LAURENT ALLAIS

Améliorer le processus budgétaire et de prévision

alsight

Avant-propos

Le pilotage d'une organisation nécessite de connaître son niveau de performance, notamment en se reposant sur des indicateurs pertinents et représentatifs. Ces indicateurs sont généralement fournis par le travail des contrôleurs de gestion ou mis à disposition automatiquement par les systèmes d'information. Il pourra s'agir par exemple du chiffre d'affaires, du nombre de recrutements ou encore du niveau des stocks.

Mais un indicateur n'a pas de signification en lui-même. Il n'a de sens que si on le compare à une référence. Si l'on dit que la température est de 12° Kelvin, fait-il chaud ou froid ? De la même manière, si un chiffre d'affaires augmente de 5 %, est-ce mauvais, bon ou excellent, compte tenu des tendances du marché, de la concurrence, de l'historique et des investissements réalisés ?

La référence qui sert de comparaison est d'une certaine manière aussi importante que l'indicateur lui-même. Elle peut être de plusieurs natures : benchmarks du secteur d'activité, référentiel maîtrisé par un professionnel qui en connaît les normes et est à même de juger l'indicateur, ou référence commune construite en interne lors de l'élaboration budgétaire.

La prévision existe sous différentes formes : simulations stratégiques macro, plan pluriannuel, budget annuel, rolling forecast, etc. Elle peut être plus ou moins détaillée, faire intervenir un nombre d'acteurs variable, porter sur des horizons temporels différents mais la problématique reste la même : fournir une vision chiffrée de l'avenir.

Le budget est la représentation valorisée et collective de l'activité à moyen terme. Bien entendu, il ne sert pas qu'à construire une

référence. Il permet aussi de décliner la stratégie en objectifs, puis en moyens, affectés ensuite aux responsables en charge de leur réalisation.

La construction du budget et des prévisions est l'un des enjeux majeurs de la finance d'entreprise, mais elle s'avère souvent complexe à mener et consommatrice de temps.

Ce document a pour objectif de fournir aux directeurs financiers et contrôleurs de gestion les clés nécessaires à l'organisation et au choix d'outils pour accélérer, simplifier et sécuriser le processus budgétaire.

Le chapitre 5 regroupe des articles parus dans plusieurs magasines et complètent le propos en développant des points spécifiques.

Sommaire

01 Budget et prévisions 07

02 Organiser le processus 13

03 Utiliser un outil spécialisé 25

04 Les critères pour choisir son outil 47

05 Autres articles et publications 51

06 A propos de l’auteur 77

01 Budget et prévisions

Le budget, traduction de la stratégie

Est-il possible de faire une prévision fiable ? Dans un monde changeant, complexe, incertain, il serait vain de penser qu'une prévision a une valeur incontestable puisque des événements imprévisibles peuvent se produire à tout moment. Il est vrai que dans certains secteurs d'activités, le carnet de commandes peut être connu plusieurs mois à l'avance, ce qui facilite la prévision. Les choix concernent alors plutôt l'optimisation des ressources ou la prévision à plus long terme que le niveau des revenus.

L'approche statistique, si elle fait ses preuves théoriquement, n'est pas non plus d'un très grand secours pour obtenir une prévision fiable. L'analyse historique démontre que les moments les plus marquants des civilisations n'avaient statistiquement presque aucune chance de se produire. Certaines écoles de pensée économique considèrent même que le budget demande trop d'énergie en regard de son utilité et n'est toujours pas le plus approprié.

En pratique pourtant, le budget et les simulations sont toujours utilisés car ils permettent notamment de :

- Fixer un cap stratégique : allons-nous développer telle activité, investir dans tel pays, changer l'organisation ?
- Allouer des moyens : recruter un nouveau collaborateur, développer les actions marketing...
- Formaliser le périmètre de responsabilité : un responsable d'activité se voit fixer un objectif traduit au budget par un niveau de rentabilité ou de satisfaction client par exemple.
- Construire une référence : le budget sera la base de toute comparaison pour vérifier la réalisation des objectifs fixés en début

d'année.
- Prendre des décisions qui peuvent avoir des conséquences à long terme, notamment sur les équilibres financiers.

Par ailleurs, budget comme prévisions sont nécessaires pour communiquer aux partenaires financiers ou institutionnels sur la bonne santé, les perspectives de développement ou la valorisation de la société.

La transformation du rôle des directions financières

Les marchés financiers, les actionnaires et les dirigeants demandent des prévisions de plus en plus fréquentes, à horizon temporel variable. La production d'un compte de résultat prévisionnel chaque mois devient la norme. C'est aux directions financières de répondre à cette demande avec la précision et la rapidité voulues.

Cette tendance illustre la transformation du rôle du directeur financier qui, de garant du financement de l'activité et du respect des contraintes légales, devient un véritable contributeur au développement économique de l'entreprise. Il donne de la visibilité sur le bon fonctionnement d'une organisation, des perspectives à court et moyen terme, propose et fournit les indicateurs de pilotage.

La finance n'est plus une fonction "support" mais joue désormais un rôle essentiel pour le business.

De plus en plus, la direction financière est force de proposition dans le développement même du business, grâce à sa vision globale interne et externe. Nombre de directeurs financiers voient d'ailleurs dans cette mutation un moyen de valoriser leur contribution globale,

ainsi que la reconnaissance de leur rôle dans le développement de l'organisation. Encore faut-il relever ces nouveaux défis avec les meilleures armes possibles.

La dynamique budgétaire

Si la méthode de construction d'un budget ponctuel peut sembler aller de soi, on oublie parfois d'en avoir une approche dynamique en considérant qu'une fois le budget validé, on peut passer à autre chose en attendant la prochaine phase de prévision. En réalité, la mise au point d'un budget doit être approchée avec une vision évolutive : les choix budgétaires proviennent souvent de prévisions plus larges (stratégie, plan).

Le budget doit être construit avec l'idée essentielle qu'il sera au final justifié et ajusté.

Le budget doit être construit avec l'idée essentielle qu'il sera au final justifié et ajusté. En effet, qui ne s'est pas posé la question, un an plus tard, des hypothèses qui avaient été prises lors de la construction du budget ? Quelle personne avait renseigné ou validé telle information, qui mérite d'être justifiée ? Un budget sera dans tous les cas réutilisé dans le cadre des prévisions, en intégrant le réalisé des mois antérieurs. Il sera par ailleurs comparé à ce réalisé.

De cette constatation, nous pouvons déduire que le budget doit être bâti pour permettre une analyse ultérieure des écarts avec le réalisé, ainsi que la production des prévisions. Ceci implique les principes suivants :

- Les hypothèses et règles de gestion doivent être documentées.
- L'auteur de la prévision doit être connu.

- Le niveau de détail doit être compatible avec celui de l'analyse d'écart ultérieur (ceci permettra notamment de construire la liste des natures budgétaires).
- Le budget doit pouvoir s'adapter à une modification de l'organisation qui interviendrait en cours d'année (afin de rendre comparable le réalisé et le budget, selon la nouvelle organisation).

Le processus budgétaire est spécifique dans la mesure où c'est l'un des rares à faire intervenir de nombreuses personnes, notamment en dehors de la direction financière, dans un processus original et difficile à standardiser, qui évolue régulièrement.

L'équation est complexe : un processus impliquant de nombreux intervenants, un besoin de réactivité et d'évolution croissant, une nécessité de pouvoir comprendre et analyser le résultat obtenu.

Nous vous invitons à parcourir les articles figurant dans le chapitre 5, qui approfondissent la problématique du rôle du budget en entreprise.

Pour résoudre cette équation, nous vous proposons maintenant de nous pencher sur l'organisation du processus, puis sur les critères de choix d'un outil informatique.

5 principes à appliquer

- Positionner le processus de prévision au centre du pilotage de l'entreprise.
- Accentuer la fonction « business » de la direction financière au travers des prévisions et des simulations.
- Anticiper les phases ultérieures de prévision et d'analyse lors de la construction du budget.
- Organiser le processus en mettant l'accent sur la réactivité, la traçabilité et le pilotage.
- Evaluer les bénéfices d'un outil informatique spécialisé.

02 Organiser le processus budgétaire et de prévision

Identifier le périmètre

La première étape dans l'organisation du processus budgétaire consiste à en identifier le périmètre. Ce dernier recouvre différentes notions.

L'objectif du processus budgétaire et de prévision

Si l'objectif est de construire une vue chiffrée et formalisée de l'avenir de l'organisation, la manière de conduire le processus doit faire l'objet d'une réflexion.

En effet, quelles décisions seront prises au vu des chiffres présentés ? Lancer ou fermer une activité ? Investir, emprunter, etc. ? Tout comme la production d'indicateurs ne peut avoir comme finalité que de constater l'absence de performance sans réagir, la construction budgétaire n'a pas uniquement pour but de consolider des données : elle permet surtout d'ajuster la stratégie et les objectifs.

Si on ne prend pas en compte cette finalité dès la construction initiale, on risque d'appliquer les changements d'hypothèses des dirigeants en urgence, en improvisant un processus d'ajustement qui fera perdre toute traçabilité et génèrera des erreurs dans le résultat. Il n'est pas rare, après la constitution d'un budget très précis et détaillé, de recevoir une demande d'estimation du résultat avec l'hypothèse d'une croissance globale du chiffre d'affaires inférieure ou supérieure.

L'élaboration budgétaire est le moment où l'on évalue les effets financiers des décisions envisagées par le management pour lui permettre de modifier sa vision et ses choix stratégiques, jusqu'à ce

qu'ils soient définitivement arrêtés. Le manque de réactivité dans le processus de prévision peut conduire à allonger la période budgétaire. Il arrive qu'un budget ne soit toujours pas validé plusieurs mois après le début du processus, en raison d'une lourdeur particulière lors des réajustements.

Bien connaître la finalité de la prévision, et notamment les éléments qu'il faudra faire rapidement évoluer, permet de construire un modèle adapté.

A ce titre, si beaucoup se concentrent sur la production du compte de résultat et notamment de l'EBIT, ne serait-il pas tout aussi pertinent d'y ajouter le cash-flow produit, le niveau de trésorerie à terme, ainsi que les équilibres financiers ? Les décisions n'en seront alors que plus judicieuses car basées sur des critères d'évaluation plus larges.

Le périmètre fonctionnel

Par périmètre fonctionnel, nous entendons tout d'abord les services qui sont impliqués dans la prévision. Est-il indispensable de consacrer des ressources pour prévoir une activité qui ne représente qu'une faible part du chiffre d'affaires ? Est-il utile de passer du temps à estimer la saisonnalité des coûts de structure ? La clé ici est de **comparer l'effort fourni et l'impact des chiffres produits dans la décision globale**.

Durant le processus, il n'est pas toujours utile de faire intervenir certains utilisateurs si le contrôle de gestion peut renseigner lui-même les données, ou si elles ne revêtent pas une importance majeure, ou encore s'il n'y a pas d'engagement de responsabilité.

Quel est le niveau de détail nécessaire et suffisant ?
Chaque élément d'un compte de résultat ou du bilan peut être calculé de façon plus ou moins détaillée. Les salaires, par exemple, peuvent être valorisés personne par personne, en prenant en compte le taux de charges réellement appliqué, ainsi que les augmentations effectivement décidées, et l'ensemble des contraintes légales. Ou, à l'inverse, on peut se limiter à l'application d'une rémunération moyenne globale en laissant de côté les spécificités individuelles.

Par défaut, on peut être tenté de favoriser la méthode la plus détaillée car c'est à première vue la plus proche de la réalité. Il convient cependant de garder à l'esprit la vocation principale du budget et d'évaluer le coût marginal du niveau de précision. Ce coût inclut non seulement le temps effectif pour produire le résultat, mais également le risque d'erreur, plus important si l'on traite une grande masse de données.

A quoi bon consacrer beaucoup de ressources pour produire une information détaillée impossible à contrôler et justifier, et qui aura toutes les chances d'être erronée en définitive ?

Selon le secteur d'activité et le contexte, on choisira donc plus ou moins de précision. Dans les métiers du conseil, par exemple, où les salaires sont le principal poste de dépenses, il sera utile de respecter un niveau de détail assez fin.

Par ailleurs, la vocation de la prévision et son horizon temporel ont des conséquences sur le niveau de détail. Une simulation stratégique ou un plan pluriannuel sont construits à un niveau très agrégé et font figure de lignes directrices pour l'élaboration du budget. L'objectif est surtout d'obtenir rapidement les résultats d'hypothèses variables.

Un autre aspect à prendre en compte est la capacité des intervenants à renseigner l'information rapidement et précisément. Envisageons le cas d'une société qui demande à ses commerciaux de faire une prévision par client et par article, alors qu'elle produit plus de 500 articles différents. Au final, les commerciaux s'arrangent pour que le chiffre d'affaires prévu soit cohérent au total, mais le détail reste inexploitable.

Enfin, le niveau de détail doit être celui sur lequel se basera l'analyse d'écart. Bien entendu, le budget ne pourra pas être analysé à un degré plus précis. Déterminer ce niveau consiste aussi à prévoir les analyses qui seront réalisées ultérieurement.

Il existe des méthodes consistant à répartir, ou « saupoudrer », des données saisies au global vers un niveau de détail plus fin, sur la base des données de l'année antérieure ou de clés spécifiques. Par exemple, les ventes de chaque famille d'articles seront réparties par article, selon les proportions de l'année passée.

Ces méthodes sont à employer avec parcimonie car s'il est satisfaisant intellectuellement d'obtenir un budget au même niveau de détail que le réalisé, l'analyse des écarts à cette échelle n'est pas toujours pertinente. En effet, elle dépendra surtout des clés de répartition utilisées, qui présentent souvent un caractère arbitraire. Lors de l'analyse, la clé de répartition doit alors être isolée car c'est une source supplémentaire d'écart entre budget et réalisé. Ce problème ne concerne pas le cas des refacturations internes entre les services sur base de clés souvent négociées, qui s'appliquent

par exemple sur les coûts informatiques.

En résumé, le niveau de détail doit être un compromis entre un degré suffisamment fin pour permettre l'analyse et la construction, et un niveau plus agrégé compte tenu des contraintes de temps et de réactivité.

Le référentiel commun

Très lié au niveau de détail, la construction d'un budget doit reposer sur un référentiel commun, compris et partagé. Par référentiel nous entendons la liste de valeurs sur lesquelles vont se construire les prévisions et le budget, telles que les centres analytiques, les clients ou les familles de produits.

Le référentiel est rarement le même que celui sur lequel porte le réalisé, et ce pour plusieurs raisons :

- Le référentiel prévisionnel est souvent en mode « agrégé » par rapport au réalisé. Les ventes réelles portent sur des clients et des articles, alors que le budget peut être imputé sur des familles d'articles et des groupes de clients. Les écritures comptables reposent sur des comptes, alors que les données du budget concernent des natures budgétaires.

- Le référentiel de la prévision est distinct du référentiel du réalisé. Il comprend notamment des valeurs qui n'existent pas encore dans le réalisé, comme les nouveaux centres analytiques, qui seront créés plus tard, ou de nouvelles natures budgétaires représentant une nouvelle règle de comptabilisation analytique.

- Certaines notions n'existent pas au réel, car elles sont spécifiques au processus budgétaire. Par exemple, le nom du responsable budgétaire d'une activité ou plus simplement les phases du processus.

Cependant, afin de permettre une comparaison entre le budget et le réalisé, il est indispensable de prévoir des passerelles. Dit autrement, chaque numéro de client « réel » doit être relié à un et un seul numéro « groupe de clients » au budget. Chaque compte doit être relié à une seule nature budgétaire. Ce faisant, l'analyse d'écart entre budget, prévisions et réalisé sera possible en s'appuyant sur ce référentiel budgétaire.

Le référentiel est indispensable pour faciliter le travail collaboratif et la consolidation analytique des données. Ses règles d'évolution doivent être mises en place formellement.

Ce référentiel budgétaire doit être élaboré et géré par la direction financière, en coordination avec les autres services. Il doit être compris et partagé par tous. Ceci implique que chacun puisse y trouver les cas de figure qui le concernent, sans pour autant devoir couvrir chaque spécificité en détail.

L'organisation du processus

Organisation basée sur le périmètre de responsabilité

La mise en œuvre du processus requiert elle aussi une organisation adéquate. Si la direction financière (ou du contrôle de gestion) est bien entendu celle qui prépare, coordonne et pilote le processus, elle fait intervenir un grand nombre de participants à différentes étapes. Ce processus doit être clair et communiqué, autant en ce qui concerne les délais, le périmètre de responsabilité, les règles de gestion, etc. L'accompagnement de chaque intervenant doit être prévu : désignation de l'interlocuteur, formations, réunions d'avancement.

La notion de périmètre de responsabilité est à cet égard essentielle. **Chaque personne qui contribue au processus budgétaire doit le faire dans un périmètre dont il a la responsabilité claire et**

formelle. Il peut arriver que ce périmètre soit une combinaison de périmètres. Par exemple, dans le plus simple des cas, il s'agira du compte de résultat d'une agence, ou encore des hypothèses provenant du service des ressources humaines sur les augmentations moyennes des salaires ou les taux de charges salariales.

Ce qui caractérise le périmètre d'un intervenant, c'est le fait que personne d'autre ne pourra renseigner les mêmes informations. La validation suivra la structure hiérarchique. Dans le cas ci-dessus, qui est responsable du budget des salaires ? Le responsable de l'activité ou celui des ressources humaines ? On peut aussi citer le cas des commerciaux en charge de comptes hétérogènes, et dont le périmètre est simplement la somme de ces comptes. L'organisation concernera aussi les responsables hiérarchiques qui valideront ou non le budget à chaque niveau.

Le processus doit être perçu de manière dynamique

La construction d'un budget ou d'une prévision n'est pas linéaire car elle implique de nombreuses interactions. Elles sont représentées par des versions successives ou des interactions entre des responsables aux différents niveaux de la hiérarchie. A ce titre, le timing et l'organisation des tâches seront essentiels pour obtenir la meilleure réactivité.

Deux méthodologies peuvent être appliquées dans l'organisation du budget : descendante (« top-down ») et ascendante (« bottom-up »). La première consiste à fixer d'abord le budget global de chaque activité (par exemple le niveau de chiffre d'affaires annuel) puis de demander à chaque responsable de décliner son périmètre à un niveau plus fin. A l'inverse, l'approche « bottom-up » consiste à renseigner un budget au niveau le plus détaillé, de le consolider puis de procéder à des ajustements au niveau global.

Il n'est pas de pratique idéale dans ce domaine. Force est de constater cependant que la démarche « bottom-up » utilisée seule donne rarement satisfaction et peut produire de nombreux allers-retours avant d'aboutir au résultat attendu. La combinaison des deux approches doit être envisagée. On peut citer l'exemple de cette entreprise qui fixe des objectifs en termes de croissance et de rentabilité pour chaque agence. L'agence construit son budget en termes de ressources et de résultat afin de respecter les ratios demandés, avec le concours du contrôle de gestion. Le résultat est consolidé et ajusté par le contrôle de gestion puis communiqué aux responsables d'agence.

Le feedback permet d'impliquer les contributeurs et d'améliorer la réactivité du processus.

Le feedback, moteur de la réactivité

Le plan fournit une trajectoire à long terme. Le budget donne quant à lui une vision à moyen terme ainsi que les objectifs de chaque membre de l'entreprise. Les informations, centralisées par le contrôle de gestion grâce à un outil spécialisé ou par un simple regroupement de fichiers, doivent faire l'objet d'un feedback auprès de chaque contributeur.

En dehors de l'aspect « obligatoire » de l'opération, chacun a conscience de l'utilité pour lui de préparer son budget : il s'agit de mettre au point une feuille de route chiffrée, des objectifs et des moyens lui permettant de les réaliser. Le feedback consiste aussi dans la communication des valeurs réelles des indicateurs de performance afin de vérifier si le budget est respecté et les objectifs

atteints, notamment grâce à un outil décisionnel.

Une approche à valeur ajoutée consiste par ailleurs à fournir à chaque intervenant les éléments lui permettant de faire la prévision le plus efficacement possible : données du réalisé, benchmark, statistiques, outils, etc.

Exemple du processus dans le secteur du conseil

Le secteur du conseil possède la particularité de reposer presque exclusivement sur des ressources humaines, qui doivent couvrir les besoins de prestation prévus.

Les enjeux du budget seront notamment d'anticiper le niveau d'activité, de lancer les démarches de recrutement au moment opportun, de surveiller la rentabilité par personne et de maîtriser les coûts de structure.

Un processus budgétaire dans ce secteur peut reposer par exemple sur les phases décrites ci-après.

Communication par la direction des objectifs en termes de croissance et de rentabilité.

La direction des ressources humaines renseigne les paramètres : nombre de jours travaillés, taux de charges, salaire par employé...

Le contrôle de gestion renseigne les paramètres financiers (jours de crédit clients, taux de TVA, taux d'IS, etc.)

Le contrôle de gestion communique aux responsables les outils pour construire leur compte de résultat prévisionnel.

Le responsable d'activité :

- Renseigne les hypothèses propres à l'activité : tarifs et taux d'affectation.
- Renseigne les perspectives commerciales par projet potentiel.
- Renseigne les ressources supplémentaires souhaitées.
- Compare les ressources disponibles et les ETP nécessaires.
- Obtient le compte de résultat, qu'il complète par les autres postes non calculés.
- Renseigne les investissements souhaités.

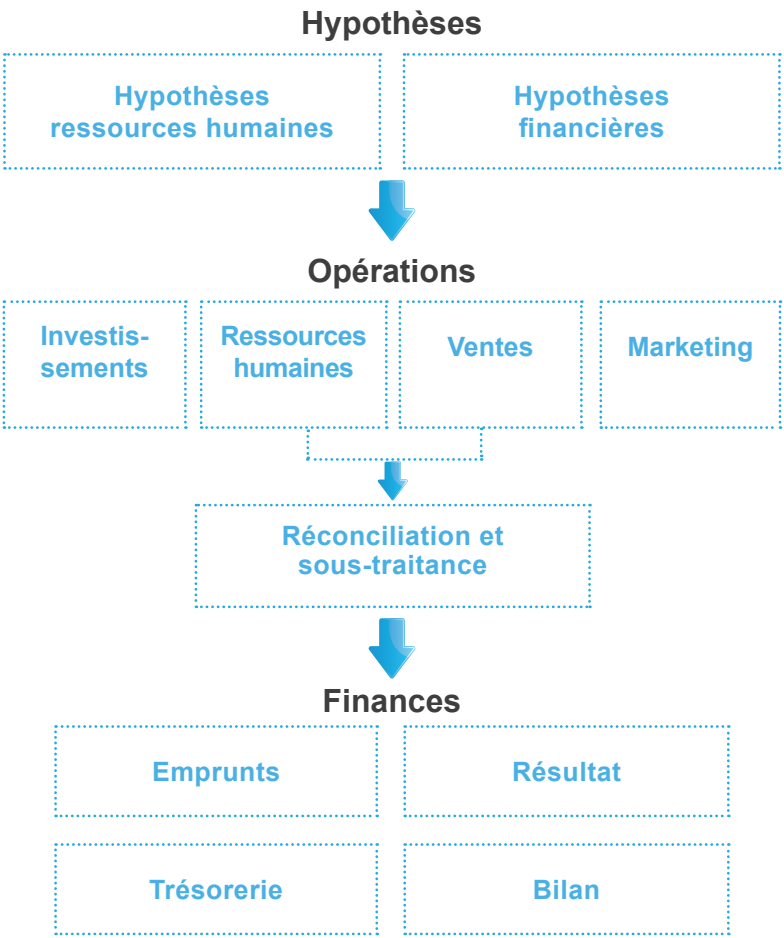
La direction du marketing détaille les opérations envisagées pour atteindre le niveau d'activité.

Les directions concernées valident l'adéquation des résultats consolidés des activités avec les objectifs du groupe.

Le contrôle de gestion renseigne les postes de dépense du groupe ainsi que les dépenses des services administratifs à refacturer.

La direction financière établit le bilan prévisionnel et le flux de trésorerie.

La prévision dans le secteur du conseil et prestation de services



5 principes à appliquer

- Organiser le processus global de prévision (plan, budget, révision, re-prévision, contrôle) en fixant son objectif, son timing et son périmètre.
- Sélectionner les entités et activités qui délimiteront le périmètre, ainsi que le niveau de détail attendu pour chaque type d'information.
- Construire le budget selon un modèle qui permette d'évaluer rapidement les effets d'un changement d'hypothèses.
- Constituer la liste des valeurs du référentiel utilisées lors de la prévision, de la consolidation et des comparaisons avec le réalisé.
- Prévoir l'intervention de chaque contributeur dans son périmètre exclusif de responsabilité. Organiser pour ce faire une démarche globale incluant formation, communication et feedback.

03 Utiliser un outil spécialisé

Excel, avantages et inconvénients

L'outil le plus répandu pour mener le processus de prévision est Microsoft Excel. Il présente en effet de nombreux avantages : simple à mettre en œuvre, bien connu des contrôleurs de gestion et des utilisateurs, il offre une grande liberté de construction et de mise en page. Par ailleurs, les formules de calcul font d'Excel un outil incontournable dans le travail de bureautique individuelle.

Cet outil peut parfaitement suffire pour couvrir des besoins simples, mais il présente des limites dans le cadre d'un processus collaboratif.

Excel peut suffire pour couvrir des besoins simples, mais il présente des limites dans le cadre d'un processus collaboratif.

La donnée est prisonnière de la feuille

L'endroit où se trouve l'information constitue sa première limite. La donnée est enfermée dans la cellule. Pour l'utiliser, on doit la recopier manuellement ou faire des liens entre les cellules. Recopier des cellules est une tâche fastidieuse qui génère de nombreuses erreurs et fait perdre toute traçabilité sur l'origine de la donnée. Créer des liens entre les feuilles rend l'outil lourd, difficile à maintenir et à faire évoluer.

Par exemple, si 20 activités remplissent chacune 3 feuilles, il faudra ajouter des formules faisant référence à 60 feuilles pour les consolider en employant les liens. Par ailleurs, si l'on souhaite

consolider différemment les mêmes fichiers, il faut mettre en œuvre une nouvelle feuille qui « pointera » sur les 60 mêmes feuilles de manière différente. Le problème sera encore plus aigu quand on voudra comparer le budget avec le réalisé ou avec une autre version.

Une information limitée

Excel est limité quant à la quantité et la richesse de l'information. En effet, un tableau dans Excel est constitué de lignes et de colonnes. Par exemple, on peut saisir le chiffre d'affaires par mois (en colonne) et par client (en ligne). Si l'on doit ajouter les notions d'articles, de canal de distribution, ou encore distinguer les quantités et les montants, il faudra insérer autant de lignes, de colonnes ou de feuilles, ce qui finira par rendre le fichier impossible à utiliser et à maintenir.

Par ailleurs, Excel ne permet pas d'obtenir une traçabilité des modifications ni de documenter la saisie, les « notes » restant toujours attachées à la cellule.

Les risques d'un outil individuel et non sécurisé

Travailler avec des feuilles Excel présente des risques dans l'organisation elle-même, que ce soit autour du suivi des échanges de fichiers (qui l'a reçu, qui l'a envoyé), de la traçabilité ou du stockage des différentes versions. Il n'est pas rare de mélanger ou de perdre les fichiers. D'autre part, les fichiers Excel peuvent atteindre des tailles rendant impossible l'échange, l'ouverture et le traitement.

Par ailleurs, le tableur souffre d'un important problème de sécurité. Les données étant stockées dans la feuille, il suffit d'y avoir accès pour prendre connaissance de ce qu'elle contient ou effacer les données. Limiter les accès selon le périmètre de chacun s'avère très complexe.

En conclusion, Excel reste un outil irremplaçable pour un travail individuel mais ne peut être durablement utilisé sans risques pour un processus que l'on souhaite à la fois solide, réactif et collaboratif.

Quand faut-il remplacer Excel ?

Un outil spécialisé devient nécessaire dans les cas de figure suivants :

- On fait intervenir plusieurs personnes sur des données communes ou complémentaires.
- On souhaite une meilleure visibilité sur l'avancement du processus.
- On veut automatiser des calculs à partir de données multiples.
- On veut renforcer la sécurité, pour éviter les pertes de données et les accès incontrôlés.
- On souhaite obtenir automatiquement et rapidement des états d'analyse comparant le réalisé au budget.

D'une manière générale, un outil spécialisé sera utile pour fiabiliser et accélérer le processus budgétaire et de prévision.

Excel comme interface de saisie ?

De nombreux outils d'élaboration budgétaire et de prévision reposent sur Excel pour la saisie. Ils bénéficient ainsi de la familiarité des utilisateurs avec son interface graphique et des possibilités de personnalisation du format (couleurs, polices, lignes, etc.).

Utiliser Excel dans cette optique présente en revanche plusieurs inconvénients :

- Cela nécessite l'installation et la mise à jour des outils sur le poste de chaque utilisateur. Ces outils fonctionnant au sein d'Excel, il est fréquent de devoir également mettre à jour Excel ou d'installer des composants complémentaires pour permettre la compatibilité.

- La création des feuilles de saisie est souvent contraignante, en raison de l'utilisation de fonctions complexes pour la mise en forme des tableaux, la sauvegarde et la lecture des données dans la base.

- Utiliser Excel oblige à renoncer à des fonctionnalités spécialisées. Par exemple, la sauvegarde des formules de calcul (au lieu du seul montant qui en résulte), la traçabilité de l'origine des données calculées, l'application de répartitions automatiques ou la sauvegarde intégrée des commentaires par cellule.

- Ceci présente enfin l'inconvénient de permettre la création de feuilles contenant de nombreux liens, de fonctions et de macros, qui accentuent les risques énoncés plus haut au lieu de les réduire.

L'utilisation d'une interface web, plus légère et mieux intégrée à l'application, est préférable pour la majorité des utilisateurs. Si nécessaire, on évaluera la valeur ajoutée de l'utilisation d'une interface Excel pour des besoins particuliers.

Du bon usage de l'outil spécialisé

Toutes les données utilisées dans la prévision ou le budget n'ont pas besoin d'être renseignées en détail dans un outil spécialisé. Par exemple, le taux de croissance prévisionnel du secteur d'activité peut être saisi dans l'outil budgétaire, mais les calculs qui ont permis de l'obtenir peuvent demeurer dans Excel s'ils sont le résultat du travail d'un opérateur isolé.

De même, le taux de rentabilité prévisionnel du groupe, communiqué aux responsables de chaque activité, n'a pas besoin d'apparaître dans le système mais peut faire l'objet d'un simple email.

On peut retenir que toutes les étapes du processus budgétaire n'ont pas besoin d'être « outillées » ; elles le sont uniquement si cela apporte une valeur ajoutée.

Les caractéristiques d'un outil de budgétisation

Les outils de prévision et de budgétisation entrent dans la famille des logiciels EPM, pour « Enterprise Performance Management ».

Un outil de budgétisation repose sur une base de données centrale qui contient l'ensemble des données saisies, calculées ou chargées par les utilisateurs.

La base de données contient aussi les axes tels que les natures budgétaires, les clients et les familles de produits. Ce faisant, chacun ne peut utiliser, lors de la saisie, qu'une liste précise de valeurs gérées de manière centrale par le contrôle de gestion. La combinaison de ces axes affichés dans les feuilles de saisie représente le modèle de donnée qui dépend du domaine fonctionnel. Par exemple, le modèle de la vente comprend des axes tels que le client, le produit ou encore le canal de distribution, alors que celui des ressources humaines repose sur le matricule et la nature budgétaire. Ces notions sont définies et alimentées lors de la préparation du processus budgétaire, puis mises à jour selon les besoins.

Les utilisateurs ont accès à des écrans de saisie, des formules de calcul, des états d'analyse que le contrôle de gestion met à leur disposition, ou qu'il leur permet de créer de manière autonome. L'intervention de chacun est contrôlée dans le cadre d'un flux de travail (« workflow ») clairement formalisé.

Voici les fonctionnalités principales d'une solution de budgétisation.

Gestion des versions

Une version est un ensemble de données représentant les résultats basés sur des hypothèses différentes : simulations, « what-if », hypothèses pessimistes ou optimistes, etc.

Les différents jeux de données, tels que les simulations stratégiques, les plans, les budgets, reposent en général sur des versions différentes.
L'outil permet de gérer des versions, c'est-à-dire d'en créer de nouvelles dès que nécessaire, de copier des données entre elles, et d'ouvrir ou de fermer l'accès d'une version aux utilisateurs.

Saisie de données

Les interfaces de saisie permettent d'entrer manuellement les montants ou les formules de calcul, ainsi que des commentaires pour expliquer les chiffres. Par exemple, un utilisateur renseignera la liste des investissements souhaités, en précisant l'entité, la raison de l'achat, le type d'investissement, la quantité mois par mois et le prix unitaire.

Les interfaces de saisie doivent être les plus intuitives possible pour les utilisateurs. Il s'agit de l'espace où ils interviendront le plus. Des fonctions viennent faciliter cette opération : la copie d'un montant, l'utilisation de listes déroulantes ou encore la saisie d'un montant annuel suivi d'une répartition mensuelle automatique.

Dans le cas de lignes calculées, **l'accès au détail de la formule de calcul et de ses composantes permet de mieux comprendre la manière dont le résultat a été obtenu**. Par exemple, dans le domaine du conseil, le chiffre d'affaires est le résultat de : ETP x prix de vente x taux d'affectation x (jours travaillés – CP pris).

Caractéristiques d'une solution d'élaboration budgétaire.

Les interfaces utilisateurs...

- **Workflow**
- **Feuilles de saisie**
- **Dashboard et analyses**
- **Import Export**

reposent sur les fonctions...

Contrôle sécurité
Autorisations - Blocages
Contrôle cohérence
Auditabilité

Prévisions
Répartition - Extrapolation
Documentation
Calculs

Analyse
Exceptions - Navigation
Conversion devises
Agrégation - graphiques

Intégration
Connexions - Transformations
Gestion des erreurs
Gestion des flux

qui traitent les données des modèles métier...

- **Finances**
- **Ressources humaines**
- **Ventes**

composés des axes partagés.

- **Versions**
- **Entités**
- **Comptes**
- **Produits**
- **Temps**

On a accès au détail de chaque composante du calcul, y compris si ces éléments proviennent d'autres feuilles de saisie gérées dans l'outil.

Deux types d'interfaces de saisie sont en général nécessaires :

- Les tableaux croisés, qui permettent de saisir à l'intersection d'axes, dans un périmètre donné. Par exemple, on choisira tout d'abord le client puis on entrera la quantité à vendre et le montant en devises par mois et par famille de produits.

- Les formulaires, qui permettent de saisir en ligne des informations plus qualitatives. Il s'agira de la liste des personnes à recruter avec la date d'entrée, la fonction, le salaire, le bonus, etc. Ce type d'interface permet de fournir un grand niveau de détail.

Bien entendu, ces saisies se font dans le cadre d'une version et pour le compte d'une entité. Les données sont alors sauvegardées dans la base de données centrale. Elles peuvent être modifiées directement par l'utilisateur et sont accessibles en détail ou en cumul à toute personne ayant les autorisations d'analyse suffisantes.

Calculs automatiques

Afin de faciliter la construction du budget, les outils de budgétisation permettent d'appliquer des formules de calcul. Ces formules font parfois appel à des données issues de feuilles différentes. Par exemple, le taux de charges salariales est commun à toutes les entités, mais doit s'appliquer au salaire de chaque employé existant ou à recruter dans chaque entité.

Après la feuille de saisie, les formules de calcul représentent la principale puissance d'une solution d'élaboration budgétaire. Elles permettent de faciliter la saisie en calculant automatiquement les

montants qui peuvent l'être, selon des règles de gestion.

Si elles sont définies au niveau central, ces règles de gestion garantissent la cohérence sur la façon de calculer les montants, quelle que soit l'entité, et permettent une grande réactivité. En effet, il suffit de modifier, dans notre exemple, le taux de charges salariales à un seul endroit pour que le montant des charges soit mis à jour pour tous les salaires. Le résultat étant stocké dans la base de données, il est analysable pour chaque entité mais également de manière consolidée.

Dans l'idéal, ces calculs sont effectués en temps réel, sans impact sur les temps de réponse. En effet, le besoin de réactivité est tel que les contrôleurs de gestion demandent de plus en plus fréquemment d'obtenir le résultat d'une formule de calcul sans attendre, qu'il s'agisse de l'application d'un ratio sur des comptes ou d'une répartition sur base de clés.

Un outil d'élaboration budgétaire n'est pas statique. Il peut évoluer chaque année, voire à chaque version. Ce doit être l'une de ses qualités principales. Pour cette raison, la méthode de création et de modification des formules de calcul doit être simple et accessible par les utilisateurs clés du contrôle de gestion.

Gestion de la sécurité

La gestion de la sécurité repose en général sur les principes suivants :

- Un utilisateur peut réaliser certaines tâches, selon son profil (administrateur, utilisateur en saisie, utilisateur du reporting, validation uniquement, etc.)
- Un utilisateur dispose d'un accès en lecture à certains périmètres : il pourra afficher les données d'un périmètre, mais pas celles des autres.

- Un utilisateur dispose d'un accès en écriture à certains périmètres. il pourra saisir des montants, entrer des formules et enregistrer des données dans ces périmètres seulement.

Pour ce faire, on constituera des groupes d'autorisation homogènes auxquels les utilisateurs seront affectés, ou bien on indiquera pour chaque utilisateur les droits précis dont il dispose.

Lors de l'accès au système, la combinaison de l'identifiant et du mot de passe permettra à chacun d'accéder aux menus et données autorisés.

Analyse et reporting

Les méthodes d'analyse

L'analyse des informations est traditionnellement le rôle des outils décisionnels, appelés aussi « Business Intelligence ». Ces outils ont pour but d'extraire les données voulues des différentes bases de données, de les transformer et de les charger dans une base dédiée pour en permettre l'analyse.

Les états d'analyse peuvent afficher les données des différentes versions et celles du réalisé, chargées au niveau de détail adéquat pour permettre la comparaison.

Pour ce faire, plusieurs outils d'analyse sont disponibles :

- Etats de reporting formatés, au moyen d'outils de mise en page comme Excel, mais alimentés automatiquement par la base de données centrale ;

- Tableaux de bord graphiques représentant les indicateurs de la manière la plus explicite possible (histogrammes, jauges, courbes) ;

- Tableaux croisés permettant de descendre jusqu'au détail le plus fin, et à la source initiale de l'information.

Les avantages d'une solution d'élaboration budgétaire pour l'analyse

Souvent, les outils décisionnels sont distincts des solutions d'élaboration budgétaire. Ces dernières, du fait de leur importance croissante dans le pilotage, se sont dotées de fonctionnalités qui leur permettent désormais de couvrir de nombreux besoins d'analyse.

L'utilisation d'un outil de budgétisation pour l'analyse présente l'avantage de fournir rapidement les explications sur l'origine des montants, particulièrement utiles lors de l'analyse des écarts. Les hypothèses budgétaires et l'auteur de la saisie sont facilement accessibles. De même, pour le réalisé, il est possible d'afficher les pièces d'origine, chargées dans la base de données.

Le travail d'analyse du contrôleur de gestion qui consiste à connaître les causes d'écart pour les expliquer aux opérationnels ou à la direction s'en trouve ainsi facilité : toute l'information nécessaire est stockée dans le même système et peut être mobilisée rapidement. Par exemple, dans l'industrie, la consommation d'énergie des machines est particulièrement suivie. Lors du budget, les quantités d'électricité qui seront consommées peuvent être saisies pour chaque machine par le responsable du site de production. Le prix à l'unité est renseigné par la direction des achats qui gère les contrats avec les fournisseurs. Lorsque les dépenses réelles par machine sont constatées, elles peuvent être comparées avec le coût total prévisionnel. L'analyse d'écart peut alors conduire à identifier la machine précise qui a provoqué un dépassement du budget.

Les états peuvent être préparés par le contrôle de gestion et mis à disposition des utilisateurs. Il est aussi possible de laisser les utilisateurs libres de créer leurs propres tableaux d'analyse de manière autonome.

Dans les premiers outils décisionnels, la création d'états d'analyse était exclusivement du ressort de l'informatique en raison de la forte technicité requise. Les outils actuels offrent un environnement graphique simple d'utilisation. Chacun peut analyser les données qu'il souhaite, sans nécessairement faire appel au contrôle de gestion ni à l'informatique. Ceci en tenant compte, bien entendu, de ses droits d'accès.

Gestion du flux de travail

Le flux de travail, appelé aussi workflow, représente le processus formalisé dans l'outil. Il se base sur le périmètre de responsabilité de chaque intervenant, très souvent issu de la structure organisationnelle. Par exemple, un utilisateur va saisir des informations concernant son activité puis validera sa saisie. Cela aura pour effet de bloquer toute modification dans son périmètre et de notifier à son responsable hiérarchique une demande de validation. Ces actions seront tracées dans l'outil afin de connaître, à la minute près, l'état d'avancement du processus pour chaque zone de responsabilité.

Les informations et le niveau d'avancement étant enregistrés dans la base, l'analyse peut se faire en temps réel par le contrôle de gestion.

La problématique de l'organisation des périmètres est essentielle dans la mise en œuvre d'un outil car c'est le point de départ du processus.

Par ailleurs, la structure de l'organisation permet d'affecter les autorisations aux utilisateurs.

Traçabilité et auditabilité

Il est indispensable de pouvoir vérifier les modifications apportées dans les données. La « piste d'audit » contient la liste de toutes les interventions effectuées avec le moment précis. Ces fonctions se combinent avec le blocage automatique des modifications pour garantir la sécurité et la traçabilité des enregistrements.

Intégration

Il s'agit, en premier lieu, de rassembler toutes les fonctionnalités utiles au sein d'un même outil. Par exemple, l'intégration entre l'analyse et le budget signifie qu'il est possible, à partir d'un état d'analyse, de revenir jusqu'à la feuille ayant servi à la saisie. Ceci signifie aussi que les commentaires saisis lors du budget sont accessibles lors de l'analyse.

Rassembler toutes les fonctionnalités utiles au sein d'un même outil et communiquer avec les autres outils.

En second lieu, l'outil doit avoir la capacité de communiquer avec les autres outils utilisés dans l'entreprise. Il doit pouvoir incorporer les données du réalisé (produites par exemple dans un ERP) sans besoin de lourdes interfaces spécifiques, ou s'intégrer dans un portail web d'entreprise. Il s'agit aussi de pouvoir alimenter un entrepôt de données avec les données validées du budget ou des prévisions.

L'intégration est une pratique informatique courante. C'est un critère souvent surveillé par la direction des systèmes d'information dans le choix des outils. Cependant, elle ne doit pas remettre en cause

la flexibilité de l'outil de prévision, par exemple dans la gestion de données de base prévisionnelles ou l'utilisation d'une base de comparaison stable pour les données du réalisé.

Mise en œuvre, maintenance et évolution

Un outil d'élaboration budgétaire doit répondre au besoin d'évolution et d'adaptation induit par la dynamique budgétaire, évoquée dans le premier chapitre.

Un outil d'élaboration budgétaire n'est pas statique. Il doit évoluer chaque année, voire à chaque version.

Il faut bien entendu distinguer les aspects purement techniques tels que la gestion des serveurs ou des sauvegardes (qui relèvent de la direction informatique dans le cas d'une solution installée en interne) de l'administration fonctionnelle de la solution.

Pour garantir la meilleure réactivité possible, l'outil doit permettre à la direction financière de faire elle-même les modifications qui s'imposent avec, au besoin, l'appui d'experts techniques.

Ces modifications concernent les objets suivants :

- Les axes d'analyses et listes de valeurs à utiliser (notamment la liste des natures budgétaires et des entités sur lesquelles reposent les autorisations) ;
- La structure du flux de travail ;
- Les interfaces de saisie (notamment les axes à renseigner) ;
- Les états d'analyse, les tableaux de bord, les états formatés ;

- Les formules de calcul automatique, y compris si elles utilisent des données provenant de feuilles distinctes ;
- Les tables de correspondance entre les valeurs des axes du réalisé (le compte comptable par exemple) et du budget (comme la nature budgétaire), utilisées lors du chargement des écritures réelles.

Par ailleurs, **la direction financière doit être capable de piloter le processus de manière autonome** au moyen des fonctionnalités ci-dessous :

- Création, ouverture et fermeture des versions
- Copie de données entre versions (comme la reprise du réalisé dans la prévision)
- Chargement des données du réalisé, provenant notamment d'un ERP
- Gestion des identifiants des utilisateurs et de leur affectation aux entités, feuilles de saisie et états d'analyses autorisés.
- Gestion des tables de devises pour assurer une conversion automatique
- Saisie des paramètres généraux de l'application

Le coût réel d'une solution d'élaboration budgétaire

Si l'on souhaite évaluer le coût d'une solution, on pense spontanément au prix du logiciel et au service externe nécessaire pour le mettre en œuvre. En réalité, le coût total, appelé aussi TCO (total cost of ownership) se compose de plusieurs parties dont certaines sont moins visibles.

Pour chacune il convient de distinguer le mode d'utilisation « on-premise » (installation du logiciel en interne) et le mode SaaS (Software as a Service, appelé aussi « on-demand »), dans lequel le logiciel est localisé chez l'éditeur et accessible par internet.

Le prix du logiciel

On observe dans le marché des outils EPM que le prix d'un logiciel est fréquemment calculé à partir du nombre d'utilisateurs et de leur profil (administrateur, utilisateur, etc.). A ceci s'ajoute souvent un coût de maintenance annuel qui permet de bénéficier du support technique de l'éditeur et des mises à jour du logiciel. Il peut également y avoir un prix fixe forfaitaire lors de l'acquisition.

Dans le cas des solutions EPM de type SaaS, le logiciel est accessible par un explorateur internet, en contrepartie d'un abonnement annuel directement lié à l'usage réel du logiciel.

L'infrastructure technique

Dans le cas d'une solution on-premise, il faut ajouter le coût du serveur et de toute l'infrastructure associée (sauvegarde, espace, etc.). Les ressources humaines nécessaires pour installer et administrer la plateforme technique doivent également être prises en compte. L'administration consiste aussi dans l'application des correctifs et des mises à jour communiqués par l'éditeur.

Il faut également estimer, le cas échéant, le coût de l'installation des logiciels sur chaque PC. La charge n'est pas anodine si elle implique la mise à jour préalable d'autres logiciels tels que Windows ou Excel.

Selon l'étude Hurwitz & Associates (The TCO Advantages of SaaS-Based Budgeting, Forecasting & Reporting, 2010), le coût de l'infrastructure représente à lui seul plus de 65 % du coût total.

Les solutions SaaS présentent de nombreux avantages de ce point de vue, puisque l'installation, la maintenance technique et la mise à jour du logiciel sont totalement assurées par l'éditeur et comprises dans l'abonnement annuel. L'utilisation et l'administration passant par le web, aucune installation sur le poste de l'utilisateur

ni infrastructure technique n'est requise. Le stockage des données est externalisé chez l'éditeur, ce qui permet de bénéficier d'un haut niveau de service sur la sécurité et la pérennité des systèmes.

Parmi les autres avantages du SaaS, citons les facilités de montée en charge (« scalability ») et de déploiement international, et le fait que chacun utilise la même version des outils.

Ce mode d'utilisation se développe, en raison de la facilité de sa mise en œuvre et du coût réduit de son usage. La multiplication des solutions SaaS, telle que SalesForce dans le domaine de la gestion de la relation client ou Finance Active dans la gestion des financements et du risque de change, démontre la tendance actuelle dans l'usage des logiciels d'entreprise.

La mise en œuvre et les évolutions

Le coût de la mise en œuvre et des évolutions peut être calculé à partir du nombre de jours nécessaires pour obtenir les fonctionnalités souhaitées. Il comprend aussi bien les compétences externes, dont la valorisation émane directement des prestataires, que les compétences internes.

Le coût dépend de la méthode de mise en œuvre

Lors d'un projet de mise en œuvre, on fait en sorte que l'outil réponde le plus précisément possible aux besoins, compte tenu des priorités que l'on se fixe et du coût marginal de la couverture de chaque nouveau besoin. Par exemple, l'ajout d'une fonction de calcul automatique du chiffre d'affaires sera privilégié par rapport à l'affichage du logo de la société dans la page d'accueil qui se révèlerait trop couteux.

La plupart des logiciels sont livrés « vides » de contenu fonctionnel. Il s'agit de boîtes à outils permettant de créer les axes, les modèles, les écrans de saisie, etc. Dans ce cas, le projet comprend les phases classiques suivantes : expression du besoin par les utilisateurs, conception de la solution par les experts de l'outil, réalisation technique par les experts, validation du résultat par les utilisateurs, mise en production et utilisation réelle, maintenance et évolutions.

Le contenu préconfiguré

Une meilleure approche consiste à initier le projet à partir d'un contenu métier complet et pertinent. Le contenu métier est un ensemble de modèles, feuilles de saisie, formules de calcul et états de reporting déjà paramétrés et testés, couvrant l'essentiel des besoins.

En effet, on constate de fortes similitudes dans les besoins de sociétés d'un même secteur d'activité. Elles seront utilisées comme point de départ. La formule de calcul d'un flux de trésorerie, les dotations aux amortissements ou le calcul de l'impôt sur le bénéfice, entre autres, sont très semblables d'une société à l'autre. L'outil, livré avec son contenu métier, peut ainsi déjà couvrir une grande partie du besoin.

L'approche du projet est alors totalement différente : **plutôt que de redéfinir la totalité des fonctions attendues, on raisonne par écart** entre le contenu métier disponible et le besoin réel.

Cette approche, basée sur un contenu pré-configuré, présente de nombreux avantages :

- Réduction du délai de mise en œuvre ;
- Réduction du coût de prestation externe ;
- Réduction du risque d'échec de la mise en œuvre, puisqu'une partie du besoin est déjà couverte ;
- Bénéfice des meilleures pratiques des autres sociétés du secteur.

La méthode agile

Une autre méthodologie intéressante est inspirée par les méthodes « agiles », utilisées notamment dans le développement de solutions spécifiques, comme les applications internet. Appliquée à la mise en œuvre d'outils d'élaboration budgétaire, elle consiste à paramètrer rapidement, dans un mode incrémental, les fonctions souhaitées par les utilisateurs clés. Par exemple, une nouvelle formule de calcul sera demandée, réalisée puis validée dans un cycle itératif très court. Chaque nouvelle fonction s'ajoute à l'existant. La solution n'est pas conçue comme un bloc rigide mais comme un ensemble de fonctions complémentaires.

La solution n'est pas conçue comme un bloc rigide mais comme un ensemble de fonctions complémentaires.

Cette méthode offre deux avantages principaux :

- Se passer de la rédaction lourde et complexe d'un cahier des charges exhaustif en amont du projet. Le besoin est exprimé régulièrement, dans un cadre donné, avec un formalisme simplifié.
- Se baser sur des interactions fréquentes entre spécialistes techniques et utilisateurs clés internes, et ce faisant, éviter les délais entre l'expression d'un besoin et sa validation. Ceci permet donc de contrôler l'adéquation de la réalisation au besoin tout au long de la mise en œuvre, et non seulement en fin de projet.

Par rapport à un projet classique, l'approche agile réduit la charge interne en amont du projet et l'augmente lors de la mise en œuvre, ce qui contribue à la montée en puissance des utilisateurs clés.

Le besoin étant exprimé progressivement, il est défini en détail au moment de le réaliser, et peut donc évoluer en fonction de nouvelles priorités ou à la lumière des fonctions déjà créées. Combinée à l'utilisation du pré-configuré, cette méthode présente l'avantage de permettre une excellente adéquation entre la solution réalisée et le besoin réel.

Quelles compétences sont utiles dans la mise en œuvre et la maintenance ?

L'appel à des compétences externes permet de bénéficier de leur expertise du métier et des outils. Elle doit entrer dans une perspective de montée en puissance des utilisateurs clés de la direction financière afin de garantir la maintenance et les évolutions en toute autonomie. Selon la technicité de l'outil, elle sera plus ou moins importante : plus un outil sera complexe à paramétrer, plus l'intervention d'experts externes sera nécessaire et fréquente.

Dans le même ordre d'idée, les compétences des ressources internes à solliciter dépendent de la complexité et de la technicité de l'outil. La DSI peut être fortement mise à contribution si l'outil requiert des compétences informatiques avancées.

Dans tous les cas, le projet de mise en œuvre pourra bénéficier de l'expertise d'une DSI dans la conduite d'un projet informatique et l'application des meilleures pratiques. Les utilisateurs clés du contrôle de gestion seront quant à eux particulièrement impliqués dans l'expression du besoin, et la montée en compétences lors de la mise en œuvre de l'outil.

Comment réduire le coût ?

En résumé, on peut retenir les moyens suivants pour réduire le coût total d'un outil d'élaboration budgétaire et de prévision :

- Choisir la solution la moins onéreuse en comparant le coût total d'utilisation sur plusieurs années.
- Réduire les frais d'infrastructure en privilégiant la piste de la solution en mode SaaS plutôt que l'installation sur site.
- Réduire le coût du projet initial grâce aux contenus métiers pré-configurés et une méthode basée sur l'agilité.
- Limiter les interventions externes en favorisant la montée en puissance des ressources internes de la direction financière.
- Choisir une solution facile à maintenir et à faire évoluer.

5 principes à appliquer

- Utiliser Excel pour des usages de bureautique personnelle, mais éviter son usage dans un contexte collaboratif et dynamique.
- Comparer le coût global des outils comprenant les licences, l'infrastructure technique, la mise en œuvre, l'administration et les évolutions.
- Evaluer le coût de mise en œuvre de chaque fonctionnalité attendue.
- Tirer profit d'un contenu livré clés-en-main et d'une conduite de projet selon une approche plus « agile ».
- Rendre les utilisateurs clés autonomes dans l'administration et les évolutions.

04 Les critères pour choisir son outil

Voici une liste des principaux points à vérifier pour bien choisir une solution d'élaboration budgétaire et de prévision. Pour chaque critère, il sera utile d'évaluer le coût pour que l'outil couvre effectivement le besoin. L'idéal étant de pratiquer l'outil pendant plusieurs jours avant de prendre une décision.

Accès et sécurité

- L'accès à la solution est-il contrôlé ?
- L'utilisateur a-t-il accès uniquement au périmètre autorisé et à certaines tâches ?
- Est-il possible de tracer l'intervention de chaque utilisateur dans l'outil ?

Interface de saisie et de suivi

- L'interface de saisie est-elle intuitive et ergonomique ?
- L'utilisateur peut-il saisir des commentaires par cellule ou au global ?
- Les commentaires seront-ils accessibles dans le reporting ?
- Est-il possible d'utiliser un explorateur internet pour saisir ?
- L'utilisateur peut-il entrer des formules de type Excel au lieu de saisir des montants ?
- En cas de saisie d'une formule, celle-ci est-elle sauvegardée ou est-ce uniquement le résultat calculé ?
- L'utilisateur peut-il ajouter des lignes de détail à une nature budgétaire, ou tout autre axe, pour saisir un niveau plus fin même si cela n'est pas prévu dans le modèle ?
- Les utilisateurs peuvent-ils compléter eux-mêmes un référentiel (par ex. : la liste des clients) ?
- Est-il possible de saisir à un niveau agrégé et de répartir au niveau fin (par ex. : saisie par année et répartition par mois) ?

- L'utilisateur peut-il afficher le détail d'une formule de calcul basée sur des données provenant d'autres feuilles et remonter jusqu'à l'origine de ses composantes ?
- Est-il possible de saisir des paramètres généraux applicables à tous (par ex. : le taux de charges salariales) ?
- Est-il possible de faire du copier-coller avec une feuille Excel ?
- Est-il possible de faire la saisie dans un tableau croisé ou dans un formulaire (qui contient des informations qualitatives, telles que le type de contrat de travail d'un nouvel employé) ?
- Peut-on voir le réalisé des périodes antérieures dans les feuilles de saisie ?
- Un flux de travail (workflow) organise-t-il l'intervention des utilisateurs et le blocage des données validées ?

Notion de version

- L'outil permet-il de gérer plusieurs versions de budget et de prévision simultanément ?
- La notion de version et son administration (création, ouverture, fermeture) existent-t-elles nativement dans l'outil ?
- L'outil est-il capable de gérer aussi bien la simulation stratégique, le plan pluriannuel, les prévisions et les budgets ?

Formules de calcul

- Est-il possible de gérer de manière centralisée des formules de calcul qui s'appliqueront à toutes les entités (par ex. : calcul des charges salariales) ?
- Les formules de calcul peuvent-elles combiner des données qui ne sont pas sur le même niveau de détail (par ex. : le prix par article et la quantité par client et par article) ?
- Toutes les formules de calcul sont-elles appliquées en temps réel ?
- Est-il possible de proposer une valeur par défaut provenant d'une formule, et de laisser l'utilisateur la remplacer par un montant saisi manuellement ?
- Est-il possible pour la direction financière de remplacer un montant

saisi manuellement par le résultat d'une formule de calcul ?
- La direction financière peut-elle gérer elle-même les formules de calcul avec des compétences de type Excel ?

Chargement du réalisé

- Est-il possible de charger les données du réalisé au niveau détaillé (par ex. : par pièce comptable) et agrégé (par ex. : somme des pièces par nature) ?
- Le chargement du réalisé peut-il être effectué automatiquement, via des web services par exemple ?
- Est-il possible de maintenir des tables de correspondance entre les valeurs des axes au réel et celles du budget ? (par ex. : la nature budgétaire de chaque compte comptable) ?

Analyse et reporting

- Les capacités d'analyse couvrent-elles tous les besoins : tableaux croisés navigables, tableaux de bord graphiques, états de restitution formatés... ?
- Lors de l'analyse, est-il possible de remonter au niveau le plus fin (données d'origine du budget, pièces pour le réalisé) ?
- Un utilisateur peut-il créer ses propres états d'analyse et les partager ?
- Un utilisateur peut-il exécuter lui-même les états sur le périmètre qu'il souhaite, selon ses autorisations ?
- Est-il possible de préparer des états pour les utilisateurs et leur communiquer ?

Modèle de données

- Est-il possible de maintenir et faire évoluer un référentiel spécifique au budget (par ex. la liste des natures budgétaires) ?
- Quelles sont les limites sur le nombre d'axes, le nombre de valeurs pour chaque axe et le nombre de domaines fonctionnels que l'outil peut contenir ?

- L'outil peut-il aussi bien gérer les données financières que de tout autre domaine (ressources humaines, marketing, production, etc.) ?

Administration fonctionnelle

- La direction financière peut-elle créer une interface de saisie sans aucune compétence technique ?
- Les utilisateurs peuvent-ils créer eux-mêmes les interfaces de saisie ?
- La direction financière peut-elle maintenir et faire évoluer seule et de manière autonome la totalité de la solution (les modèles, les axes, les formules, les écrans de saisie, les autorisations, les états d'analyse, etc.) ?
- Y a-t-il des limites sur la volumétrie supportée par l'outil, sans impact majeur sur les temps de réponse ?

Administration technique

- Quelle est l'infrastructure technique requise pour faire fonctionner l'outil (serveur, base de données, etc.) ?
- Quelles sont les possibilités d'intégration de l'outil dans l'environnement technique ?
- Quel est l'effort à fournir pour installer, maintenir et mettre à jour la solution d'un point de vue technique (serveur et PC) ?

05 Annexe Articles et publications

Le pilotage des performances : l'essentiel en 5 minutes

Une entreprise, pour perdurer, a besoin d'être performante. Performante pour délivrer la qualité attendue dans les temps et pour le prix fixé, pour dégager des ressources financières afin de payer son personnel, investir et dégager un bénéfice qui viendra rémunérer les apporteurs de fonds.

Ainsi, la performance peut s'entendre non seulement d'un point de vue financier (comme le résultat final de la richesse produite par l'entité économique) mais aussi dans chacune de ses composantes : production, achats, ventes, ressources humaines, etc.

Nous pouvons définir le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. Ainsi, le simple fait de constater le niveau du bénéfice en fin d'année dans un compte de résultat n'est pas en soi une marque de pilotage. Le pilotage sous-entend de fixer un objectif clair et valorisé et de gérer ses ressources pour y parvenir.

Les indicateurs de performance

Un indicateur doit montrer le niveau de performance atteint de manière explicite. Pour être pertinent, il doit être spécifique aux enjeux, aux opportunités et aux risques de l'entreprise. Par exemple, si le chiffre d'affaires est un indicateur essentiel pour la plupart des entreprises, il peut être secondaire pour celles dont les carnets de commandes

portent déjà sur plusieurs années. D'autres indicateurs peuvent refléter davantage la performance : coûts de production, rotation des stocks, turn-over, etc. Enfin, certains indicateurs sont composés de plusieurs éléments. Par exemple, le coût de production sera étudié en fonction des ventes, tout comme le nombre de départs est relatif au total de l'effectif.

Comment juger un indicateur ? L'indicateur ne représente rien en soi. Il n'a de sens que comparé à un référentiel fiable : le budget, l'année précédente, la valeur de la concurrence ou d'entreprises comparables. Un indicateur peut être considéré comme favorable par rapport à un référentiel interne (année précédente) mais défavorable par rapport à un autre (le marché). Il convient dans tous les cas de mettre cet indicateur en regard des informations qui permettent de le juger.

Les indicateurs de performances peuvent aussi varier selon le périmètre étudié. Il faut faire attention dans ce cas à ce que les indicateurs affectés aux individus soient en corrélation avec ceux de l'organisation globale. L'approche « Balanced Scorecard » permet de représenter graphiquement et logiquement la coordination entre les objectifs et indicateurs des individus par rapport aux indicateurs de l'organisation.

Une notion qui accompagne en général l'analyse des indicateurs est le niveau de détail. Un indicateur doit être produit au niveau le plus pertinent pour prendre la meilleure décision, qui peut varier selon le périmètre. Ainsi, donner un niveau de détail trop précis est long à établir et empêche l'analyse, et un niveau de détail trop général rend l'indicateur impossible à interpréter. Par exemple, un nombre de retours n'aura pas la même signification s'il est par unité de production ou par famille de produits.

Le cycle du pilotage

Plusieurs phases composent le cycle du pilotage :

- **Anticiper** : l'estimation du marché, du contexte socio-économique, auront un impact direct sur la vision de l'avenir et des priorités à fixer. Anticiper consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement.

- **Simuler** : selon les anticipations, il est possible d'évaluer les conséquences financières des décisions (recruter, investir, mener des opérations marketing). Ainsi on peut envisager plusieurs hypothèses d'actions et évaluer leur conséquence, y compris sur plusieurs années.

- **Affecter des ressources** afin d'obtenir le résultat souhaité : investir dans du matériel, ouvrir un nouveau bureau en région, recruter un commercial, etc.

- **Comparer** la performance obtenue à celle prévue, en déduire les causes afin de réajuster dans un nouveau cycle.

Ces phases ne sont pas toujours formelles, parfois elles se combinent. Souvent, le budget est utilisé pour, à la fois, construire une vue de l'avenir, simuler, affecter les ressources et servir de référence de comparaison. Dans un précédent article nous avons mis l'accent sur le risque de l'utilisation du budget pour répondre à tous les besoins.

Ne s'intéresser qu'à l'analyse des performances passées et prendre des décisions sans anticiper ni simuler revient à conduire un véhicule avec un rétroviseur. En réalité, on n'analyse jamais un indicateur sans se projeter dans l'avenir : comment celui-ci va-t-il évoluer, qu'est-ce qui peut le faire varier, etc. Sans indicateur partagé, chacun peut avoir sa propre opinion en regardant son propre indicateur et agir de manière erronée.

Prendre des décisions sans anticiper ni simuler revient à conduire un véhicule avec un rétroviseur

Ce cycle peut être effectué plusieurs fois par an, voire de manière continue. En effet, un budget annuel est notoirement obsolète quelques mois après sa validation.

Optimiser l'affectation des ressources

A l'instar de tous les autres processus de l'entreprise, le pilotage des performances peut être optimisé. Nombre de processus sont en général déjà optimisés, notamment par des ERP : ventes, production, livraisons, comptabilité... Les entreprises comprennent à présent que le processus qui consiste à donner de la visibilité à chacun et à conduire toute l'entreprise dans une direction donnée est vital et doit être aussi l'objet d'une optimisation.

Les étapes de prévision, de simulation et de budget recèlent de fortes opportunités d'optimisation : réduire le temps de préparation, faciliter le travail collaboratif, favoriser la compréhension des liens entre les hypothèses et le résultat au moyen des modèles de gestion, etc. Par exemple, la prévision commerciale peut être obtenue sur une base mensuelle, en quelques minutes, et se traduire instantanément en flux de trésorerie. Ainsi le budget ne devient plus ce « mal nécessaire » du fait d'une lourdeur excessive, mais une simple étape du pilotage pour allouer les ressources en début d'année.

Une démarche d'optimisation portera sur toutes les phases du cycle de pilotage. Elle consistera à redéfinir les indicateurs essentiels que

chacun doit suivre, au bon niveau de détail, dans le format le plus approprié (tableaux, rapports, etc) ainsi que le référentiel auquel il doit se comparer. Il conviendra également d'accélérer leur production, leur partage et leur analyse au moyen d'outils informatiques adaptés.

En produisant plus rapidement et plus souvent les prévisions et les indicateurs, en décidant plus tôt des actions à mener, les entreprises peuvent appliquer des actions correctives, couper dans les dépenses prévues, réaffecter les dépenses à d'autres actions prioritaires, ou profiter d'une activité en croissance pour choisir les nouveaux investissements. **Optimiser le cycle du pilotage permet donc de gagner en visibilité, en réactivité, et obtenir un avantage concurrentiel évident.**

Optimiser le cycle du pilotage permet donc de gagner en réactivité et obtenir un avantage concurrentiel évident

Les solutions informatiques

Certains indicateurs sont directement accessibles par les logiciels qui gèrent les opérations, tels que les logiciels comptables, les ERP, les CRM, etc. L'inconvénient est qu'il faut aller chercher dans chaque logiciel le bon rapport, qui n'a pas toujours les fonctions d'affichage et d'analyse requis, et qui ne présente pas toujours le bon indicateur ou la bonne référence. Par exemple, le niveau des ventes peut être observé dans plusieurs outils : en comptabilité, dans le CRM, dans l'administration des ventes, pour des montants différents.

Il existe des outils spécialisés qui rassemblent les données des autres logiciels, pour diffuser et prévoir les indicateurs. C'est le domaine des applications décisionnelles («Business Intelligence») et de pilotage

des performances («Entreprise Performance Management»).

Les solutions de Business Intelligence ont pour vocation de donner accès aux indicateurs de performance pour tous les utilisateurs dans des écrans conviviaux. Pour ce faire, elles vont collecter les données brutes de tous les systèmes opérationnels. Elles les transforment en une information compréhensible et elles les réunissent en général dans une base de donnée unique et dédiée (« Datawarehouse »). Les utilisateurs accèdent alors à des rapports, tableaux de bord graphiques, et autres outils d'analyse pour constater leur évolution et leur niveau.

Les solutions de pilotage de performance répondent aussi aux besoins d'analyse basés sur des opérations passées, comme celles de Business Intelligence. Mais elle contiennent de surcroit tous les outils pour construire une prévision ou un budget collaboratif. Le temps de construction est réduit. Il est possible d'évaluer plusieurs options et de les partager avant de prendre une décision (voir article sur la prévision décisionnelle).

De nombreuses innovations sont apparues, qui rendent le pilotage toujours plus simple et accessible.

Les besoins des entreprises dans ce domaine sont de plus en plus forts. Ces dernière années de nombreuses innovations sont apparues, qui rendent le pilotage toujours plus simple et accessible.

On notera en particulier les évolutions :

- **La simplicité d'utilisation** pour tous les utilisateurs grâce à des écrans intuitifs

- **La réactivité** pour obtenir un graphique ou une simulation rapidement, grâce notamment aux bases « in-memory » (mise en mémoire des données au lieu de lire les disques durs)

- **La mobilité**, qui rend chaque écran accessible d'une tablette ou d'un smartphone

- **La puissance des calculs** sur des volumes importants, notamment pour identifier des corrélations entre les données (par exemple pour obtenir des propositions de ventes croisées)

- **La rapidité de mise en œuvre** et d'évolution, notamment grâce au « cloud »

- **La transparence du coût** par le paiement d'un montant global à l'utilisation en Saas («Software As a Service »)

Choisir une solution de pilotage de performance revient à évaluer chacune des fonctions de base (extraire, stocker, restituer, prévoir, partager, etc) et la facilité avec laquelle elles peuvent être mises en œuvre, utilisées et modifiées.

La combinaison entre l'étendue des fonctionnalités et la facilité d'usage est la véritable exigence à laquelle les éditeurs sont obligés aujourd'hui de répondre pour satisfaire leurs clients.

Quelques erreurs à ne pas commettre

Un pilotage des performances efficace permet de réagir rapidement pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise. Encore faut-il éviter certains écueils classiques qui peuvent mener à l'échec d'un projet d'optimisation. Nous avons listé ici quelques-unes des erreurs qui peuvent rendre une démarche de pilotage des performances au final peu efficace :

- *Clôture* : utiliser des indicateurs de performance uniquement financiers et globaux.

- *Borgne* : comparer les indicateurs à une référence non partagée ou qui provoque des erreurs d'interprétation.

- *StarWars* : utiliser un trop grand nombre d'indicateurs ou des graphiques nombreux.

- *Rétroviseur* : se contenter d'analyser le passé sans prévoir l'avenir, au risque de ne pas anticiper une difficulté majeure.

- *Brouillard* : faire des prévisions jusqu'à la fin de l'année au lieu d'une prévision sur une période glissante. La fin de l'année se rapprochant, la visibilité se réduit.

- *Insert Cube* : approcher la prévision comme une simple saisie dans des tableaux, au lieu de raisonner en termes de processus dynamique et de règles de gestion.

- *Feuilles Mortes* : utiliser Excel pour gérer un processus collaboratif, ce qui produit une inflation de feuilles, de liens, etc

- *Install.exe* : confondre la mise en oeuvre du pilotage avec l'installation d'un logiciel. Il s'agit d'une démarche métier en premier

lieu, l'outil pourra seulement l'optimiser.

- *Mastère en Vlookup* : consacrer des compétences à gérer des feuilles Excel au lieu d'analyser, de produire des prévisions et des recommandations

- *Dans le marbre* : utiliser des outils de pilotage difficile à installer et à faire évoluer ; les règles, les indicateurs, les rapports doivent pouvoir être modifiées souvent et facilement

- *Gouffre* : consacrer des ressources importantes dans la technique des outils de pilotage et leur administration. Le coût d'un outil ne doit pas annuler les gains de productivité.

Un projet complet d'optimisation du pilotage se concentrera donc sur la bonne définition des indicateurs et de leur utilisation, ainsi que sur le modèle de prévision automatique.

L'utilisation d'un outil spécialisé doit permettre une meilleure réactivité dans l'analyse et dans les simulations. Le résultat se traduit par des décisions éclairées et plus fréquentes, en ligne avec la stratégie.

Comment redéfinir le rôle du budget pour rendre le pilotage plus efficace ?

A la fin de chaque année a lieu la grand-messe de la direction financière : le budget. C'est aussi pour toute l'entreprise l'occasion d'être sollicitée pour apporter les informations demandées au travers de feuilles de saisie structurées ou de procédés moins formalisés.

De l'avis général, le budget est un processus souvent lourd et chronophage. S'il paraît évident qu'un budget est indispensable et doit être réalisé chaque année, nous allons voir que cela ne va pas toujours de soi.

Qu'est-ce que le budget ? Il s'agit d'une vision chiffrée de l'activité, construite collectivement pour l'année suivante, permettant d'allouer les ressources, fixer les objectifs et coordonner les actions. Le budget est la traduction à moyen terme de la stratégie. C'est aussi la base d'analyse des écarts permettant de vérifier que la trajectoire décidée est bien respectée, ou de comprendre pourquoi elle ne l'est pas.

Le processus budgétaire doit permettre la meilleure allocation possible des ressources. Est-il lui-même l'objet d'une bonne allocation de ressources ? Les critiques habituelles à son endroit concernent l'énergie déployée pour le construire, en premier lieu par la direction financière, mais aussi par le reste de l'entreprise.

L'absence de méthodes ou d'outils adaptés est une importante cause d'inefficacité (le célèbre audit de formules Excel arrive en tête des tâches à faible valeur ajoutée) mais ce n'est pas la seule raison. Le problème du budget est qu'il représente un futur envisagé qui devient obsolète après quelques mois seulement. Il arrive aussi que

le budget soit reconnu obsolète…alors qu'il n'a pas encore été validé par la direction générale. A quoi bon dans ce cas consacrer tant d'énergie pour budgéter, par exemple, un chiffre d'affaires détaillé par produit ou par offre, si l'on sait déjà que la réalité en sera loin ?

Le budget tente de couvrir tous les besoins sans toujours y parvenir

D'autres défauts sont reconnus. L'horizon temporel à un an est pertinent en début d'année, mais il l'est de moins en moins à mesure que l'année s'écoule. On peut aussi mentionner les défauts de la clôture annuelle qui peuvent amener des responsables à effectuer des dépenses au dernier moment par crainte de « perdre » le budget l'année suivante. **Par ailleurs, et surtout, il mélange des fonctions distinctes:**

- **L'allocation de moyens**, aussi précise soit-elle, ne signifie plus rien après quelques mois car les priorités et l'environnement ont changé. Il n'est pas rare de chercher la « ligne budgétaire » encore disponible sur laquelle imputer un investissement qui n'était pas prévu. Dans ces conditions, ne vaudrait-il pas mieux gérer des lignes globales à réaffecter au cours d'année ?

- **La fixation d'objectifs** se trouve aussi rapidement dépassée. Vouloir « coller » à tout prix au budget ne fait-il pas prendre le risque de passer à côté d'opportunités ? De plus, en cours d'année ont lieu des changements d'organisation, de périmètre, d'offres, qu'il est difficile de rattacher à des objectifs fixés plusieurs mois auparavant. Ajouter de la flexibilité dans les objectifs, selon le contexte variable, est un gage de réactivité commerciale mais peut s'avérer complexe à mettre en œuvre.

- **La prévision** n'est assurée qu'un temps. Aujourd'hui, la plupart des entreprises réalisent plusieurs prévisions par an, rapidement, et à un niveau de détail plus agrégé. Hélas, elles restent souvent à une échéance de fin d'année et laissent le management aveugle pour les mois suivants. La prévision glissante (prévision régulière avec un horizon temporel constant de N mois) est désormais incontournable pour anticiper les changements, en particulier le niveau de trésorerie.

- **L'analyse de la performance** est sujette à réflexion. L'analyse d'écart, en fin d'année, prend tant de paramètres en compte qu'elle peut s'avérer vaine. Par ailleurs, si le budget a été construit sans conserver la traçabilité des hypothèses et des contributeurs à son origine, on peut parier qu'un an après l'information aura totalement disparu, rendant l'explication de l'écart impossible. Il peut être plus intéressant de faire une analyse chaque mois et déduire une nouvelle prévision. Enfin, la prise en compte de benchmarks ou l'analyse du marché, des concurrents sont au moins aussi instructifs.

Le budget tente de couvrir tous les besoins sans toujours y parvenir. Des solutions alternatives (rolling forecast, gestion flexible des objectifs, benchmark…) ont amené des entreprises à réduire fortement la portée du budget. Tout en renforçant le pilotage des performances dans son ensemble.

Il n'est pas question pour autant d'éliminer entièrement le budget, dont la qualité première est de donner une direction stratégique globale et détaillée, construite collectivement. Si l'on souhaite améliorer l'efficacité du budget, il peut être utile d'en revoir les fonctions, au bénéfice d'autres moyens de pilotage plus flexibles.

Processus budgétaire : transformer un mal nécessaire en instrument de pilotage efficace

Le processus budgétaire est une phase essentielle du pilotage des performances de l'entreprise. Pourtant, il est souvent ressenti comme éprouvant et consommateur de ressources.

Comment répondre aux écueils dont il souffre classiquement, et rendre sa gestion à la fois plus fluide et plus efficace ? En un mot, comment cesser de perdre du temps avec le budget ?

Le processus budgétaire permet de fixer le cap, d'allouer les moyens et de déterminer les objectifs. Il est au cœur des activités de contrôle de gestion. Il doit donc être flexible et réactif, pourtant il est souvent complexe à mener. Il n'est pas rare qu'après plusieurs mois les résultats ne soient toujours pas disponibles. Qu'est-ce qui le rend si lent et si lourd ?

L'un des facteurs est que le budget tente de remplir de nombreuses fonctions en même temps, avec difficulté. Mais si l'on s'en tient à la définition habituelle du budget il existe tout de même des solutions pour l'optimiser.

Quatre grands principes sous-tendent l'efficacité de la gestion du processus budgétaire :

- la définition du degré de détail à prendre en considération
- le choix du modèle logique qui sera mis en place
- l'identification et l'élimination des tâches à faible valeur ajoutée
- l'anticipation des phases ultérieures

Ces quatre piliers, lorsqu'ils ne sont pas ou mal pris en compte, expliquent dans la très grande majorité des cas la lourdeur et l'inefficacité du processus budgétaire. Voici quelques conseils

permettant de les rendre vertueux et d'en faire les conditions favorables à une gestion budgétaire performante.

Réduire le niveau de détail

Le niveau de détail nécessaire pour construire le budget est-il le même que celui du réalisé. Par exemple, faut-il prévoir les ventes pour chaque référence article ou calculer les charges salariales par personne, pour chaque poste de la fiche de paie selon les règles en vigueur ?

En se concentrant sur un niveau de détail trop fin, on perd la flexibilité requise pour évaluer les différentes options

L'un des objectifs du processus budgétaire est de produire une vision chiffrée de l'avenir, c'est-à-dire de choisir la meilleure option sur la cible à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. En se concentrant sur un niveau de détail très fin, on risque de perdre la flexibilité requise pour évaluer les différentes options. Si cela permet d'obtenir un résultat plus rapidement, avec une marge d'erreur acceptable, il est donc recommandé de réduire le niveau de précision.

Le changement des règles entre le budget et le réalisé diminue également la pertinence des prévisions à un niveau fin. Si l'on utilise des clés de répartition pour obtenir ce niveau de détail, l'analyse des écarts dus à ces clés prendra du temps sans apporter d'information utile. Le budget détaillé sera donc devenu sans signification, sauf à le reconstruire à partir des nouveaux paramètres, ou à isoler l'effet de chaque paramètre.

Pour accélérer le processus, on raisonnera plus globalement : par

nature budgétaire (et non par compte), par groupe de produits (et non par article), par groupes d'employés, etc...

Construire un modèle logique complet

Le processus budgétaire n'est pas linéaire mais fait l'objet de plusieurs aller-retour entre les opérationnels, la finance et la direction générale. Le budget initial est souvent remanié en fonction de nouvelles hypothèses : création d'une activité, recrutement d'un commercial, lancement d'une gamme de produit, etc.

Une grande réactivité est alors nécessaire pour effectuer les choix ou éliminer les options. Or, cette réactivité est souvent difficile à obtenir. Par exemple, les taux de remise par client sont envoyés par e-mail au responsable commercial, qui les intègre dans un fichier Excel. Le résultat est envoyé au contrôleur de gestion qui le reprend dans son propre fichier. Et ainsi de suite.

Un modèle logique complet est un ensemble de formules mathématiques reliant les indicateurs de performances et les paramètres dont ils dépendent. Son absence rend la modification d'une hypothèse difficile à prendre en compte car elle requiert le travail de plusieurs personnes dans des échanges non formalisés. Ce qui peut, de surcroit, provoquer des erreurs.

Pour éviter ce biais, il est préférable de construire un modèle où la modification d'un seul élément permet de calculer tous les autres éléments. Par exemple, évaluer automatiquement les effets d'une modification d'un taux de remise prévisionnel par un commercial sur le chiffre d'affaires net.

Le modèle logique complet doit respecter les conditions de simplicité et de représentativité. Il doit être compréhensible et facile à maintenir. Seuls les paramètres les plus influents doivent y figurer comme des

variables modifiables.

Eliminer les tâches à faible valeur ajoutée

Le processus budgétaire, malgré son importance dans le pilotage des performances, est l'un de ceux dont l'efficacité est la plus difficile à mesurer. De nombreuses tâches le ralentissent et créent autant de frustrations que d'erreurs.

La plupart de ces problèmes sont liés à l'utilisation de feuilles Excel. Outil incontournable pour un travail de bureautique individuel, il n'est cependant pas adapté à la conduite d'un processus collaboratif. Citons, par exemple, les tâches à faible valeur ajoutée suivantes :

- La recopie de données d'une feuille à l'autre
- La maintenance des feuilles, des formules de calcul et des liens
- La mise en page des états de reporting
- L'envoi, la réception et la gestion du flux de feuilles
- L'audit des formules pour comprendre l'origine des calculs

Un outil spécialisé peut remédier à ces problèmes, notamment grâce à l'existence d'une base de données partagée et sécurisée, et à la production automatique des états de reporting.

Ne pas perdre en flexibilité ce que l'on gagne en rigueur.

Cependant, il faut prendre garde à ne pas simplement déplacer le problème et perdre en flexibilité ce que l'on gagne en rigueur. Si l'on utilise un outil spécialisé, il existe aussi des tâches consommatrices de temps et qui n'apparaissent pas toujours de manière évidente.

Citons par exemple :

- La rédaction des cahiers des charges pour la mise en œuvre et les évolutions

- La conception de l'outil et les tests de conformité

- La réalisation des évolutions par le service informatique ou des experts externes

- L'administration fonctionnelle de l'outil (chargement du réalisé, gestion des versions, etc.)

- L'administration technique (installation du serveur et des postes, mises à jour, sauvegardes, performances, support aux utilisateurs, etc.)

D'autres causes peuvent ralentir le processus budgétaire malgré la présence d'un outil spécialisé : l'absence de temps-réel dans les calculs, le manque d'autonomie de la direction financière dans son exploitation, etc.

Eliminer les tâches à faible valeur ajoutée, c'est d'abord les identifier puis évaluer l'apport d'un outil spécialisé en tenant compte de son coût global à court et long termes.

Anticiper les phases ultérieures

Le budget est le fruit de multiples échanges et de multiples itérations. Sa vie continue après sa validation officielle. Il sera tout d'abord comparé au réalisé lors des analyses d'écart, comme référence incontournable. Puis il sera utilisé dans la construction des re-prévisions, qui serviront à leur tour de base de comparaison. La dernière re-prévision de l'année sera utile pour construire le budget

de l'année suivante.

Si le budget initial n'a pas été bâti en anticipant les phases ultérieures, les analyses et les re-prévisions seront plus lourdes et plus difficiles à conduire. En particulier, les problèmes suivants ont des conséquences durables :

- L'auteur de l'information n'est pas tracé ou il est impossible de connaître son origine

- Les hypothèses de calcul d'un montant ne sont pas accessibles

- Le budget a été construit sur un niveau de détail trop fin qui n'est plus pertinent

- Le budget a été construit sur un niveau de détail non compatible avec le réalisé, ce qui empêche une comparaison fiable

- Le budget a été construit sur un modèle logique différent de la ré-prévision

Anticiper les phases ultérieures consiste à prévoir la façon dont le réalisé sera comparé avec le budget et comment les re-prévisions seront construites. Cela revient aussi à considérer en amont la façon de piloter les performances : indicateurs, niveau de détail, bases de référence, outil spécialisé.

Les différentes causes de perte de temps décrites ci-dessus se combinent entre elles. Les tâches à faible valeur ajoutée consommant l'essentiel du temps, on est amené à sacrifier ce qui peut paraitre moins utile dans l'immédiat, mais qui se révélera indispensable par la suite : les hypothèses, la traçabilité et l'origine des données. On prend le risque de passer l'année entière à comparer le réalisé avec une référence impossible à justifier.

En appliquant ces quatre principes, on permet au budget de remplir son rôle : être d'abord un outil pour construire une vision à moyen terme, puis une référence pour juger les performances au cours de l'année.

Le temps de construction réduit, la direction financière peut se consacrer davantage à l'analyse et à la prévision, et ainsi amplifier sa contribution au développement des activités de l'entreprise.

Prévisions : comment mieux piloter l'entreprise dans un environnement instable ?

Dans un monde concurrentiel où la réactivité et l'adaptation sont des clefs essentielles de la réussite, la prévision est une démarche vitale, comme celle consistant à repérer un iceberg sur la route d'un paquebot pour changer de direction. Face aux fluctuations de l'environnement économique, politique et fiscal, l'entreprise qui sait anticiper et s'adapter en conséquence a une avance essentielle sur ses concurrents.

La prévision consiste à construire une image probable du futur de l'entreprise, compte tenu d'hypothèses sur l'évolution de l'environnement. Une erreur souvent rencontrée réside dans la confusion existant entre budget, cible et prévision. La cible est par exemple le niveau recherché de rentabilité, de chiffre d'affaires ou de part de marché. La prévision est le moyen de représenter le futur possible de l'entreprise pour orienter les actions dans le sens correspondant à la cible, décidée lors du budget ou redéfinie selon les opportunités et menaces détectées. La prévision n'a pas seulement pour objet de « connaître » l'avenir, mais surtout de le changer.

Pour tirer efficacement profit de la prévision, il est utile de respecter les principes suivants :

- La prévision doit être tournée vers l'action
- La prévision doit être définie au niveau de détail pertinent
- La prévision doit être produite régulièrement et au bon moment
- La prévision doit être partagée par tous les acteurs

La prévision est tournée vers l'action

La prévision a pour finalité de décider des actions qui orienteront l'entreprise vers la cible. Au final, la prévision ne se réalisera pas puisqu'elle aura donné lieu à des actions correctives. C'est la raison d'être de la prévision et, en ce sens, une prévision a une courte durée de vie. Par exemple, une prévision qui montre une diminution du chiffre d'affaires dans une région doit provoquer des actions ciblées pour stimuler l'activité et éviter cette diminution.

La prévision n'a pas pour objet de connaître l'avenir, mais surtout de le changer.

Le modèle de prévision permet d'évaluer les conséquences financières des différentes actions possibles. Il consiste dans les formules de calcul et les règles de gestion qui permettent d'obtenir automatiquement la valeur de chaque poste du résultat, du bilan et des flux de trésorerie à partir d'hypothèses formalisées.

La modification d'une hypothèse provoque un nouveau calcul automatique de ces postes. Par exemple, l'effet de la création d'une nouvelle taxe, de l'augmentation du niveau des commandes ou du recrutement d'un nouveau collaborateur, est immédiatement visible dans les états financiers prévisionnels. **A partir du modèle**

de prévision, il est non seulement possible de « prédire » l'avenir selon une logique comprise et partagée par tous mais également de connaître les effets de chaque action possible.

La prévision ne doit pas seulement montrer la baisse de parts de marché, elle offre les moyens de décider quelles mesures doivent être prises pour l'éviter et quels seront les effets du changement de cap.

La prévision est au niveau de détail pertinent

La prévision ne représente pas un avenir certain, malgré toute l'énergie qu'on lui consacre. L'idée n'est donc pas d'appliquer des règles détaillées similaires à celles existant dans la réalité, mais d'accepter une certaine marge d'erreur, en connaissance de cause. Une prévision ne doit pas exiger des efforts excessifs car non seulement une prévision ne peut pas se réaliser, par nature, mais chaque nouvelle prévision vient invalider la précédente du fait des actions décidées entre-temps.

Renseigner un niveau de détail trop précis nécessite des ressources et du temps.

Renseigner un niveau de détail trop précis nécessite des ressources et du temps. Cela ne conduit pas pour autant à des actions différentes. La marge d'erreur existe et doit être acceptée, en contrepartie d'une meilleure réactivité. Par exemple, la prévision sera effectuée pour un groupe de marchandises plutôt que pour chaque article, et par groupe de natures de coût plutôt que par compte comptable, en s'appuyant sur des règles de gestion simplifiées. Pour décider de prendre des décisions en urgence et maintenir la part de marché,

nul besoin de connaitre la baisse au dixième de pourcentage près pour chaque article.

La mise en place d'un processus de prévision peut commencer par une analyse du taux d'erreur produit par la simplification des règles de calcul. Par exemple, pour la masse salariale, on comparera les valeurs obtenues selon des règles globales (augmentation moyenne, congés payés regroupées sur périodes fixes, taux de charge moyen) à celles résultant d'un traitement individuel au cas par cas.

Enfin, la pertinence de la prévision concerne l'horizon temporel. La pratique la plus fréquente est de prévoir à horizon fin d'année, ce qui coïncide avec la clôture comptable et le budget annuel. L'inconvénient est de réduire le champ de vision à mesure que l'année s'écoule : en juin la visibilité est de 6 mois mais en octobre la visibilité est réduite à 2 mois. **La meilleure pratique, dite de «rolling forecast», ou prévision glissante, prend toujours comme horizon temporel un nombre de mois fixe** (par exemple 6 mois) à compter du mois en cours. Ce type de prévision, autrefois difficile à produire, tire maintenant profit d'outils informatiques flexibles qui accélèrent et encadrent le processus. L'intérêt du « rolling forecast » est de donner une visibilité de l'activité en continu, malgré la rupture liée à la clôture annuelle.

En résumé, la prévision pertinente est réalisée au niveau de détail utile à l'action, ni plus ni moins.

La prévision est produite régulièrement et au bon moment

La prévision doit donner le temps d'agir. Sa fréquence, son horizon, dépendent donc de la rapidité de variation des hypothèses de l'environnement. Dans un environnement relativement stable, où les commandes sont pluriannuelles et quasi certaines, il n'est pas indispensable de réaliser une prévision chaque mois. Au contraire,

si l'entreprise doit tenir compte d'une législation mouvante ou du contexte politico-économique mondial, la prévision est plus fréquente. Elle s'accompagne volontiers d'une approche d'intelligence économique et de veille concurrentielle plus prononcée.

Pour accélérer le processus de prévision et réaliser des simulations on peut tirer profit d'une solution informatique spécialisée. L'avantage est de reposer sur une base de données unique, d'automatiser les simulations, de réaliser les analyses facilement, de suivre le processus en temps réel, etc.

Ne pas déplacer la question de la réactivité de la direction financière vers les services informatiques.

Il convient toutefois de ne pas déplacer la question de la réactivité de la direction financière vers les services informatiques. En effet, cet outil doit pouvoir s'adapter rapidement aux nouveaux contextes et aux nouveaux besoins, pour ne pas ralentir les prévisions qu'il est censé accélérer. Il faut éviter les outils lourds et peu flexibles. On étudiera en particulier le poids des tâches suivantes :

- Rédaction du cahier des charges
- Mise en œuvre et paramétrage des outils
- Modifications, évolutions des modèles
- Mises à jour et maintenance techniques
- Traitement des données et calculs automatiques

En résumé, une prévision doit permettre d'anticiper pour prendre les meilleures décisions régulièrement et suffisamment tôt. L'utilisation d'un outil spécialisé, léger et adaptable, accélère et fiabilise le processus.

La prévision est partagée par tous les acteurs

Pour ne pas impacter la conduite opérationnelle de l'entreprise, la prévision est souvent réalisée par le seul contrôle de gestion. La participation des autres acteurs clés de l'entreprise est plus légère que lors du budget. Une caractéristique essentielle d'une bonne prévision est pourtant d'être partagée par tous les acteurs.

Au préalable, la définition des indicateurs de performance doit être formalisée et partagée, aussi bien pour l'analyse du réalisé que pour la prévision. Par exemple, que prendre en compte pour évaluer le niveau d'activité de l'entreprise : le chiffre d'affaires net, les quantités commandées, les quantités livrées sans retour, le niveau de trésorerie, etc ? De même, sur quels critères juger la santé prévisionnelle de l'entreprise ?

La prévision sera à l'origine d'un plan d'actions qui impliquera chaque acteur. Il serait contre-productif d'essayer de construire un plan d'actions selon une vision du futur réfutée par ceux qui ont à le mettre en œuvre. Le partage de la prévision passe donc par la construction d'un modèle logique commun, par un partage des hypothèses et par une bonne communication.

D'autres facteurs humains ne sont pas à négliger dans la construction et la présentation des prévisions. La prévision peut facilement être remise en cause si l'on conteste les hypothèses ou le modèle de calcul. La cause du rejet par un individu peut être basée sur des éléments objectifs, bien entendu, mais elle est parfois d'ordre plus personnel. Citons par exemple les cas suivants :

- La prévision ne lui a pas été présentée personnellement ou n'est pas expliquée

- La prévision montre que son niveau de performance sera inférieur à ses objectifs

- La prévision provoque une remise en cause des méthodes de travail et des choix antérieurs

- La prévision provoque une modification de l'organisation et des responsabilités

En résumé, la prévision doit être le fruit d'une démarche participative en amont, pour faire adhérer ceux qui ont à appliquer les décisions. Si les perspectives de croissance sont remises en cause, on doit avoir la garantie que chacun est aligné avec le plan d'actions collectif.

Le processus de prévision est essentiel pour anticiper et piloter l'entreprise efficacement. Pour qu'elle apporte réactivité et flexibilité dans le pilotage de l'entreprise, elle doit être résolument tournée vers l'action, pertinente, produite à temps et partagée par tous. La façon de mener cette prévision est fréquemment modifiée car elle intègre de nouvelles hypothèses ou s'appuie sur des règles de gestion différentes. Elle peut exiger plus de précision, de documentation, ou de contributeurs. **Elle doit donc faire preuve elle-même d'adaptabilité et de souplesse pour tenir compte des changements de l'environnement et de l'organisation.**

06 A propos de l'auteur

Laurent ALLAIS est diplômé en finances et contrôle de gestion. Il accompagne depuis 15 ans les entreprises dans l'amélioration de leur pilotage grâce aux outils décisionnels et d'optimisation du processus budgétaire et de prévision.

Entrepreneur, il a créé et dirigé plusieurs sociétés dans les domaines du conseil et de l'intégration de progiciels, mais aussi autour des services par internet.

En 2012, il fonde la société Alsight, dont la vocation est d'apporter une réponse spécialisée et orientée métier aux enjeux croissants de la prévision et du pilotage des performances auxquels sont confrontées les entreprises.

Ce document est le résultat de nombreux échanges avec des directeurs financiers, des ressources humaines et des systèmes d'information sur leurs besoins spécifiques. Il est aussi la synthèse des meilleures pratiques autour de la mise en œuvre des outils spécialisés.

Son objectif est de fournir aux entreprises des clés pour accélérer, sécuriser et réduire le coût global de leur processus de pilotage, de simulation stratégique, de construction budgétaire et de prévision.

www.alsight.fr