

Les entreprises contraintes de réinventer le traditionnel exercice du budget annuel

- Les grandes entreprises se convertissent massivement à des méthodes de prévisions alternatives de leurs finances pour pouvoir s'adapter plus vite aux conditions de marché.
- La confection des budgets capte désormais entre 40 et 60 % de l'activité des contrôleurs de gestion.

GOUVERNANCE

Matthieu Quiret
@MQuiret

Le dogme du budget bouclé en fin d'année pour caler les objectifs des quatre trimestres suivants a vécu. La plupart des entreprises, qui naviguent par gros temps depuis des mois avec la volatilité des cours des matières premières et de l'énergie, les taux d'emprunt, l'inflation des salaires, les pénuries et les soubresauts de la logistique, ne peuvent plus se contenter d'un sextant pour piloter leurs finances. Dans cet univers devenu beaucoup plus imprévisible et fluctuant, dans lequel l'année à venir n'aura pas forcément grand-chose à voir avec l'exercice écoulé, transformer les méthodes et outils de gestion est probablement devenu le chantier prioritaire pour bien des directions financières.

« Nous sommes très sollicités actuellement pour apporter des solutions opérationnelles pour la protection de la trésorerie disponible. Le cash se raréfie, il est plus coûteux et plus compliqué d'obtenir des financements », explique Stéphane Nenez, chez Eight Advisory. Et bien des entreprises voient cette année leurs dettes particulièrement scrutées (entre les emprunts, les PGE et l'Urssaf) avec des ratios financiers bancaires sous haute surveillance. Autant de pression pour piloter au plus près chaque mois ses finances.

A peine bouclé, déjà caduc
« L'établissement du budget 2023 a été vraiment compliqué. Et à peine bouclé il était déjà caduc, témoigne par exemple Alexandre Saubot, le dirigeant du groupe Haulotte. Pour cette année, je vais continuer à surveiller quelques éléments et on fera un budget de revoyure dans cinq mois. »

La gestion par le budget est une pratique propagée par McKinsey dans les années 1950, une démarche qui permet de caler des objectifs ambitieux mais réalistes pour mettre toute l'organisation sous tension. « C'est le seul concept financier qui est partagé et compris par la totalité des niveaux hiérarchiques de l'entreprise, c'est une culture très ancrée, rappelle Florian Jouvenot, directeur Finance transformation chez Eight Advisory. Mais les directions générales et financières estiment maintenant que le pilotage par le budget devient un inhibiteur de croissance. »

Chez Accenture, Olivier Girard pointe aussi le besoin d'agilité renforcé dans certains secteurs comme l'automobile qui étendent leur activité au logiciel, à la voiture connectée, aux activités de service, autant de virages qui impliquent de décider rapidement où affecter les ressources.

Gagner en efficacité
Depuis le Covid et plus encore la crise générale de 2022 (géopolitique, énergétique), de nombreuses entreprises réclament donc une prévision plus actualisée et fiable de leurs finances. D'après les experts, environ la moitié des grands groupes ont une maturité faible sur le sujet et souhaitent changer leurs pratiques. Et seul un cinquième du CAC 40 pratiquerait déjà des méthodes innovantes. Les autres ont moins besoin de réactivité, quand ils sont par exemple adossés à des concessions de long terme.

Chez Accenture, François Micheau pense que le manque actuel de fiabilité des budgets et

prévisions risque d'affecter de plus en plus la communication financière des entreprises. « Nous étudions l'augmentation des profits warnings ou des écarts forts dans les prévisions annuelles des entreprises. » Le consultant constate aussi que la confection des budgets capte de 40 à 60 % de l'activité des contrôleurs de gestion. « C'est autant de temps à ne pas faire du conseil de gestion, qui devrait être leur métier. »

Toutes ces raisons suscitent une forte demande pour déployer de nouvelles pratiques, essentiellement des outils de plans prévisionnels glissants (« rolling budgets »). Son principe : quelques indicateurs clés comme le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation – voire pour les plus avancés le besoin en fonds de roulement – sont remis à jour chaque mois ou chaque trimestre sur l'équivalent d'une quinzaine de mois.

La méthode est variable. Comme le pot-au-feu, chacun a sa recette, l'applique totalement ou partiellement, généralement en gardant par sécurité l'exercice du budget annuel. Des entreprises l'utilisent aussi à plus court terme : « Le principe, c'est de se dire que m'arrivera-t-il dans 13 semaines ? De sorte que j'ai 12 semaines pour réagir », explique-t-on chez Eight Advisory.

Seul un cinquième du CAC 40 pratiquerait déjà des méthodes innovantes.

Ces pratiques permettent de gagner en efficacité. « En période d'incertitude, les entreprises peuvent hésiter à réaliser des investissements. Mais grâce à un meilleur processus prévisionnel, la prise de décision est plus rapide et agile : si vos prévisions vous signalent que vous allez dans le mur, vous pouvez stopper le projet mais si cela passe, vous pouvez l'engager », explique Laurent Morel, associé chez PwC France et Maghreb. Ce dernier estime néanmoins que cela demande un engagement important dans les business units et la direction financière. Il faut en effet former les contrôleurs de gestion de chaque BU à utiliser des outils de simulation. « Le "rolling forecast" s'adresse à des entreprises mûres qui ont déjà géré 10 ou 15 budgets », constate-t-il.

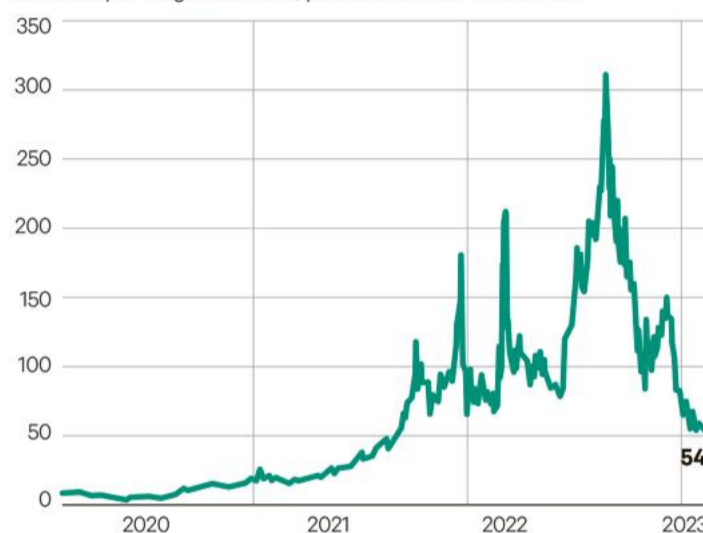
Intelligence artificielle
L'autre approche qui se développe en parallèle consiste à intégrer des critères macroéconomiques dans les budgets, les objectifs et leurs mises à jour. Chaque pays ou business unit ne se voit plus défié sur quelques points de croissance par rapport à l'année d'avant, mais par rapport à la progression du marché ou avec des pondérations liées à la conjoncture d'une zone géographique. Une façon d'éviter que les équipes se contentent d'atteindre 5 % de croissance si les concurrents parviennent tous à faire 8 %.

Chez Accenture, on pousse aussi à l'intégration d'intelligence artificielle dans les logiciels de prévision. Les résultats sont alors très précis mais peuvent braquer les financiers inquiets de ne pas comprendre la mécanique sous le capot. Un groupe dans l'agroalimentaire a mis ce type de démarche en place pour répondre à la demande du marché pour des prédictions rapides, mais continue d'utiliser en parallèle un outil plus classique. ■

Exemples d'indices instables secouant les entreprises

Le cours du gaz en Europe

En euros par mégawattheure, point de livraison Rotterdam



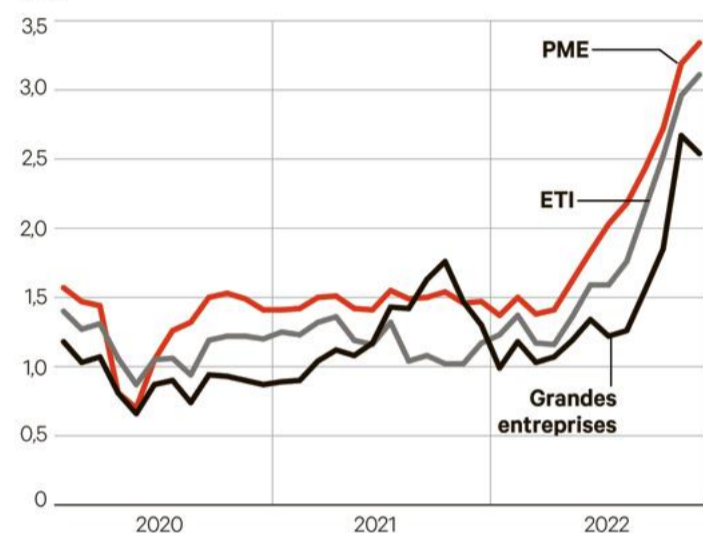
Le prix du fret maritime

Indice Baltic Dry, en points



Les taux d'intérêt des crédits aux entreprises

En %



Le cours mondial des matières premières

Indice Bloomberg des matières premières, en points



« LES ÉCHOS » / SOURCES : BLOOMBERG, BANQUE DE FRANCE

Schneider Electric, le roi du « zéro budget »

La multinationale française a mis sa méthode de prévision financière à rude épreuve depuis trois ans et les secousses macro-économiques à répétition.

On peut faire plus de 25 milliards d'euros de chiffre d'affaires, se développer dans 115 pays avec 128.000 employés et se passer de budget annuel. Schneider Electric est un pionnier du zéro budget depuis des années, l'un des rares pratiquants de cette sorcellerie de la gestion financière dans le CAC 40.

Le géant français des équipements électriques et automatisés industriels, leader mondial dans son domaine, fait doucement des émules dans les grands groupes français – Danone y est aussi venu en 2015 par exemple. D'après plusieurs experts, un grand groupe dans le secteur de l'alcool serait en train de s'y convertir.

La Rolls de la compta

Le zéro budget, c'est un peu la Rolls des nouvelles pratiques budgétaires, dont les prévisions glissantes sont souvent le marchepied. Arnaud Dutang, vice-président Transformation numérique finance de Schneider, assure que l'exercice est bien rodé dans le groupe. En septembre, une

première estimation de la trajectoire financière à grosse maille est réalisée pour l'année suivante. Elle est recalée ensuite tous les trois mois par comparaison avec la précédente version.

Le modèle est particulièrement pertinent au niveau des structures pays. Chaque zone géographique remonte ses analyses de la situation et ses projections en fonction d'indicateurs macroéconomiques. Des objectifs très généraux sont alors fixés : chiffre d'affaires, résultats opérationnels, etc. C'est essentiellement en deuxième partie d'année que les objectifs sont vraiment recadrés, explique le responsable. Le groupe prévoit même des « boosters » dans les bonus pour inciter les pays à doper les objectifs en cours d'année.

« Dans un budget traditionnel, dans chaque pays, on prévoit la liste détaillée des investissements par fonction, pour chaque position, le salaire pour chaque poste, les dates de recrutement, etc. », raconte Arnaud Dutang. Nous, nous définissons au niveau du groupe et par grande zone géographique les moyens à donner à la fonction commerciale. Cette approche laisse bien plus d'autonomie. Par exemple, on peut décider en début d'année de créer un poste de manager et deux postes de vendeurs, et arbitrer en cours d'année certains de ces postes au profit d'une campagne marke-

ting. » Pour l'expert, le zéro budget « est une méthode qui convient bien à des groupes présents sur plusieurs zones géographiques, car cela permet d'adapter les attentes de performances à la dynamique de chaque zone. Si un pays fonctionne bien, on peut relever les objectifs mais aussi ajuster ceux de zones qui ralentissent. »

Ajustement de performance

C'est depuis le début de la pandémie qu'Arnaud Dutang a le mieux ressenti l'agilité qu'offre cette méthode. Il travaillait alors dans la zone Moyen-Orient Afrique. En 2020, Schneider y prévoyait 8 % de croissance, juste avant le tremblement de terre sanitaire. Au premier trimestre, le groupe recala la prévision de son marché pour le deuxième trimestre 2020 à -35 % de baisse de son marché. Il ajusta son objectif à -10 %. « Nous avons atteint au final -8 % », se souvient-il. Une façon, donc, de piloter bien plus finement la trajectoire de ses performances.

Le zéro budget n'est pas sans difficulté pour autant. Un consultant spécialisé explique ne pas le conseiller à ses clients. Car l'approche implique un chantier radical dans l'ensemble d'un groupe, prive les managers d'un point de référence rassurant et impose une décentralisation des décisions qui peut dés-

tabiliser certaines cultures d'entreprise, juge-t-il.

Des arguments qui n'ont pas fait reculer ceux qui ont déjà franchi l'obstacle. Schneider Electric met même en place depuis un an des outils de simulation plus puissants pour aider les opérationnels à voir un ou deux ans en avance. Un moteur qui mouline des évolutions de marché ou encore la variation des prix des matières premières. Arnaud Dutang a déjà l'œil rivé vers les dernières évolutions technologiques : Microsoft est aujourd'hui capable de sortir une prévision en une demi-heure. Loin, loin des mois nécessaires à faire le budget annuel traditionnel d'un grand groupe. — M. Q.

« Le "zéro budget" est une méthode qui convient bien à des groupes présents sur plusieurs zones géographiques. »
ARNAUD DUTANG
Vice-président Transformation numérique finance de Schneider