

INTRODUCTION

Une Organisation sans mécanismes de pilotage va à la dérive. Une Organisation qui ne rend plus de comptes se sclérose et finit par disparaître. Le contrôle budgétaire et le reporting sont les deux outils à la disposition des Organisations pour éviter ces écueils.

Les systèmes actuels de gestion des Organisations ont été conçus à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle. Ils se sont ensuite développés et répandus dans toutes les Organisations au cours du XX^e siècle. Mais, depuis une vingtaine d'années, de nouveaux besoins d'information sont apparus, en grande partie pour répondre à l'internationalisation des marchés, au renouvellement très rapide des produits et à une concurrence renforcée. Si le contrôle budgétaire a toujours existé sous des formes plus ou moins rudimentaires, il existe des variantes relativement importantes selon les objectifs que l'on assigne à ce système : par exemple entre le contrôle budgétaire d'une collectivité publique ou d'un établissement scolaire, où le but principal est d'éviter les détournements de fonds, et le contrôle budgétaire d'une multinationale où le système de contrôle budgétaire est un outil de management. De même, le processus de reporting, s'il est fondamentalement lié à toute délégation de fonction et à toute obligation de rendre compte, revêt des caractéristiques très variables selon les Organisations.

Depuis le début des années 80, les entreprises ont entamé une réflexion sur une refonte de leurs systèmes de gestion en s'appuyant sur de nouvelles technologies de collecte et de traitement de l'information. La comptabilité analytique, qui s'était extraordinairement complexifiée au cours du

XX^e siècle s'est ainsi orientée vers la notion de comptabilité de gestion avec les approches ABC et ABM¹). En matière budgétaire, compte tenu de la lourdeur de certaines procédures budgétaires et de l'inadéquation de l'information procurée par rapport aux besoins réels d'information, la même évolution se dessine. Des entreprises repensent leur système d'information pour améliorer leur processus de prise de décision et de gestion stratégique. Des tentatives sans lendemain, comme les approches BBZ (*Budget Base Zéro*), ont accéléré cette prise de conscience des Directions Financières sur la nécessité de simplifier leurs règles et procédures.

Trois grandes évolutions apparaissent ainsi déterminantes:

- La première évolution concerne le développement de systèmes de reporting multidimensionnels. Autrement dit, le système d'information ne peut plus seulement s'appuyer sur des indicateurs exclusivement monétaires mais il doit aussi intégrer d'autres dimensions, telles que la qualité (des produits ou des services), la gestion des ressources (par exemple les problèmes de formation et de motivation des employés en matière de gestion des ressources humaines), ou le développement technologique.
- La seconde évolution se réfère à l'horizon temporel et à la fréquence de la prise de décision. Dans un environnement devenu de plus en plus fluctuant et incertain, les décideurs sont conduits à repenser de façon plus fréquente leur stratégie et son implication concrète. De surcroît, ils doivent également disposer d'une capacité de réaction plus rapide et d'une meilleure anticipation des évolutions majeures ou des retournements de conjoncture à l'œuvre dans certains secteurs. En 2002, la réduction brutale des marchés, pour les secteurs des équipementiers téléphoniques et des services informatiques, a ainsi conduit les dirigeants des entreprises concernées à réagir très rapidement pour éviter le risque de dépôt de bilan. En 2008-2009, c'est l'effondrement des marchés automobiles qui a amené de nombreux constructeurs ou équipementiers au bord de la faillite avant que les gouvernements ne lancent des opérations de relance.
- La troisième évolution porte sur les nouveaux outils technologiques à la disposition des dirigeants pour diffuser l'information de gestion et faire de la fonction Contrôle de gestion un partenaire des opérationnels.

¹ *La gestion stratégique des coûts, consommation de ressources et création de valeur*, EMS.

Cet ouvrage est décomposé en trois chapitres. Les deux premiers présentent les aspects techniques du contrôle budgétaire et de reporting. Le troisième s'attache à mettre en perspective ces outils dans le cadre de la gouvernance des Organisations. Pour répondre aux attentes multiples et diverses des parties prenantes de l'Organisation, les dirigeants doivent s'appuyer sur les budgets pour déléguer et sur le reporting pour rendre compte.