

Introduction au BBZ , « outil et démarche de budgétisation »

jscilien@u-paris10.fr

➤ Après les coûts socio-organisationnels liés aux projets d'investissements, il existe des démarches plus pragmatiques pour abaisser les coûts sur N+1....:

- **Le BBZ** : A l'opposé de la méthode du budget par reconduction (peu compatible avec les baisses de charges), la méthode du BBZ s'est imposée comme contre-exemple
- Applications fréquentes : entreprises de grande taille, services généraux, voire administrations, services support

1. Budget par reconduction

- ▶ 1.1. Définition
- ▶ 1.2. Caractéristiques de la méthode

2. BBZ

- ▶ Génèse historique de la méthode : au sein de TI (USA)
- ▶ 2.1. Fondements de la méthode
- ▶ 2.2. Mise en place de la méthode
 - ➔ Phase 1 : découpage
 - ➔ Phase 2 : projet d'activité
 - ➔ Phase 3 : hiérarchisation
 - ➔ Phase 4 : arbitrage
- ▶ 2.3. Un BBZ évolutif avec des fondamentaux

3. Application dans une administration

- ▶ Problématique de service public, versus réduction de coûts
- ▶ 3.1. Finalités ?
- ▶ 3.2. Conséquences
- ▶ 3.3. Exemple Reprographie Entité Public

1. Un « budget par reconduction » = méthode dite classique

▶ 1.1. Définition

- ▶ Les « budgets par reconduction » sont des budgets dans lesquels :
 - ❖ les chiffres se basent sur ceux des dépenses de N-1,
 - ❖ en y ajoutant un pourcentage
 - » en raison, par exemple, de l'augmentation de l'inflation pour la nouvelle année etc...

Ancienne Méthode (à oublier actuellement)

1.2. Caractéristiques

▶ C'est une méthode (ou technique de budgétisation)

- ▶ simple (simpliste ?), permettant de faire des économies de temps, mais :
 - ◆ « paresseuse »
 - ◆ et souvent peut précise.

- ▶ qui convient qu'aux organisations dans lesquelles, **tous les ans se ressemblent beaucoup les uns les autres en termes d'activités.**

- ↪ Peu :
 - ▶ d'organisations
 - ▶ ou de projets dynamiques
- ↪ sont suffisamment stables...

- ▶ pour que cette technique de budgétisation leur convienne vraiment.

- ↪ **Conclusion :**
 - ▶ **économie de temps, ... mais pas de coûts !**

2. Le « Budget à Base Zéro » (BBZ)

- Génèse :

- Procédure initiée dans les grandes entreprises américaines au début des années 70, mise au point par **Peter PYRRH**, chez *Texas Instruments (TI)*.

- Contexte historique : démarche motivée par une ...

- ... augmentation importante des « frais généraux », au sein de TI difficilement supportable dans une période de récession,
- ... et une dérive des charges de production en général, issue de la mise en œuvre de la méthode budgétaire classique (fortes pertes de TI à cette époque)

Difficultés rencontrées au départ (TI) :

- **1. En général** : la réduction budgétaire sera considérée, vécue comme une *remise en question* des femmes et/ou des hommes
 - La « négociation budgétaire » est un exercice de pouvoir = attribut
 - Ex. la réduction du budget d'un service peut avoir un impact indirect et latent sur la rémunération du manager (le manager doit conserver un périmètre suffisant pour justifier son salaire de cadre)
- **2. En particulier** : difficulté spécifique pour les « frais généraux »
 - il n'existe pas en effet de relation directe entre le « coût » d'un service et son « avantage »
 - Ex. quel est l'impact de la réduction des frais de restauration des commerciaux sur leurs objectifs annuels de CA ?

2.1.Fondements de la méthode

- 2.1.1. Définition : Principe et méthode de construction budgétaire qui consiste à justifier chaque poste budgétaire.
 - Chaque :
 - dépense doit être justifiée indépendamment des pratiques antérieures
 - service doit faire la preuve en permanence de l'utilité de ses activités
- 2.1.2. Conséquence : Le processus budgétaire part de zéro, avec les activités proposées pour l'année
 - = reconduction d'un budget d'une année sur l'autre est donc exclue
 - NB = Appellation Budgétisation « en coucher de soleil »

2.2.Méthodologie mise en place : 4 phases successives

- **Phase 1 :**
 - **Découpage de l'entreprise en « centres de décision »**
 - = chacun dirigé par un responsable qui doit établir ses propres propositions budgétaires, compte tenu de ses prévisions d'activités.
 - NB.
 - Cela peut être des « centres de responsabilités » classiques, mais pas obligatoirement
 - Les centres de décision peuvent ne pas être les mêmes d'une année sur l'autre

2.2.Méthodologie (suite)

- **Phase 2** : Élaboration par et pour chaque centre...
 - d'un « ensemble budgétaire »
 - = Propositions budgétaires en liaison avec les **projets d'activité**
 - 1. Projets **alternatifs** : il faudra choisir un projet (ou un financement de projet sélectionné) parmi plusieurs
 - = Cela peut concerner le choix des moyens à mettre en place
 - 2. / ou **complémentaires** : projets différents pouvant tous être mis en place

Ex. Alternatives de financement sur un projet

Exemple : un service de R&D dans le secteur des arômes doit effectuer des recherches de « diminution des pertes dans l'extraction » de l'arôme des orchidées :

Démarche :

- le projet a été sélectionné car le pay-back prévisionnel est de 2,8 ans, soit moins que la moyenne du groupe (3,5 ans)

- 3 alternatives de moyens à proposer par le manager au PDG :

- A. 1 chercheur et 2 assistants travaillant partiellement sur cette tâche = 120 000 €
- B. 1 chercheur à plein temps coût salarial chargé de = 100 000 €
- C. Sous-traiter cette activité pour un coût de = 80 000 €

Méthodologie (suite)

- **Phase 3.** Hiérarchisation des « ensembles budgétaires »
 - → il faudra **rationaliser** la prise de décision
 - → **2 problèmes :**
 - 1. les critères utilisés pour classer les projets ne vont pas tous aller dans le même sens. **La classification des projets** peut être réalisée **plus ou moins arbitrairement** selon différentes critères :
 - comparaison de la rentabilité des projets, utilisation de méthodes de scores, P-B, classement multicritères ... parfois dangereux - Cf. renvoie aux critiques de taux d'actualisation, ou de CMPC en Finance
 - **2. La rationalité est limitée** (H. SIMON – 1958)

Méthodologie (fin)

- **Phase 4. Arbitrages définitifs via le PDG**
 - **1. « Plus ou moins » long processus temporel** = après X « navettes budgétaires » entre lui et ses services
 - **2. Toutes les propositions sont ensuite évaluées, et tranchées in fine par la direction générale (PDG).**
 - Remarque = Processus final identique pour fixer les PCI (arbitrage)
 - Pour les projets qui ne sont pas forcément indispensables, il peut-être judicieux des les différer dans le temps, afin de consacrer les ressources disponibles aux projets les plus rentables.
 - Certains budgets vont être sauvegardés car jugés stratégiques, ou « dans le cœur de métier » du groupe/de l'entité considérée :
 - Exemples : la R et D pour les groupes pharmaceutiques, le budget de l'Education National en fonction des gouvernements etc...

2.3. Un BBZ évolutif avec des fondamentaux

- **2.3.1. Il existe des « versions allégées » du BBZ = ou « Light BBZ » (non normées)**
 - Chaque année, on audite une partie seulement des services d'une firme
 - Les responsables des services sélectionnés doivent justifier l'utilité de leurs activités et leur budget
 - Chaque année, d'autres services sont sélectionnés
 - Point commun avec BBZ (intégral) : elles ont le mérite d'obliger les responsables à une réflexion critique

2.3. Un BBZ évolutif avec des fondamentaux (fin)

- **2.3.2. Le résultat BBZ ou LBBZ reste un budget :**
 - plus détaillé et plus précis que celui par reconduction
 - demandant plus de temps et d'énergie (que le BR).
- Du fait de sa construction et de ses exigences, cette technique est très pertinente pour les nouvelles organisations et les nouveaux projets (taille souvent réduite des nouvelles organisations).
 - C'est probablement la « meilleure méthode » à suivre pour disposer d'une organisation dynamique proactive, en permanence.
 - Ex. la remise en cause des hommes et l'incertitude croissante peuvent être à l'origine de phénomènes de « burn-out » au sein de la population cadre.

III. Application à un Service public : BBZ

3.1. Définition (préalable)

- ▶ Un service public est une responsabilité :
 - ➔ que l'Etat assume
 - ➔ **et que le CG ne peut (doit) a priori remettre en question,**
 - ◆ alors qu'il peut fort bien, en univers concurrentiel, suggérer la suppression d'un tel produit ou service.

- ▶ **En revanche, ce sera de son devoir :**
 - ➔ **de proposer toute suggestions permettant d'optimiser les coûts**
 - ◆ en fonction du service rendu,
 - ➔ et éventuellement de mettre en évidence ce que représente financièrement parlant, telle prestation particulière,
 - ◆ si celle-ci est prohibitive.



3.2. Un BBZ pour quoi faire ?

- ▶ Finalités et objectifs de l'entité public
- ▶ le problème de l'**application** du **BBZ** est celui de la finalité poursuivie par ledit service public.
 - Lorsqu'on a affaire à un vrai service public,
 - ◆ = c'est à dire un secteur d'activité situé en univers non concurrentiel (par opposition à de nombreux secteurs étatisés qui sont dans ce cas),
- ▶ Ce n'est qu'une fois que :
 - les objectifs poursuivis par cette institution auront été clairement explicités
 - et approuvés par ses responsables,
- ▶ ... que l'analyse du coût global du service ainsi rendu aux usagers sera engagée.

↳ Mais justement, définir de façon Claire et explicite

- ➔ les différentes finalités = les objectifs à atteindre
- ➔ et sous-finalités d'un service public = les Moyens à avoir

▶ n'est pas chose simple

- ➔ sans doute parce que des références extérieures comme la concurrence, auxquelles se rattacher font défaut.

↳ Souvent des conflits d'objectivité se présentent, obligeant à des arbitrages plus complexes que dans le secteur privé

- ▶ ce qui est tout a fait normal dans toute organisation quel que soit son statut...

↳ Cette phase de définition des objectifs est donc un :

- ▶ impératif à toute action plus en détail lors de l'intervention **BBZ**.

↪ 3. 3. Résumé cas réel = Service Reprographie Université

- Liminaire :
- la masse la plus **importante** des dépenses ne provenait pas des salaires mais des coûts gérés par l'organisation :
 - frais de sous-traitance,
 - achats de papier, reproduction, impression, acheminement, etc....
 - ◆ De ce côté-là, cette intervention se rapprochait d'un cas d'analyse de la valeur.
- Objectifs :
- La direction voulait au travers de cette utilisation du **BBZ** mettre en place :
 - un système de suivi des coûts
 - ◆ Dans le système privé, ce calcul aurait été initié dès l'origine
 - dans le but de mieux maîtriser, dans l'avenir, tout dérapage
 - ◆ Définition a posteriori : correspond à un dérapage, une hausse des coûts très supérieure à celle des volumes de production.

↳ L'action du CG a surtout consisté à :

- ▶ mettre en évidence les finalités et sous-finalités de l'organisme en question,
- ▶ et à amener le personnel à raisonner en service rendu,
 - et non en fonction de l'outil utilisé.

↳ Les résultats BBZ dans le public ont permis d'identifier :

- ▶ **Éco. Classiques** : des économies potentielles de 10 à 20% sur les coûts « gérés »
 - achats, sous-traitance = renouvellement plus fréquent des appels d'offres, sélection des fournisseurs sur un panel plus petit, avec . Ces économies classiques identifiées par BBZ ne correspondent pas à une diminution du service apporté.
- ▶ **Eco. Organisationnelles** : des efficiences accrues sans réduction de charges :
 - Notamment, les domaines de ré-allocation de postes de personnel,
 - ◆ en fonction du développement de nouvelles prestations dans la reprographie (ex. mettre plus de personnel sur les tâches où l'effectif est insuffisant, en réallouant le personnel trop nombreux sur des tâches « sur-staffées »).

➤ **Après un an, sur ce projet :**

➤ 40% des économies recommandées étaient obtenues

➤ ou 60 % d'économies non réalisées, = conséquence arbitrages plus complexes dans le public que dans le privé

➤ Verre à « moitié plein » ou à « moitié vide » ?

➤ à moitié vide, pour les 60% non effectives, mais moitié plein, car sans BBZ, les économies listées en premier n'auraient pas eu lieu

Conclusion synthétique : av/inconv. BBZ

- Avantages : 2 principaux
 - **1. Acquis du passé** systématiquement remis en cause
 - Remise en cause des routines et des surcoûts liés...
 - Mise en œuvre de « conduite du changement » au sein des entreprises
 - **2. La Relation « clients/ fournisseurs » est renouvelée** en permanence pour les fonctionnels
 - Les fonctionnels devant justifier de leur contribution à la hausse du CA et/ou des marges de l'entité

Conclusion et bilan (fin)

- Limites : 2 principales
 - **1. Procédure longue et coûteuse**
 - **2. Peut (= doit ?) engendrer incertitude et stress**
 - Car restructuration permanente (« **reengineering** »)
 - Conséquences = engendrent parfois des pertes des repères au sein des cadres, surmenages, phénomènes de burn-out, phénomènes de dettes symboliques lors de plans sociaux (théorie du don – contre-don de M. Mauss etc...)

Reengineering (vocabulaire)

= démarche consistant à réorganiser la séquence et le contenu d'un processus, voire du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

On précise d'ailleurs parfois « Business process reengineering » (BPR).

Cette démarche passe le plus souvent par une remise à plat préalable du mode de fonctionnement de l'entreprise ou du service, dans le but de gagner en productivité

Conditions du reengineering

Cette remise à plat implique une identification, une collecte et une gestion de l'information et des modes de transmission et de circulation de cette information dans l'entreprise.

- Le reengineering peut également s'étendre à la qualité des conditions de travail.
- Dans tous les cas il ne peut aboutir à des résultats liant innovation et performance **que s'il intègre le principe de participation et d'implication de l'ensemble des parties prenantes (*)**

ndlr. C'est la théorie, la pratique diffère souvent (*)