

# Plans prévisions budgets

---

## Chapitre 8 : Gestion budgétaire et comportements

jscilien@u-paris10.fr

# Introduction

---

- Dimension technique et psychologique du budget
- Planifier, allouer des ressources, coordonner, peuvent s'opposer à évaluer et motiver
- Le choix d'un système d'animation afin de cerner les conflits potentiels (section I)
- L'influence du système budgétaire sur les comportements (section II)

## Section I Le choix d'un système d'animation

---

- Syst d'animation suppose :
  - de définir une méthode de direction
  - de préciser la relation supérieur/subordonné
  - D'expliciter le système de sanctions/récompenses
- Direction par objectifs couplée à des rétributions pécuniaires individuelles semble être cohérent avec objectifs de la gestion budgétaire
- Mais conflits potentiels avec les mentalités ambiantes

# Section I Le choix d'un système d'animation

## 1. La Direction par Objectifs

---

- Mise en place aux USA (70-80)
- Idées force :
  - satisfaction et accomplissement des motivations permettent d'améliorer les résultats de l'organisation (Mc Grégor, 1960)
  - Y parvenir en amenant l'individu à s'engager sur des objectifs et en lui déléguant autorités (autocontrôle des individus)
- subordonné passe un contrat avec son supérieur : engagement sur un objectif en contrepartie de moyens et d'autonomie → système de sanctions/ récompenses
- Théorie qui suppose confiance et décentralisation

# Section I Le choix d'un système d'animation

## 1. La Direction par Objectifs

---

- A connu des échecs :
  - Nécessité de connaître les finalités de l'entreprise
  - Les supérieurs doivent agir vis-à-vis de leurs subordonnés conformément à la théorie Y
  - Reste trop axée sur un système de sanctions/récompenses sans prendre en compte les besoins différenciés du personnel : or l'argent n'est pas tjs le moteur principal (existence, rapports sociaux, développement personnel, ...)
  - Valeur universelle du système?

# Section I Le choix d'un système d'animation

## 2. La non généralisation du modèle culturel américain

---

- Contrat et engagement très présents dans certaines cultures mais pas dans d'autres
- Société française reste une société de classes, fondée sur le rang et le niveau des relations entretenues : le cadre français obéit plutôt à une obligation de manière (loyauté à l'égard du groupe et du supérieur)
- Différences entre règles écrites et l'usage qui en est fait (performances médiocres et absence de sanctions)
- Mérite n'est pas le seul élément pris en compte pour l'étude des promotions (appartenance à un clan, bonnes grâces de la hiérarchie)
- Analyser le type de climat et d'ambiance avant de mettre en place un système d'animation

## Section II Les déviations de la pratique budgétaire

---

- Identification des membres du personnel, par le processus budgétaire, aux buts de l'entreprise
- Mais place néanmoins aux stratégies individuelles pas tjs compatibles avec l'intérêt général
- Certaine dose d'opposition normale, la contradiction permet de progresser
- Mais il faut éviter les déviations trop importantes qui créeraient un dysfonctionnement collectif

## Section II Les déviations de la pratique budgétaire

---

- 1. Des comportements peu satisfaisants : les matelas de sécurité, avec éventuellement, l'année de réalisation du budget, gaspillage des ressources demandées et obtenues
- 2. Une focalisation sur le court terme accentuée par la pratique annuelle budgétaire

## Section II Les déviations de la pratique budgétaire

---

- 3. Une déviation de type bureaucratique : budgétisation = ensemble de règles écrites contraignantes
- Budget = instrument de rigidité, frein au changement
- Plan, budget, standards, favorisent l'immobilisme, au lieu de s'adapter aux modifications de l'environnement
- Ajustement des dépenses par report sur un autre exercice budgétaire ou par des achats anticipés pour maintenir le prévu

## Section II Les déviations de la pratique budgétaire

---

- 4. La tendance séparatiste :
  - à l’opposé du comportement précédent, les responsables pérennisent des décisions qui accentuent leur autonomie au détriment de la stratégie de l’entreprise
  - Délimitation de territoires de « gens du même monde » avec avantages acquis

# Conclusion

---

- Objectif gestion budgétaire : orienter les actions des différentes unités en fonction des objectifs stratégiques
  - Donner à chaque centre de responsabilité un mission claire de son rôle et des objectifs à poursuivre dans le cadre des objectifs globaux
  - Finalité des budgets : davantage l'alignement stratégique que le respect du budget
- Budget = flux d'informations formelles traduisant les engagements de chaque centre en termes d'objectifs et de moyens

# Conclusion

---

- Critiques adressées au processus budgétaire : modalités d'application (lourdeur, temps passé important, etc...)
- Place du budget parmi les outils du contrôle
  - moyen privilégié d'une projection cohérente
  - Cadre pour le pilotage de l'action
  - Mode de régulation des tensions internes (acceptation par la technique)
- L'évolution de l'environnement a conduit à un renforcement de la nécessité d'anticiper par un système plus réactif, d'où les changements progressifs dans l'élaboration et le couplage du budget à un système de reprévisions