

plupart des organisations. En commun avec beaucoup d'autres bonnes idées, le contrôle par le budget a l'avantage de la simplicité.

Comment fonctionne le contrôle par le budget

Tout d'abord, la haute direction et un gestionnaire (un chef de service ou de division par exemple) se mettent d'accord sur la nature des buts que ce dernier devra atteindre au cours de l'année suivante. Cet accord peut être le résultat de consultations et de négociations plus ou moins poussées mais il peut être également le résultat d'un ordre sans appel de la part de la haute direction.

En second lieu, sur la base de l'accord intervenu entre la haute direction et lui-même, le gestionnaire prépare ses plans d'opérations pour l'année suivante et établit ses prévisions en personnel et son budget. Ces prévisions sont ensuite transmises à la haute direction sous forme d'une réquisition.

Troisièmement, l'état major de l'entreprise examine cette réquisition afin de s'assurer qu'elle est conforme à l'accord initial et qu'elle est efficace, c'est-à-dire qu'elle n'envisage d'utiliser ni plus ni moins de ressources qu'il n'est absolument nécessaire pour obtenir le résultat cherché.

Quatrièmement, la haute direction examine les réquisitions faites par tous les gestionnaires de l'entreprise et trouvant le plus souvent que dans leur ensemble elles excèdent la somme des ressources disponibles, procède à un examen individuel dans le but d'effectuer les compressions nécessaires. C'est là la tâche la plus difficile. S'il ne s'agissait que de choisir entre ce qui est bon et ce qui est mauvais pour l'entreprise, le choix serait facile. Il est beaucoup plus difficile de choisir entre plusieurs bonnes choses que l'on pourrait ou voudrait avoir. Ce choix de la haute direction, qui doit tenir compte de la somme totale des ressources disponibles à l'entreprise, conduit généralement à une réduction du programme d'activités défini par l'accord initial. Il résulte de ces délibérations entre la haute direction et chacun des gestionnaires un plan d'action pour l'année suivante qui est exprimé sous la forme d'un budget. Chaque gestionnaire a donc à sa disposition un programme de travail bien défini et un budget approuvé par la direction.

Enfin, lorsque la nouvelle année commence, le gestionnaire est entièrement libre dans ses opérations pourvu:

- (a) qu'il ne dépasse pas son budget, et
- (b) qu'il atteigne les objectifs qui lui sont assignés.

La haute direction n'intervient que si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie. Quant au gestionnaire, il ne consulte la haute direction que si des facteurs nouveaux ou des circonstances imprévues le placent dans l'impossibilité de remplir les conditions ci-dessus.

Ainsi, par le mécanisme du budget, la haute direction peut exercer ses prérogatives de direction et de coordination et assurer l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise tout en laissant au gestionnaire l'autonomie dont il a besoin pour exercer son autorité et remplir sa tâche.