



Objectifs pédagogiques du module

1. Comprendre le rôle stratégique du budget
2. Structurer un processus budgétaire professionnel,
3. Formaliser une note de cadrage budgétaire claire et partagée,
4. Construire une matrice d'hypothèses budgétaires documentée,
5. Mettre en place une gouvernance budgétaire limitant les dérives

Contenu du module

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

C- Gouvernance budgétaire & lutte contre l'égo

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Le budget est perçu comme une obligation administrative, pas comme un outil de pilotage**

Dans de nombreuses organisations, le budget est :

- un rituel annuel imposé par la direction ou la tutelle (Hope & Fraser, 2003),
- une formalité pour "cocher une case" (banque, conseil d'administration, ministère),
- un document figé une fois validé (Anthony & Govindarajan, 2007).

Le budget est alors vu comme une fin en soi, et non comme un outil vivant de pilotage.

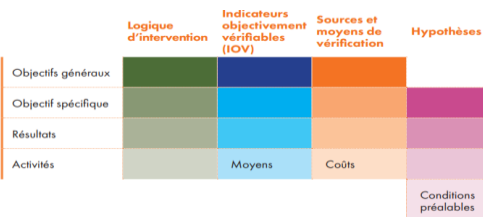
Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Absence de lien réel entre budget et stratégie**

- Elaboré indépendamment de la stratégie → écart entre les orientations stratégiques affichées et l'allocation réelle des ressources (Kaplan & Norton, 2001).

- Un simple exercice financier sans portée managériale (Mintzberg, 1994).



Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Budgets construits en silos (logique départementale)**

- Chaque direction construit "son" budget :
 - sans vision globale,
 - sans coordination,
 - avec des objectifs parfois contradictoires.
- La logique dominante est : "Je défends mon périmètre."

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Hypothèses implicites ou inexistantes**

Les chiffres sont présentés sans explication :

- pas de drivers,
- pas de scénarios,
- pas de justification économique.

Les hypothèses restent dans la tête des managers, pas dans les documents.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Poids de l'égo et des jeux politiques**

Le budget devient un outil de pouvoir :

- protéger son image,
- sécuriser son périmètre,
- éviter d'être critiqué.

Les comportements typiques :

- surestimation des charges ("au cas où"),
- sous-estimation des recettes ("pour être sûr de réussir"),
- refus du challenge des hypothèses.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Confusion entre rentabilité et trésorerie**

Beaucoup d'organisations pilotent uniquement le P&L, en oubliant le cash :

- pas de budget de trésorerie,
- BFR non suivi,
- CAPEX décidés sans vision cash.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

A- Pourquoi le budget échoue dans beaucoup d'organisations?

**** Absence de pilotage en cours d'année**

Le budget est figé :

- même quand le marché change,
- même quand les hypothèses deviennent obsolètes.
- Le management découvre l'atterrissage réel trop tard.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Le processus budgétaire

**** Le budget comme processus et non comme document**

Le budget n'est pas un tableau Excel, mais un **processus organisationnel transversal**, impliquant plusieurs acteurs, des règles, des arbitrages et une gouvernance claire

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Le processus budgétaire
**** Le budget comme processus et non comme document**
 Dans beaucoup d'organisations :

- on demande aux managers : « envoyez vos chiffres »,
- la direction financière consolide,
- la direction générale valide.

→ Ce n'est pas un processus, c'est une collecte de données.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Le processus budgétaire
**** Le budget comme processus et non comme document**
 Un processus professionnel :

- commence par un **cadrage**,
- se poursuit par des **hypothèses** partagées,
- intègre des **arbitrages** explicites,
- débouche sur un **pilotage** continu.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire
**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**
 E1. Cadrage stratégique et budgétaire

Qui fait quoi ?	Comment faire ?	Outils	Échéances
1. Direction Générale (DG)	1- Analyse stratégique et environnementale	1- Outils stratégiques	Entre T-4 mois et T-2 mois
2. Direction Financière / Contrôle de gestion	2- Définition des priorités stratégiques	2- Outils financiers	
3. Directions opérationnelles	3- Traduction en objectifs budgétaires globaux	3- Outils de gouvernance	
4. Comité budgétaire	4- Formalisation de la note de cadrage budgétaire		

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

** Les étapes clés d'un processus budgétaire

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• Tableau de cadrage des objectifs financiers

Il traduit les orientations stratégiques en cibles financières globales à respecter lors de la construction budgétaire

→ Eviter que chaque direction construise son budget selon sa propre logique

Indicateur	Objectif
CA	+6 %
Marge brute	≥ 30 %
EBITDA	≥ 12 %
OPEX	≤ +3 %
CAPEX	≤ 4 M
Cash minimum	≥ 2 M

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

** Les étapes clés d'un processus budgétaire

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• Modèle macro P&L cible

Le modèle macro P&L cible est une maquette financière simplifiée, construite avant les budgets détaillés, qui montre la trajectoire économique globale attendue

→ Si la stratégie est respectée, à quoi doit ressembler le compte de résultat ?

→ Tester la cohérence entre objectifs stratégiques et capacités économiques avant d'entrer dans le détail

Poste	Montant
CA	50 M
Coûts variables	-34 M
Marge brute	16 M
OPEX	-10 M
EBITDA	6 M (12 %)

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

** Les étapes clés d'un processus budgétaire

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• Indicateurs cash et BFR

Piloter la liquidité, complément indispensable au pilotage du P&L

Cash disponible, Budget de trésorerie mensuel, BFR global, DSO (Days Sales Outstanding), DPO (Days Payable Outstanding), DIO (Days Inventory Outstanding)

→ Piloter rentabilité et liquidité conjointement

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• **RACI budgétaire**

Le RACI budgétaire clarifie, pour chaque étape du processus budgétaire (Otley, 1999):

- Responsable
- Accountable
- Consulté
- Informé

→ Réduire les conflits et la dilution des responsabilités

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• **Charte budgétaire**

La charte budgétaire est un document de gouvernance qui formalise :

- les règles du processus,
- les principes de comportement,
- les modalités d'arbitrage.

→ Utiliser la charte pour dépolitisier le budget

Contenu type

1. Principes budgétaires
2. Règles de construction
3. Règles de révision
4. Sanctions / escalades
5. Règles de communication

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E1. Cadrage stratégique et budgétaire

• **Procédures d'arbitrage**

Définir comment et par qui les décisions budgétaires sont prises lorsque les ressources sont limitées.

Les critères d'arbitrage pourraient être :

- Alignement stratégique
- Impact EBITDA
- Impact cash
- Risque
- ROI / valeur créée

→ limiter les décisions émotionnelles et politiques

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E2. Définition et formalisation des hypothèses

Les hypothèses sont critiques parce qu'elles:

- expliquent le budget
- expliquent les écarts
- permettent le reforecast

Sans hypothèses, pas de pilotage.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E2. Définition et formalisation des hypothèses

Hypothèses
commerciales

Hypothèses de
coûts

Hypothèses
organisationnelles

Hypothèses
financières

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E2. Définition et formalisation des hypothèses

Les hypothèses budgétaires sont le résultat d'un processus collectif, fondé sur :

- des données historiques,
- une analyse de l'environnement,
- des orientations stratégiques, et
- un arbitrage managérial formalisé

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E2. Définition et formalisation des hypothèses

Un budget n'est pas un chiffre, c'est une hypothèse collective sur l'avenir

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E3. Construction des budgets opérationnels

Traduire les hypothèses validées et le cadrage stratégique en budgets chiffrés par fonction, de manière cohérente, intégrée et pilotable.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E3. Construction des budgets opérationnels

Principes clés de construction

Principe 1. Construction encadrée, non libre

Les budgets opérationnels ne sont pas construits en autonomie totale par les départements

- ils doivent respecter la note de cadrage,
- les enveloppes OPEX / CAPEX, et
- les hypothèses validées

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E3. Construction des budgets opérationnels

Principes clés de construction

Principe 2. Logique drivers → coûts/revenus

Le budget est construit à partir de drivers mesurables, et non par reconduction mécanique de N-1: volumes produits, nombre de clients, capacité des ateliers .

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E3. Construction des budgets opérationnels

Principes clés de construction

Principe 3. Cohérence transversale

Les budgets doivent être cohérents entre eux :

Budget commercial ↔ production ↔ achats ↔ trésorerie

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

*** Les étapes clés d'un processus budgétaire*

E3. Construction des budgets opérationnels

Types de budgets

Budget des ventes	Budget de production /d'activité	Budget des charges de personnel	Budget CAPEX
	Budget OPEX	Budget Trésorerie	

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E4. Arbitrages budgétaires

Faire des choix explicites lorsque les ressources sont limitées, afin d'assurer la cohérence entre stratégie, performance économique et liquidité.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E4. Arbitrages budgétaires

Acteurs	Rôles
Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> • Porte la vision stratégique. • Tranche les arbitrages structurants (croissance vs marge, investissement vs cash). • Assume la responsabilité finale.
Direction Financière / Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Prépare les scénarios d'arbitrage. • Mesure les impacts sur EBITDA, cash, BFR, risques.
Directions opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Défendent leurs projets et hypothèses. • Apportent la connaissance terrain. • S'engagent sur l'exécution après arbitrage.
Comité budgétaire	comparer les options, limiter l'éco et les jeux politiques, garantir la cohérence globale.

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E4. Arbitrages budgétaires

Exemples:

- 1- Arbitrage croissance / rentabilité
- 2- Arbitrage OPEX
- 3- Arbitrage CAPEX

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E4. Arbitrages budgétaires

Le budget : d'un exercice administratif à un o

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E4. Arbitrages budgétaires

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E5. Validation et communication

Elle vise à :

- transformer le budget arbitré en référence officielle ([Baseline](#)),
- assurer son appropriation par les managers,
- aligner l'ensemble de l'organisation sur les priorités, contraintes et engagements.

→ Passage du budget "technique" au budget "managérial"

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E5. Validation et communication

Pourquoi communiquer le budget ?

- Donner du sens aux chiffres.
- Expliquer les choix et renoncements.
- Réduire les interprétations politiques et les résistances

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E5. Validation et communication

Plan de communication budgétaire doit intégrer les priorités stratégiques, Les hypothèses, les contraintes, et les règles de gestion

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

B- Les étapes clés d'un processus budgétaire

**** Les étapes clés d'un processus budgétaire**

E6. Pilotage, contrôle et reforecast

Suivre l'exécution budgétaire	Analyser les écarts
Ajuster les trajectoires en cours d'année	Piloter l'atterrissage économique et financier

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

C- Gouvernance budgétaire & lutte contre l'égo



- Outil de valorisation personnelle
- Symbole de pouvoir
- Moyen de protection de périmètre

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

C- Gouvernance budgétaire & lutte contre l'égo

Manifestations de l'égo

Comportement	Exemples de discours
Sur-budgétisation	"Je préfère demander plus, on ne sait jamais"
Sous-estimation des objectifs	"Comme ça, je suis sûr d'atteindre mes targets"
Refus du challenge	"Tu ne peux pas comprendre mon activité"
Défense émotionnelle	"Réduire mon budget, c'est réduire mon importance"
Déresponsabilisation	"Les hypothèses étaient irréalistes"

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

C- Gouvernance budgétaire & lutte contre l'égo

Impacts de l'égo

Organisationnel	Financier
<input type="checkbox"/> Budgets irréalistes	<input type="checkbox"/> Mauvaise allocation des ressources
<input type="checkbox"/> Arbitrages biaisés	<input type="checkbox"/> OPEX gonflés
<input type="checkbox"/> Conflits interservices	<input type="checkbox"/> CAPEX non prioritaires
<input type="checkbox"/> Perte de confiance	

Le budget : d'un exercice administratif à un outil de pilotage

C- Gouvernance budgétaire & lutte contre l'égo

Fondements de la gouvernance budgétaire

** La gouvernance précède la construction budgétaire

** Séparation des rôles

** Le budget n'est pas "le budget de la finance", mais un engagement collectif.

Merci pour votre attention

La parole est à vous !
Avez-vous des questions ?
