

# Révisé permanent

## BUDGETS, FORECASTS, PLANS MOYEN TERME: L'ENFER DES PRÉVISIONS

Manque de visibilité sur l'avenir, demande instable, actionnaires préoccupés : avec la crise, les prévisions financières ont gagné en importance, mais aussi en complexité. Un exercice chronophage et éprouvant pour les Daf, leurs équipes et leurs interlocuteurs au sein de l'entreprise.

« **D**epuis la récession de 2009 et les relents de crise qui l'ont suivie ces quatre dernières années, nous devons gérer de fortes incertitudes sur la conjoncture mondiale. Ces facteurs externes sont toujours difficiles à appréhender. » Esteban Fisher, directeur financier de Davey

Bickford (550 salariés, 70 M€ de chiffre d'affaires), a beau pratiquer le réestimé depuis environ 15 ans, il reconnaît que ces dernières années n'ont pas été de tout repos. L'entreprise dans laquelle il travaille, une société sous capital-transmission qui fabrique des systèmes de mise à feu pour l'industrie minière, réalise près de 90 % de



Jérôme Rommé / Fotolia

son chiffre d'affaires à l'export. Or la volatilité des cours des minerais et les différents risques afférents au business (change, marchés...) se sont accrus depuis la crise, compliquant la tâche de prévision.

#### LE RÉVISÉ MENSUEL OU TRIMESTRIEL CONCERNE LA PLUPART DES ENTREPRISES

Ce cas n'est pas isolé : dans la quasi-totalité des secteurs (à quelques exceptions près, comme l'aéronautique), les exercices de budgets, forecasts et autres plans à trois ans sont devenus une véritable gageure. « *Même dans l'agroalimentaire, qui était jusque-là un secteur relativement stable et lisible, le pilotage se complexifie, notamment en raison de variations très fortes sur le cours des matières premières* », témoigne Bertrand Falcotet, ancien Daf et associé chez Valtus Transition, où il supervise une équipe de Daf de transition. Dans la grande consommation, les entreprises sont confrontées à des annulations de plus en plus tardives de leurs clients distributeurs, parfois quelques jours seulement avant la livraison prévue.

À cette conjoncture peu favorable s'ajoute un fardeau supplémentaire pour les Daf : les actionnaires, préoccupés par la morosité ambiante, tentent de se rassurer en exigeant des prévisions plus fréquentes. « *Cela est particulièrement vrai lorsque lesdits actionnaires sont distants de l'opérationnel* », précise Bertrand Falcotet. C'est le cas, par exemple, des entreprises cotées ou sous LBO, par opposition aux PME familiales. Résultat : de plus en plus de directions financières doivent mettre à jour leurs forecasts tous les mois, dans la foulée de la clôture mensuelle.

#### BUTÉE ANNUELLE OU ROLLING FORECAST

On distingue en réalité deux grands types de forecasts : celui qui met à jour l'atterrissage de fin d'année, à partir du réalisé et du reste à faire, et le rolling forecast, qui donne une vision à quatre ou cinq trimestres glissants, sans se focaliser sur la fin d'année. Le second est plus intéressant, mais pas donné à tout le monde. « *Les PME non cotées ont plus de facilité à adopter le rolling forecast, car elles sont moins concernées par les obligations de communication liées*

*à la clôture annuelle* », décrypte Frank Rapatel, associé chez IBM Business Consulting Services. Si la démarche est louable, la mise en œuvre est compliquée : « *Moins d'un tiers des PME parviennent à bien gérer et automatiser ce processus* », estime ainsi Frank Rapatel.

Car pour la plupart des sociétés (si ce n'est toutes, voir l'encadré focus en p. 54), les exercices de prévision sont vécus par les salariés comme chronophages et abrutissants. « *Un des travers que l'on constate souvent, ce sont les forecasts réalisés de manière mécanique et systématique : non seulement les chiffres sont faux, mais aucune décision n'est prise sur le business* », diagnostique Bertrand Falcotet. Afin d'alléger la tâche, la priorité est de la circonscrire dans le temps. « *Dans le contexte actuel, la réactivité prime : mieux vaut faire vite et moyennement bien plutôt que lentement et techniquement bien* », ajoute-t-il. Chez Davey Bickford, le Daf, Esteban Fisher, affirme consacrer environ un jour et ►►



**« Au lieu de partir de l'existant, demandez-vous de quoi vous auriez vraiment besoin si vous deviez créer l'activité à partir de rien. »**

LAURENT CHOAIN, ASSOCIÉ CHEZ KPMG SPÉCIALISÉ DANS LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE



#### À NOTER

##### L'HEURE EST AU "TOP-DOWN"

« *Quand on entre dans un brouillard épais comme c'est le cas depuis 2008 (avec quelques éclaircies en 2010 et 2011), disposer d'un tableau de bord le plus fiable et précis possible est essentiel* », expose Bertrand Falcotet chez Valtus Transition. Pour raccourcir le temps de production des forecasts afin que ceux-ci ne soient pas obsolètes dès leur sortie, les entreprises peuvent passer d'une logique "bottom-up" à une approche "top-down". Autrement dit, plutôt que d'attendre que les données prévisionnelles remontent du terrain, ce qui prend beaucoup de temps, elles réunissent leurs principaux dirigeants autour d'une table et ceux-ci se mettent d'accord sur les objectifs. « *Cela implique que les responsables fonctionnels se dévoilent, fournissent des indicateurs-clés et des valeurs cibles. Ils doivent faire preuve de vision* », analyse Frank Rapatel d'IBM Business Consulting Services. Chez Davey Bickford, le plan industriel et commercial est revu chaque mois en présence de la dg et des différentes directions (commerciale, logistique, production, finance...). « *C'est l'occasion de balayer le carnet de commandes, les évolutions de nos marchés, les réactions de nos clients. Derrière, nous mettons à jour nos prévisions commerciales*, explique Esteban Fisher, le Daf. Pour le plan industriel et commercial, véritable organe et outil de décision, il faut un engagement fort de la direction. À défaut, les absences se multiplient et l'instance perd de son intérêt. La dynamique doit venir d'en haut. » L'objectif : sensibiliser tous les services à l'intérêt des prévisions, et assurer un climat de coopération suffisant pour que les informations pertinentes soient partagées.



**« Il faut garder beaucoup d'humilité. En 15 ans de reforecasts, il y a des années où on a été très bons, et d'autres beaucoup moins. »**

ESTEBAN FISHER, DIRECTEUR FINANCIER DE DAVEY BICKFORD

►► demi par mois au reforecast, et un peu plus lorsque ce dernier fait l'objet d'une communication externe, car « *le besoin de formalisation est plus important* ».

#### LES FACTEURS DE SUCCÈS

Le raccourcissement des délais a deux vertus principales : d'une part, les prévisions se basent sur des données plus récentes et traduisent donc mieux la réalité à partir de laquelle on va se projeter ; d'autre part, cela pousse les équipes à travailler de manière plus efficace et à ne pas s'éterniser sur des points de détail. Pour cela, il faut toutefois que les processus aient été clairement définis et communiqués, et que le niveau de granularité ne soit pas trop fin. « *Il s'agit de se focaliser sur les grands indicateurs, en particulier ceux qui ont une incidence sur le cash* », préconise Frank Rapatel d'IBM.

Pour un processus de budget et de forecast le plus efficace et serein possible, il faut aussi miser sur un rapprochement entre la finance et les autres services, porté par la direction générale. Cela ouvre la voie à une meilleure compréhension mutuelle et à des choix plus judicieux en matière d'indicateurs. Lorsque

José-Luis Duran (ancien dg de Carrefour) est arrivé à la tête de la Devanlay en 2009, il a mis en place sept chantiers pour relancer la marque et le groupe, qui fabrique et distribue les vêtements Lacoste. L'un de ces chantiers visait à faire de la finance un "business partner". Le poste de Daf a été redéfini : ce dernier chapeaute désormais la logistique et d'autres fonctions support, et se déplace beaucoup plus souvent dans les filiales et autres services. L'image du financier devait changer : plutôt qu'un contrôleur exigeant qui réclame des chiffres et ne restitue rien d'opérationnel aux autres fonctions de l'entreprise, il se veut désormais un partenaire capable de discuter avec eux sur les objectifs, les moyens d'y parvenir et les indicateurs pour les mesurer.

#### SIMPLICITÉ ET HUMILITÉ

Pour alléger la charge, une autre "bonne pratique" consiste à réaligner le plan moyen terme (PMT) au budget : autrement dit, faire du budget la première année du PMT plutôt que dissocier les deux prévisions. Concernant les frais généraux (SG&A), Laurent Choain, associé chez KPMG spécialisé dans le pilotage de la performance, recommande de « *s'affranchir du poids du passé* » : « *Au lieu de partir de l'existant, demandez-vous de quoi vous auriez vraiment besoin si vous deviez créer l'activité à partir de rien.* » Plus généralement, les experts conseillent de passer moins de temps à comparer et chercher à comprendre pourquoi le budget n'a pas été tenu, et plus d'efforts à réfléchir aux plans d'action pour l'avenir. Quant aux outils, ils doivent être adaptés à l'organisation et à l'activité de l'entreprise. « *Mieux vaut un logiciel de prévision simple et rustique, mais adapté à la société, qu'un super ERP avec des outils analytiques très puissants que les salariés ne maîtrisent pas* », juge Bertrand Falcotet de Valtus Transition. Chez Davey Bickford, la consolidation des prévisions est faite sur Excel, à partir d'extractions tirées principalement de l'ERP. Au final, le forecast représente un exercice complexe et les experts n'observent que des progrès très lents en la matière. « *Il faut garder beaucoup d'humilité*, conclut Esteban Fisher. *En 15 ans de reforecasts, je peux dire qu'il y a des années où on a été très bons, et d'autres beaucoup moins.* » ●

THOMAS LESTAVEL



#### FOCUS

##### LE TONNEAU DES DANAÏDES

« *Après quatre mois de travail éprouvants, nous venions de tomber sur un budget définitif. À peine une semaine plus tard, on nous a demandé de refaire l'exercice avec de nouvelles hypothèses de ventes. Ensuite, les demandes de reforecast se sont enchaînées... Au fur et à mesure, nous perdions le sens de ce que nous faisons, notre travail était fait, défait, refait en permanence... Nous devenions des machines à prévoir. Cela a généré de la lassitude, du découragement et beaucoup de fatigue mentale.* » Paul Barby, contrôleur de gestion au sein d'une PME dans le textile (500 salariés), ne parvient pas à cacher son exaspération lorsqu'il évoque les dernières périodes de budgets et autres forecasts.

De fait, lorsque les processus sont mal définis, l'exercice budgétaire ou prévisionnel devient un véritable cauchemar. Les raisons sont bien connues : des financiers et des opérationnels qui ne parlent pas le même langage, un calendrier mal défini ou pas respecté, des fichiers Excel de back-up qui traînent un peu partout...

Le manque d'organisation et d'automatisation entraîne non seulement une grosse perte de temps, mais dégrade aussi la qualité du produit fini : « *Quand on a le nez dans le guidon, on passe à côté de signaux d'alerte qu'on ne voit pas* », témoigne Esteban Fisher, Daf chez Davey Bickford. Mais au fait, existe-t-il des entreprises où le processus budgétaire ne soit pas pénible ? « *Je n'en ai jamais vu...* », lâche Frank Rapatel d'IBM Business Consulting Services. *C'est toujours long et compliqué.* Voilà qui devrait rassurer (ou effrayer ?) nos lecteurs.