procédure de planification sera très formalisée (livres, documents, codes), dans d'autres, par contre, la démarche sera plus informelle.

## 3. Enjeux de la planification

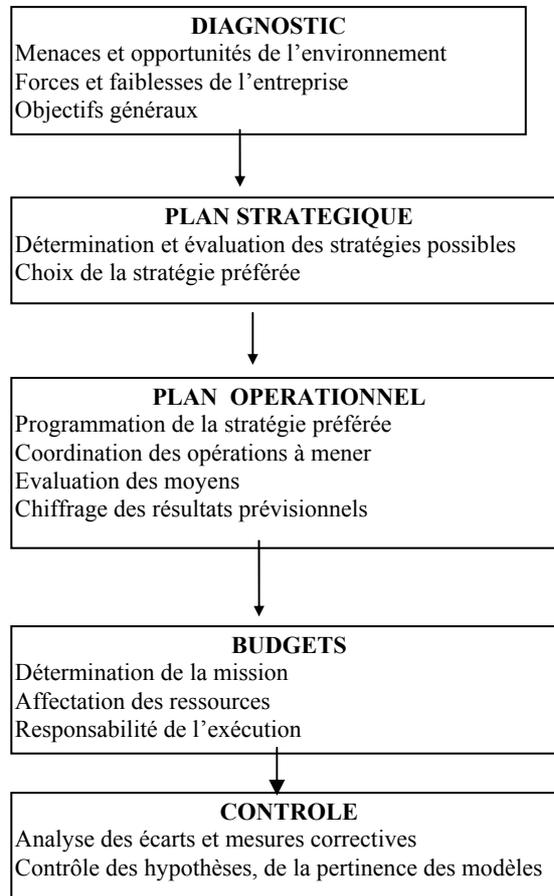
La planification comporte une série d'atouts et de limites qu'il convient de souligner. Au chapitre des atouts, on note que la planification oblige les dirigeants et le personnel à une réflexion stratégique. En d'autres termes, elle permet de saisir les opportunités du marché et d'anticiper les difficultés futures. De même, la planification permet de rechercher la meilleure utilisation des facteurs de production. En ce sens, elle permet la

recherche de l'efficacité, c'est à dire l'aptitude à tirer au mieux parti des ressources utilisées. En outre, la planification favorise la communication dans l'entreprise (prise de conscience des phénomènes sociaux, sensibilité des différents acteurs, compréhension des différents points de vue du personnel et de la direction). Enfin, la planification permet d'améliorer le contrôle et la maîtrise de l'entreprise (le contrôle de gestion s'avère utile pour constater les écarts entre prévision et réalisation). Au titre des limites, on note la difficulté d'anticiper le futur. Comme le souligne Terry Franklin, «*Si la situation... change fortement par rapport aux hypothèses du planificateur, il se peut que le plan perde beaucoup de valeur* ». De même, l'excès de formalisme, dans la mise en place et la mise en oeuvre des plans, peut entraîner des rigidités et des coûts importants pour l'entreprise. Enfin, la planification ne doit pas s'opposer à la nécessaire flexibilité des entreprises contemporaines. Ainsi pour être performante, la planification doit être un facteur *de changement auquel adhère tout le personnel*.

## **B. Les étapes de la planification**

On distingue traditionnellement cinq étapes dans la mise en oeuvre de la procédure de planification :

- La première conduit à faire *le diagnostic* de l'entreprise. Le but est d'analyser les menaces et les opportunités de l'environnement, et de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise (chapitre I). Des objectifs généraux peuvent alors être fixés.
- La deuxième étape est celle qui va permettre de *choisir la stratégie à retenir*. Elle suppose la détermination et l'évaluation des diverses stratégies possibles.
- Une fois la stratégie définie, *le plan opérationnel* peut être mis en oeuvre. Il faut alors évaluer les besoins, coordonner les actions à mener, et faire le chiffrage des résultats prévisionnels.
- *La phase budgétaire* peut alors commencer. Elle permet de mettre en oeuvre les responsabilités des différents opérationnels dans l'entreprise.
- Enfin, la dernière phase qui permet un suivi constant des différentes étapes de la planification est la *phase de contrôle*. L'analyse des écarts entre prévisions-objectifs et réalisations doit permettre de prendre des mesures correctives.



Aux différentes étapes de la planification, viennent s'ajouter des outils susceptibles d'éclairer les dirigeants sur la marche à suivre. On retrouve ici trois types d'outils :

**La prospective** part du postulat que le futur n'est pas le prolongement du passé. Elle conduit à l'étude des causes techniques, économiques, sociales, politiques qui accélèrent l'évolution du monde moderne. A l'aide de cette analyse, on s'efforce de déterminer les situations futures résultant de la conjugaison de ces différentes causes. La prospective débouche sur l'élaboration de scénarios décrivant des états futurs. Parmi l'ensemble de ces scénarios, l'entreprise dégage ceux qui lui apparaissent significatifs. *Les scénarii exploratoires*, élaborés à partir de toutes les hypothèses, explorent le champ du possible et recensent toutes les

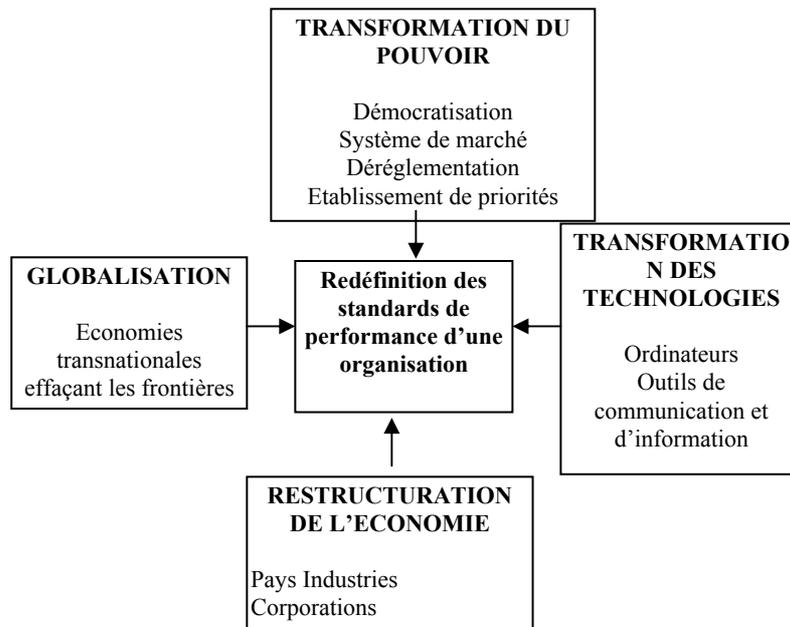
éventualités sans jugement sur leur faisabilité ou leur crédibilité. *Les scénarii réalisables* sont ceux qui résistent à des tests de cohérence par élimination des scénarios irréalistes comportant des incompatibilités dans les évolutions. *Le scénario de référence* est le plus probable, compte tenu des tendances lourdes et des stratégies des acteurs sociaux. *Les scénarii alternatifs ou variantes*, encadrent le scénario de référence en accordant une importance plus ou moins grande aux évolutions et aux mutations clés (technologies émergentes, télétravail...).

A la différence de la prospective, **la prévision** part du passé et du présent pour explorer l'avenir. La prévision est indispensable pour l'élaboration de la planification opérationnelle et des budgets. Basées sur des méthodes statistiques, les prévisions concernent les aspects quantifiables de la gestion (ventes, production, temps de travail...). Elles reposent souvent sur l'extrapolation des tendances observées dans le passé. Observons enfin que la prévision peut être basée sur des méthodes qualitatives : études de marché, étude de motivation, étude des résultats d'un panel...

**La veille stratégique** est évoquée quant à elle par Archier et Sérieyx (1988), dans leur ouvrage «*L'entreprise du troisième type* ». Ces derniers ont développé la notion de système vigie «*branché sur l'immédiat* ». Un tel système doit : repérer tous les signaux en provenance de tous les environnements et de tous les domaines d'intérêt de l'entreprise ayant des potentialités d'impact sur la firme, évaluer les effets possibles de ces modifications et ajuster les plans le plus tôt possible. *Le système vigie* doit mettre sous tension tout le personnel de l'entreprise. Par exemple, les commerciaux doivent faire part de leurs observations sur le comportement des clients, l'apparition de concurrents, de produits de substitution... De plus les équipes spécialisées de veille peuvent être mises en place dans les grandes entreprises (veille technologique, économique, sociale...). Par cette veille stratégique, l'entreprise accroît sa capacité à réagir et à répondre aux modifications de l'environnement.

### **C. De la remise au cause au renouveau de la planification**

Face à la complexité et aux brusques modifications de l'environnement, certains praticiens et théoriciens ont avancé que la planification était difficile, voire impossible à mettre en oeuvre dans l'entreprise. Ces modifications sont ainsi résumées dans le schéma ci-dessous :



Henry Mintzberg, dans son ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, note quelques erreurs fondamentales de la planification stratégique. Il insiste sur les erreurs de prévision, l'absence de véritables liaisons entre planification stratégique et opérationnelle, la difficulté pour formaliser dans un plan une stratégie. En conclusion, il affirme que « *la stratégie ne peut être planifiée car la planification relève de l'analyse et la stratégie de la synthèse* ». Si certains pensent, comme Mintzberg, que la planification est maintenant à remettre en cause, d'autres avancent au contraire son renouveau. On peut citer les tenants de la gestion stratégique et de ceux de la gestion par projet. *Dans la gestion stratégique*, l'entreprise doit développer une capacité de réaction (réactivité). Le plan est plus flexible et devient plus en phase avec les besoins du personnel qui souhaite prendre part à la définition et à la réalisation de la stratégie. *La gestion par projet* vise, quant à elle, à mener à bien une opération correspondant à un besoin exprimé sous contraintes de délai et de ressources dans un contexte d'incertitude. Le management de projet consiste à définir le contenu technique du projet, à fixer le détail des coûts et délais dans le cadre de l'enveloppe fixée dans le cahier des charges, à déterminer les responsabilités, à contrôler et mettre en place les outils de contrôle de l'avancement du projet. Dans la mesure où

la gestion par projet tend à se développer dans nos économies industrielles, l'exemple du projet Renault Twingo illustre parfaitement cette tendance, une nouvelle planification pour la maîtrise de cette nouvelle forme organisation se développe. En ce sens, on peut affirmer que la planification, même si elle change de nature, reste un élément essentiel du gouvernement des entreprises.

## II. LES BUDGETS STRATEGIQUES

### A. De la planification aux budgets

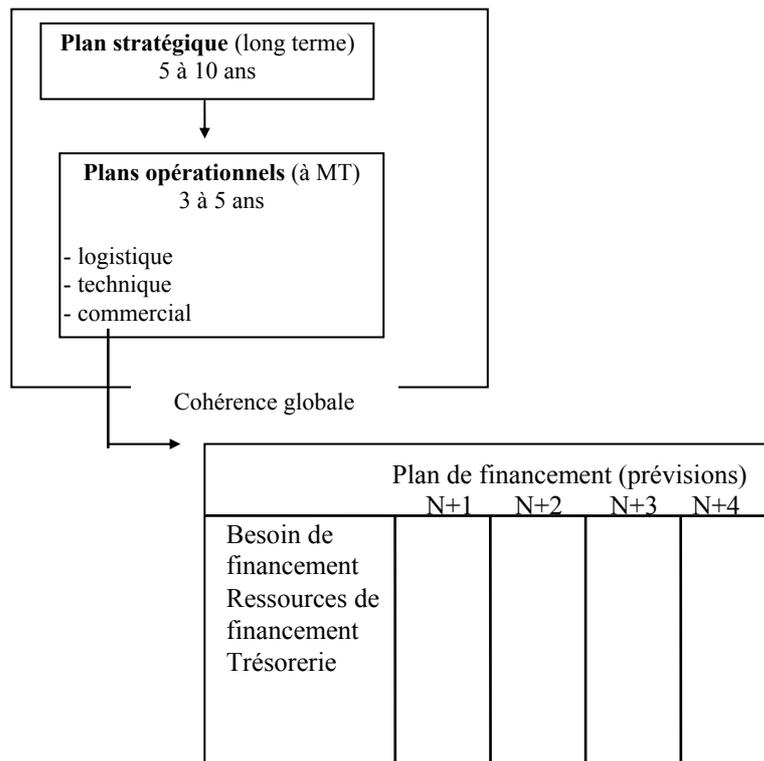
#### 1. Du plan stratégique aux plans opérationnels

La démarche générale du contrôle de gestion consiste à confronter périodiquement des objectifs visés et des réalisations déterminées. Les prévisions, la démarche prospective donnent tout d'abord naissance au plan stratégique. Celui-ci a une dimension de long terme. Ils précisent les vocations de l'entreprise et ses objectifs globaux. En particulier, le plan stratégique détermine les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre en termes de parts de marché, de couple produits-marchés, de croissance, de rentabilité, de technologie... ; les directives et les moyens à mettre globalement en oeuvre pour parvenir à la concrétisation de ses objectifs (croissance interne ou croissance externe). Pour déboucher sur l'action, on met ensuite en place des plans opérationnels à moyen terme. Ceux-ci doivent en particulier préciser :

- \* les actions concrètes à mettre en oeuvre dans les domaines commerciaux, techniques et organisationnels... pour atteindre les priorités stratégiques.
- \* les moyens humains et matériels à mettre en application pour être en mesure de réaliser les objectifs

Ces plans opérationnels entraînent des dépenses en personnel, en investissement qu'il convient de chiffrer et de comparer aux différentes ressources financières de l'entreprise. Il est alors possible de réaliser un plan de financement qui doit permettre de s'assurer de la cohérence et du réalisme des actions à mener dans le moyen terme.

Le schéma suivant récapitule la logique générale de la planification :



Illustration

Une société familiale de vente de meubles et d'équipement électroménager souhaite se développer en gardant le contrôle financier de ses activités. Ses objectifs à long terme sont donc l'indépendance financière et la croissance de son chiffre d'affaires. Ce dernier objectif la contraint à réaliser des améliorations dans ses magasins et à réorganiser fondamentalement sa logistique (un centre nouveau de distribution et de réception des marchandises doit être créé). Enfin, pour répondre aux besoins variés de sa clientèle, elle doit disposer d'un stock plus important chaque année et accroître la formation de ses salariés. La réflexion avec les distributeurs opérationnels conduit, après élaboration de plans spécifiques à chaque activité, au tableau de financement récapitulatif suivant :

### **Prévisions d'un plan de financement à l'horizon N+4 (millions d'€)**

	N+1	N+2	N+3	N+4	TOTAL
<b>Besoins</b>					
Stocks	0.2	0.2	0.3	0.4	1.1
Logistique	1	1.2	2	3	7.2
Aménagements nouveaux	0.8	0.7	1	0.6	3.1
Investissements de renouvellement	0.5	0.5	0.6	0.8	2.4
Formation du personnel	0.2	0.2	0.2	0.2	0.8
<b>Total</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>4.1</b>	<b>5</b>	<b>14.6</b>
<b>Ressources</b>	<b>2.8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>13.8</b>
Capacité d'autofinancement				0.9	0.9
Emprunt	2.8	3	4	4.9	14.7
<b>Total</b>	<b>+ 0.1</b>	<b>+ 0.2</b>			
Excédent (+)			- 0.1	- 0.1	
Déficit (-)	+ 0.1	+ 0.3	+ 0.2	+ 0.1	
Cumul					

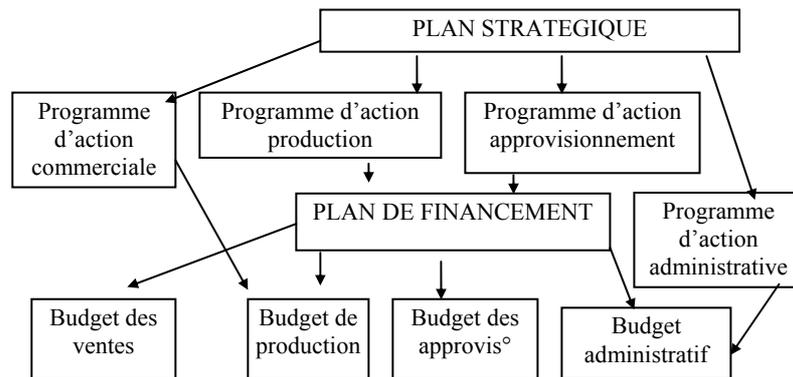
**La capacité d'autofinancement (CAF)** correspond aux ressources générées par l'exploitation après avoir payé toutes les charges. Elle est égale au bénéfice net après impôt augmenté des charges non décaissées, constituées par les amortissements et les provisions. On note dans le tableau, que jusqu'à la fin de l'année N+3 et selon les prévisions de résultat (donc de la CAF), l'entreprise peut financer seule son développement. A partir de N+4, elle devra négocier un emprunt de 1 million de francs (5-4). Ce recours au financement externe reste cependant compatible avec son objectif d'indépendance puisque, dans le même temps, ses ressources propres (CAF) ont augmenté de 13.8 millions.

#### 2. Du plan de financement aux budgets

Le plan de financement, synthèse financière, permet de s'assurer de la cohérence globale des plans opérationnels. Grâce à ses informations, c'est un outil qui permet de recourir à des prêteurs en cas d'insuffisance de ressources au cours d'une ou plusieurs années à venir. Il reste cependant un outil de moyen terme. Rien ne permet en effet de dire qu'une année équilibrée ne se traduira pas en réalité par des déséquilibres au cours de certains mois. Chaque colonne de ce tableau est représentative des flux d'une année entière arrivant à des dates différentes. En schématisant et en raisonnant par l'absurde, on peut imaginer la situation suivante :

		N+1		le 1/1/N+1
Besoin investissement	- 10		↙	
Ressources Emprunt	+ 10		↘	le 30/12/N+1

La situation apparaît comme équilibrée, alors qu'un besoin de 10 millions est constant sur l'année. Ainsi, pour suivre plus attentivement la gestion mensuelle, et même à des horizons plus courts, quinzaine, semaine voire jour, on met en place la technique des budgets. Un budget est « *un plan à court terme chiffré comportant affectation des ressources et assignation de responsabilités* ». Le plan comptable précise qu'il s'agit d'un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

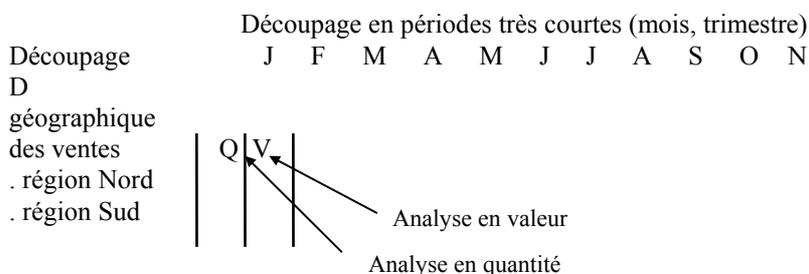


## B. Articulation des différents budgets

### 1. La structure et les enjeux des budgets

Il s'agit d'une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé, un budget se présente généralement ainsi :

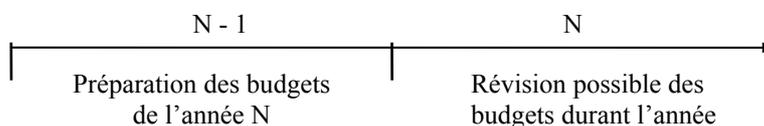
### Exemple de budget des ventes



D'autres informations prévisionnelles peuvent être présentées : par canal de distribution, par représentant... Chaque entreprise doit définir ses besoins pour adapter au mieux ses budgets. Traditionnellement, on reconnaît quatre intérêts majeurs à la gestion budgétaire. C'est un instrument de coordination, de simulation, de motivation, et de contrôle de gestion. **La coordination** est permise car le système budgétaire couvre la totalité des activités de l'entreprise. L'ensemble des budgets doit être cohérent entre eux. Rien ne sert de prévoir une augmentation des ventes de 20% si plusieurs ateliers sont déjà saturés. Cette recherche de coordination est permise par **la simulation** que la démarche budgétaire permet. Avec l'outil informatique, on peut ainsi facilement répondre à la question « que se passerait t'il si... ». Cette faculté de simulation permet de mieux connaître l'entreprise, ses atouts mais aussi ses rigidités éventuelles. Enfin certains auteurs distinguent deux grands types de budget, les budgets imposés par la hiérarchie et les budgets négociés entre les différents niveaux hiérarchiques. Il est clair que si l'on souhaite développer la motivation du personnel, le budget ne peut être que négocié et chacun doit faire le maximum pour atteindre ses objectifs. On peut ainsi développer une direction participative par objectif (DPPO). Il reste cependant que l'intérêt essentiel des budgets est lié aux possibilités de contrôle qu'ils font naître. Une procédure périodique de rapprochement des prévisions et des réalisations doit permettre de mieux connaître l'entreprise et son environnement et de prendre sans retard des actions correctives.

### 2. L'articulation budgétaire

Chaque budget, correspondant aux différentes fonctions et associé à un responsable, doit être mis au point avant le premier jour de l'année pour laquelle il est établi.



Les étapes de la procédure budgétaire (en N-1 pour N) sont les suivantes :

- ① Déterminer les objectifs pour l'année à venir. Les objectifs sont fonction des plans opérationnels.
- ② Elaborer les projets de budgets à partir des objectifs et des contraintes internes et externes. Dans cette phase, la simulation joue un rôle essentiel.
- ③ Choisir le projet parmi ceux de la phase 2. On parle alors de pré-budget. Ce choix est le plus souvent opéré par la direction générale. Les budgets ne pouvant être imposés, mais négociés, on passe à la phase suivante.
- ④ Construire et négocier les budgets détaillés
- ⑤ Etablir des budgets définitifs. Les budgets sont alors prêts pour être l'instrument du contrôle de gestion de l'année N.

### 3. Classification des budgets

#### a. **Le budget des ventes et des frais de distribution**

Le budget des ventes et le budget des frais de distribution décrivent les principaux éléments commerciaux relatifs aux recettes potentielles de l'entreprise et on peut envisager leur impact sur la production et les finances de l'entreprise.

#### Exemple de budget des ventes et de contrôle budgétaire

La société Boules produit des chariots élévateurs destinés aux entreprises individuelles et commerciales. Elle a établi les documents suivants pour les quatre premiers mois de l'année :

- *Prévisions des ventes*

	Janvier	Février	Mars	Avril
Modèle A	261	205	171	357
Modèle B	765	600	486	720

- *Prix de vente*    Modèle A : 150 000            Modèle B : 220 000

Le modèle A est plus particulièrement destiné à l'industrie, le modèle B concerne principalement les entreprises commerciales. Chaque produit est

vendu par des représentants dirigés par deux directeurs des ventes : Mr Lejeune pour A, Mme Lacour pour B.

**Extrait du budget des ventes (4 premiers mois de l'année N+1)**

	Janvier		Février		Mars		Avril	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	Val
Mr Lejeune Modèle A	26 1	39150	20 5	30750	17 1	25650	35 7	53550
Mme Lacour Modèle B	76 5	16830 0	60 0	13200 0	48 6	10692 0	72 0	15840 0
TOTAL		20745 0		16275 0		13257 0		21195 0

(milliers d'€)

A la fin du mois de janvier, les ventes réelles ainsi présentées :

Modèle A : 250 unités, chiffre d'affaires : 38 750

Modèle B : 780 unités, chiffre d'affaires : 170 040

Au total, le chiffre d'affaires prévu était de 207 450

En réalité, on a obtenu : 208 790

Soit un écart favorable de 1 340 (soit 207 450 - 208 790).

Mais le contrôle de gestion doit analyser davantage pour mieux comprendre, prendre des décisions correctives, mettre en jeu des responsabilités :

Modèle A                      Quantités

- prévues 261

- réalisées 250 Soit un écart défavorable de 11

unités ;

Pourquoi cette baisse ? toutes les usines dont la visite était prévue ont-elles été prospectées ? Que disent les rapports des représentants ? Faut-il réviser les prévisions pour les mois prochains ?

Modèle A                      Prix

- prévu : 150 000

- réalisé : 155 000

Pourquoi cet écart de 5 000 € ?

## **b. Le budget de production**

Le budget de production analyse les temps de travail, les programmes de production, et détermine les tableaux de chargement qui facilitent les temps de marche (opérations productives), les temps d'équipement (opération de réglage des machines), et les temps de chargement (somme des temps de marche et des temps d'équipement). Le programme de production permet de prévoir les quantités à produire, compte tenu des contraintes de l'organisation (plein emploi des salariés, des machines, fabrication en séries...).

### Exemple d'une cohérence entre budget des ventes et budget de production

L'entreprise Paland fabrique des bicyclettes. Elle vous soumet le dossier suivant :

#### - Activité commerciale

Les bicyclettes sont essentiellement vendues à des grandes surfaces de vente. Le marché de la bicyclette connaît des variations saisonnières. On distingue deux périodes de forte vente : à la période des beaux jours, on achète une bicyclette pour aller à la campagne, à la période de Noël, on offre une bicyclette. Les distributeurs évitent de constituer des stocks, ils passent leurs commandes mais retardent le plus possible la livraison. La société Paland a procédé à l'analyse de ses ventes des dernières années. Les coefficients saisonniers suivants ont été établis :

O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
1.1	1.2	0.9	0.4	0.6	0.9	1.3	1.4	1.6	1.2	0.8	0.6

L'objectif des ventes pour l'exercice N+1 est fixé à 72 000 bicyclettes.

Prix de vente moyen unitaire : 500 € HT

Condition de règlement des Clients : 60% des ventes à 60 j, 40% des ventes à 90 j.

#### - Activité industrielle

La production est régulière et se répartit sur 11 mois. En réalité, l'entreprise n'est fermée que 4 semaines en Août, mais on peut considérer que l'activité du mois d'Août est nulle. Au contraire, la cinquième

semaine de congés payés, prise de façon étalée, ne perturbe pas la production des autres mois.

L'objectif de production pour l'exercice N+1 est fixé à 66 000 bicyclettes. Au début de l'exercice, l'entreprise dispose d'un stock de 8 500 bicyclettes. Le problème posé est de savoir si la société ne risque pas de se trouver en rupture de stocks.

### Analyse de l'évolution des ventes

Mois	Coefficients saisonniers	Ventes du mois
O	1.1	6600
N	1.2	7200
D	0.9	5400
J	0.4	2400
F	0.6	3600
M	0.9	5400
A	1.3	7800
M	1.4	8400
J	1.6	9600
J	1.2	7200
A	0.8	4800
S	0.6	3600
	12	72000

Soit  $(72\ 000 \times 1.1) : 12 = 6600$  pour le mois d'octobre

La production est régulière, elle s'étale sur 11 mois d'activité. La production du mois d'août est nulle. La production mensuelle est donc de  $66\ 000 : 11 = 6\ 000$  bicyclettes.

L'évolution du stock à la fin de chaque mois est donc de : stock de début de mois + Production du mois - ventes du mois

	Stock initial	Stock final
O	8500	7900
N	7900	6700
D	6700	7300
J	7300	10900
F	10900	13300
M	13300	13900
A	13900	12100
M	12100	9700

J	9700	6100
J	6100	4900
A	4900	100
S	2500	2500

Soit  $8500 + 6000 - 6600 = 7900$  pour le mois d'octobre

D'après les prévisions, il apparaît que le stock minimal sera de 100 bicyclettes au mois d'août. Un suivi attentif des ventes et de la production devra cependant être réalisé pour éviter tout risque dans l'année à venir.

### c. Le budget de trésorerie

Établi à partir du résultat des différents budgets, le budget de trésorerie présente mois par mois les dépenses et les recettes. Il permet de prévoir des découverts ou des excédents et d'envisager des emprunts ou des placements.

#### Exemple de budget de la trésorerie

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Recettes	20	20	20	20	20	20	160	120	280	350	450	520
Dépenses	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Solde	- 100	- 100	-	-	-	-	+40	0	+160	+230	+330	+400
Solde cumulé	+ 10	+ 90	-	-	-	-	-	-	-290	-60	+270	+670

La trésorerie de l'entreprise est insuffisante de février à octobre. L'entreprise doit donc emprunter (découvert bancaire) pendant 9 mois, ou bien les propriétaires doivent apporter des fonds supplémentaires. Si ces deux solutions sont impossibles, il faut trouver des moyens pour accélérer les encaissements (réduction durée crédits-clients) ou retarder les paiements aux fournisseurs. Dans cette dernière hypothèse, il est vraisemblable qu'il faudra remettre en cause tous les autres budgets pour s'assurer de la cohérence d'ensemble des budgets.

### C. De la gestion budgétaire au contrôle de gestion

Contrôler signifie garder la maîtrise, dominer. Ainsi le contrôle de gestion ne signifie pas vérifier la bonne exécution des plans, mais être en mesure de prendre toutes les décisions pour ne pas perdre le contrôle dans la réalisation d'objectifs qu'une organisation s'est assignés.

Pour atteindre ce but, l'entreprise peut bien évidemment mettre en place une gestion budgétaire. Mais il est possible de mettre en oeuvre d'autres techniques et instruments. Ainsi la comptabilité générale peut permettre de faire des situations rapides : détermination d'un résultat mensuel. De même, la comptabilité analytique est un outil de contrôle de gestion dans la mesure où elle permet de déterminer les résultats obtenus par produit, par canal de distribution, par zone géographique. Enfin les entreprises peuvent mettre en place des **tableaux de bord**. Les tableaux de bord sont des instruments d'information à court terme, établis dans des délais très brefs et contenant les informations essentielles pour permettre aux responsables de suivre efficacement leur gestion. Les tableaux de bord sont : des instruments d'information, à court terme, établis dans les délais les plus brefs, centrés sur des facteurs clés du succès, permettant de prendre rapidement des actions correctives

Par exemple, le tableau de bord d'un chef d'atelier peut comporter pour chaque jour : les quantités produites le jour J-1 ou un cumul de la semaine précédente, le taux d'absentéisme du personnel, le nombre de rebuts, les états des stocks et des encours, le plan de charge de la journée pour les machines et les hommes... Disposant rapidement d'informations clefs, le responsable peut ainsi être plus efficace dans son action.

Notons enfin que si la planification stratégique, l'élaboration de programmes opérationnels, la mise en oeuvre de la procédure budgétaire semblent destinées aux grandes entreprises, tous les aspects conduisent à penser que les PME ne peuvent avoir de gestion prévisionnelle. En fait, il faut bien prendre conscience que la démarche du contrôle de gestion est avant tout un état d'esprit qui consiste à avoir une démarche prospective pour, ensuite, faire des comparaisons entre prévisions et réalisations et prendre des mesures correctrices. Ainsi si le dirigeant d'une PME met en place des procédures et une organisation plus légères, il peut bénéficier cependant de l'apport de l'approche budgétaire.