

ENJEUX, RISQUES, STRATÉGIES : COMMENT REFONDRE LE MODÈLE DE PRÉVISION ?

Des équipes finance efficaces pour accompagner la performance du business !

Le budget : un modèle dépassé?

Dans la plupart des entreprises, l'élaboration budgétaire mobilise les équipes pendant plus d'un trimestre. Au lieu de se consacrer au développement de l'activité, les opérationnels effectuent des prévisions extrêmement détaillées, qui, malheureusement, s'avèrent toujours fausses. Compte tenu de la longueur du processus, le budget est forcément en décalage avec la réalité. Pourtant, il continue à servir de référence pour apprécier les résultats. Les revues de performance mensuelles deviennent donc stressantes, voire conflictuelles, car les managers sont contraints d'expliquer en permanence pourquoi ils se sont trompés, comme de mauvais élèves. Par ailleurs, une dépense validée dans le budget n'est pas nécessairement acquise. Avant de l'engager, il faudra s'assurer qu'elle reste fondée, ce qui peut être source d'incompréhensions, en particulier lorsque des recrutements sont finalement abandonnés. Face à un exercice chronophage et démotivant, un nombre croissant d'entreprises réfléchit à ne plus établir de budget. Ce phénomène embryonnaire avant la crise du covid prend de plus en plus d'ampleur.

1

2

Un raisonnement par grandes actions

Supprimer le budget suppose de le remplacer par une alternative crédible. Plutôt que de se perdre dans une multitude de détails, notamment avec des prévisions par client et par référence, certaines entreprises ont décidé de se focaliser sur quelques actions capables d'influer de manière significative sur le P&L. Celles-ci sont définies par les managers opérationnels et peuvent être réajustées trimestriellement pour suivre l'évolution des enjeux. Cette approche représente un gain de temps considérable par rapport à un exercice budgétaire classique. Les effets des grandes actions sont chiffrés à un niveau macro, ce qui permet de disposer d'un cap en termes de chiffre d'affaires, d'EBIT, de marge et de coûts. Une revue des résultats obtenus est en outre effectuée l'année suivante. Évidemment, un certain nombre d'éléments qui ne sont pas liés aux efforts des équipes, comme les négociations salariales ou l'augmentation du coût des matières premières, sont également pris en compte. Les résultats mensuels sont traditionnellement comparés au budget. Lorsque celui-ci n'existe pas, la période de l'année précédente devient la référence privilégiée.

4 IDÉES CLÉS

4

Un besoin d'outils performants et souples

Pour fiabiliser les prévisions, s'assurer que les grandes actions ont réellement un impact visible dans le P&L et limiter la charge de travail des opérationnels, il est indispensable de se doter d'outils. La plupart des solutions proposées par les éditeurs semblent toutefois assez rigides et difficiles à adapter à un environnement en constante évolution. Il s'agit d'un enjeu majeur pour les ETI, dont les équipes IT restent souvent réduites. La souplesse des outils constitue donc un critère de choix décisif. Il est en outre important de ne pas négliger la formation des opérationnels, même lorsque leur utilisation paraît intuitive.

3

Une adhésion indispensable

Lorsque les dirigeants sont prêts à supprimer l'exercice budgétaire, ils doivent convaincre leurs actionnaires, qui, par manque de maturité ou frilosité, préfèrent souvent être suiveurs qu'innovateurs dans ce domaine. Les équipes peuvent aussi être un frein. Si les financiers accueillent généralement de manière positive ce type de projet, qui allège significativement leur charge de travail, les opérationnels peuvent craindre de perdre leurs repères. L'écoute et la pédagogie sont donc essentielles pour lever les résistances. Il faut également proposer des temps forts, afin de maintenir l'engagement dans la durée, en s'appuyant par exemple sur des revues trimestrielles. Malgré ces efforts, il n'est pas rare que des collaborateurs continuent à établir un budget dans leur coin ou à fixer des objectifs très précis à leurs équipes pour le paiement des bonus.