

# Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



GERER, C'EST PREVOIR....

**OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES**

**13/01/2007**

Beaucoup d'entreprises pratiquent ce qu'on appelle communément la "**gestion au rétroviseur**". Ce sont les données du passé qui constituent le principal outil de pilotage. Certaines même consacrent une énergie considérable à "régler leur rétroviseur", à travers divers logiciels de comptabilité ou de gestion.

L'idée même de consacrer du temps à la prévision semble saugrenu à certains ... : «Comment voulez-vous que je prévois à un an, alors que je ne sais pas si mon principal client va me renouveler son gros contrat' le mois prochain ...», peut-on parfois s'entendre dire.

A l'inverse, d'autres entreprises ont développé toute une série de dispositifs pour inciter chacun de leur collaborateur à anticiper. Elles ont élaboré des indicateurs avancés, des supports de prévisions. Elles ont atteint le stade de la gestion prévisionnelle.

Essayer d'avoir un coup d'avance, c'est l'objectif de tous. Le dirigeant de l'entreprise, par ses capacités, sa vision, a le plus souvent une idée très précise du « coup d'avance ». Fort heureusement, car en l'absence de formalisation de cette vision stratégique ou tactique, il y a deux risques :

- Celui de ne pas savoir la faire partager ou la faire comprendre
- Celui de ne pas être suffisamment éclairé dans les conséquences de ses choix.

## **La gestion prévisionnelle, c'est quoi ?**

Les 3 formes les plus courantes de la gestion prévisionnelle sont le budget annuel, le plan à 3 ans et enfin les diverses prévisions régulièrement effectuées sur les ventes, les charges, les prix de revient,...

### **Un budget, pour qui ?**

Pour la Direction Générale, il s'agit de mettre en oeuvre la stratégie qu'elle a choisie : A travers des objectifs et des plans d'actions.

Elle voudra estimer à l'aide du budget les conséquences de ses choix et leur cohérence : moyens et effectifs nécessaires, investissements, etc..

Pour les opérationnels, le budget est l'occasion de repréciser leur mission au sein de leur unité et de leur entreprise, d'avoir une réflexion structurée sur le mode d'organisation, de leur fixer des objectifs et de leur donner les moyens nécessaires pour les atteindre.

### **Un budget, pour quoi faire ?**

Les budgets sont intégrés aux tableaux de bord, reporting et prévisions financières et font l'objet d'un suivi régulier des écarts avec les réalisations. On peut alors parler dans l'entreprise d'un système de gestion budgétaire qui va de la prévision à la budgétisation pour aboutir au contrôle.

Le processus budgétaire apporte beaucoup à l'entreprise. C'est :

- Un outil de réflexion et prévision pour l'entreprise ainsi qu'une occasion pas si fréquente de sortir de la pression du quotidien et de fixer le cap
- Un outil comptable indispensable pour la production rapide et efficace de la comptabilité opérationnelle, de l'analyse des coûts et des marges. Et tout autant pour la sortie des résultats mensuels, reporting ou tableaux de bord.
- Un outil de contrôle interne par son utilisation fréquente dans la délégation des engagements.
- Un outil pour le contrôle de gestion qui, à travers l'analyse des écarts, pourra aider l'entreprise à éviter les dépassements et mettre en oeuvre rapidement les corrections de trajectoire nécessaires.

Le budget, c'est un exercice indispensable avec quelques pièges à éviter, par exemple , être trop prudent... ou trop ambitieux.

Un budget de ventes trop ambitieux aura deux inconvénients : Il pourra entraîner une forte croissance des dépenses, les frais fixes en particulier, sans assurance d'atteindre les objectifs de Chiffre d'Affaires. Il peut aussi générer une certaine démotivation des équipes si les objectifs semblent 'hors d'atteinte'.

Un budget de ventes trop prudent, c'est prendre le risque de faire rouler l'entreprise en sous régime.

L'une des solutions consiste à fixer des objectifs commerciaux distincts et supérieurs au budget.

**Gérer c'est prévoir...** C'est pourquoi tous les outils consacrés à se projeter dans l'avenir sont importants pour le développement de l'entreprise. Et l'on peut dire que la maturité de gestion d'une entreprise se mesure à :

- L'importance qu'elle accorde aux prévisions et à l'anticipation sur les périodes futures.
- La façon dont ces projections et objectifs est irriguée dans l'entreprise.

Et puisque l'automne est la période traditionnelle des budgets, n'hésitons pas à y consacrer suffisamment de temps !

**Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse [alessi@idq.fr](mailto:alessi@idq.fr)**