



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Budget et Rolling Forecast



Les e-cahiers techniques de la DFCG

N°4

Septembre 2010



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Les e-cahiers techniques de la DFCG

Budget et Rolling Forecast

N°4

Septembre 2010



Ouvrage collectif du groupe de travail Budget - Rolling Forecast de la DFCG

Groupe de travail animé par :

Mathieu Schnebelen, Chief financial officer Europe (SEPA) - Ingenico
Frédéric Doche, Président-Fondateur de Décision Performance Conseil,
membre du Comité Scientifique de la DFCG,
responsable adjoint de la commission Contrôle de Gestion et SI

Membres du groupe de travail :

Elisabeth Bouges, Directeur administratif et financier - St-Hubert
Cédric Cheyère, Contrôleur financier division - Manitou
Dimitri Kissa, Consultant - Ressources Global Professionnels
Pascal Langevin, Professeur en contrôle de gestion - EM-Lyon
Jean-Pierre Marduel, Responsable des services financiers France - Zarges-Tubasca
Béatrice Pigé, Chief financial officer - INSEAD
Olivier Stephan, Directeur du contrôle de gestion
et de la consolidation - Groupe SEB
Jean-Philippe Such, Directeur administratif et financier - VFLI

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution à ce cahier technique :

Michèle Anclin, Directeur administratif et financier Secteur - Sanofi Pasteur
Laurence Arian, Reporting and business control - Renault Trucks
Manuel Bessec, Vice President financial planning and systems - Carlson Wagonlit Travel
Anne-Charlotte Chapelle, Contrôleur groupe - Sanofi Pasteur
Bernadette Drillat, Finance country partner for Italy - Schneider Electric
Michel Lamboley, Directeur général délégué - Groupe Keolis
Juan Fernández Laporta, General manager finance excellence - Nissan Europe
Sophie Milliot, Directrice financière - Ricoh
Bruno de Miribel, Directeur administratif et financier - LU
Nicolas Pillet, Directeur administratif et financier - Mediabrands
Guillaume Rigoigne
Bernard Simon, Directeur financier expert - DI Finances
Frédéric Zeitoun, Associé, Grant Thornton



La DFCG

La DFCG est l'association française des dirigeants finances gestion. Implantée dans toutes les régions de France, elle regroupe 3 000 membres de tous les secteurs économiques du pays. Toutes les tailles d'entreprise sont représentées, de la PME aux groupes internationaux, à l'image du tissu économique français. Elle propose, entre autres, à ses membres de participer à de nombreux événements (petits déjeuners, conférences, dîner-débats, formations...) ; elle organise, chaque année, Financium, son congrès annuel. Des groupes de travail, réunis au sein d'un Comité scientifique, mènent une réflexion sur les différentes problématiques que rencontrent les dirigeants financiers dans le cadre de leurs fonctions ; les résultats de leurs travaux sont publiés sous forme de cahiers techniques, d'articles ou de fiches point de vue. Enfin, la DFCG publie le mensuel Echanges, une revue de référence pour la fonction finances gestion.





Sommaire

Introduction	7
I: Etat de l'art du budget	8
II: Pourquoi faut-il tuer le budget ?	11
Les temps	11
Obsolète avant même la fin du processus	12
La négociation de l'année	12
Effet de marche d'escalier	13
Un contenu pléthorique	13
L'incohérence avec les objectifs stratégiques	13
Quelles alternatives ?	14
III: Définition du Rolling Forecast	15
IV: Apports spécifiques des outils d'élaboration budgétaire dans le déroulement	
des processus de prévision	18
Des liens étroits entre SI d'élaboration budgétaire et ERP	18
Modéliser le réel pour mieux prévoir	19
Le recueil de l'information budgétaire nécessite aussi des itérations de validation	20
Une phase de simulation toujours plus importante	20
Du budget au pilotage du réel	22
Les petits plus qui font la différence	22
V: Rolling forecast et « LBO »	24
LBO : définition, typologie et principales conséquences pratiques	24
Le Rolling Forecast peut-il contribuer à la réussite d'un LBO ?	26
Conclusion	27
VI: Rolling forecasts : outils de pilotage ou outils de contrôle ?	28
Les rôles contradictoires du budget pour les opérationnels	28
Comment les entreprises font du Rolling Forecast un outil de pilotage ?	29
Mais une mise en place parfois délicate	30
Conseils aux entreprises qui veulent mettre en place un Rolling Forecast	32
VII: Entretien Bernadette Drillat, Finance Country Partner for Italy, Schneider Electric	34



Introduction

En janvier 2009 dans le cadre de la revue échanges n°261, le groupe de travail de la DFCG « contrôleur de gestion business partner » avait publié un dossier sur le nouveau rôle des contrôleurs de gestion. Il y soulignait le souhait des équipes financières d'aller d'un rôle de contrôle et d'analyse vers un rôle de soutien à l'élaboration de la stratégie et de construction des plans d'actions et tout cela dans un contexte de crise. Un an après, la crise est toujours là, même si elle semble tout de même vouloir s'estomper, et le souhait de sortir des outils et des rôles classiques aussi.

Les réflexions de ce nouveau groupe de travail se sont portées sur les fondements des prévisions financières et du budget ainsi que sur son évolution vers plus de souplesse avec le Rolling Forecast ou la prévision glissante.

Quels sont les périmètres d'intervention du budget : son intérêt, ses inconvénients, ses forces, ses faiblesses, ses limites ? Derrière ces questions se pose une autre problématique : qu'y a-t-il en dehors du budget ?

Notre groupe s'est donc intéressé au Rolling Forecast. Qu'est ce que le Rolling Forecast ? Est-ce une évolution naturelle du budget ? Le remplace-t-il vraiment ? Une prévision glissante sur un sous-domaine est-elle vraiment un Rolling Forecast ? Ou faut-il que le Rolling Forecast englobe tous les domaines pour que l'on parle vraiment de Rolling Forecast ?

Nous avons aussi cherché à répondre aux questions connexes, mais le sont-elles vraiment ? Du calcul de la performance servant de base aux bonus et rémunérations variables. Nous avons aussi donné un éclairage sur le rôle des systèmes d'information : quels outils pour quelles restitutions ? Le LBO, qui par beaucoup d'aspects a besoin de prévisions glissantes, a fait l'objet d'une attention particulière.

Par ce dossier, nous souhaitons éclairer pour faire évoluer nos outils dans un contexte de fortes turbulences économiques.





1. État de l'art du budget

Le budget : exercice quasi rituel dans pratiquement tous les groupes et entreprises, quel que soit le secteur d'activité. Nous pouvons en effet constater que la critique de l'élaboration budgétaire est fréquente et que les volontés de supprimer le budget ne le sont pas moins. Nous verrons plus loin dans ce dossier quelles sont ces critiques et leurs causes.

Mais revenons avant cela à quelques rappels sur l'état de l'art du budget, ses finalités et ses usages. On distingue souvent les grands usages suivants :

- Fixer des objectifs de performance en déclinant les objectifs stratégiques de l'entreprise,
- Prévoir les actions à mettre en œuvre (plans d'action), les ressources nécessaires et les objectifs prévisionnels opérationnels associés,
- Mobiliser les équipes sur des objectifs concrets et partagés,
- Servir de base au pilotage de la performance, notamment pour l'évaluation de la performance individuelle et la détermination des bonus.

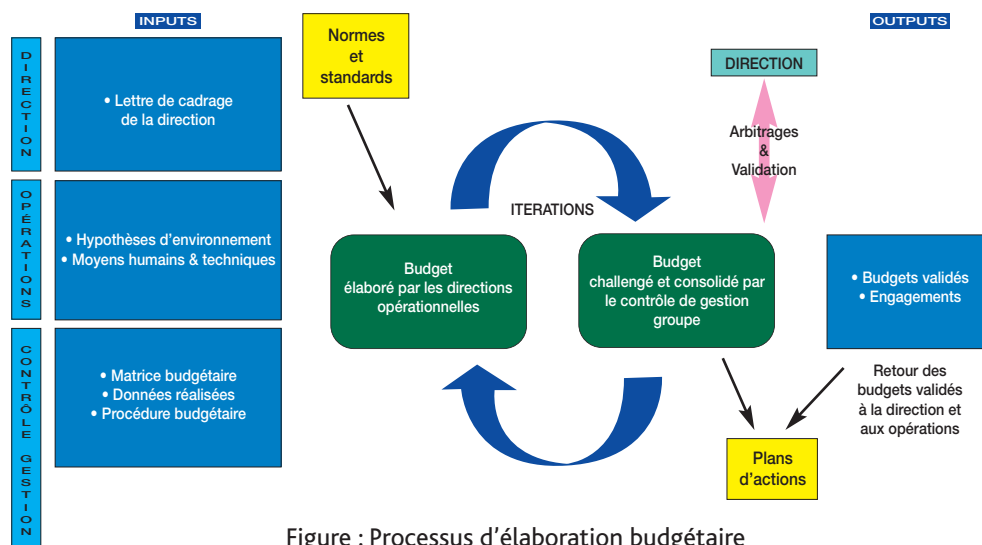
Suivant les groupes, le budget permet d'atteindre tout ou partie de ces objectifs.

Face à ces usages, l'élaboration budgétaire est dans la plupart des entreprises un processus à part entière, plus ou moins structuré et formalisé, toujours relié à de multiples processus tels que le reporting ou la consolidation statutaire. Ce processus varie beaucoup suivant les entreprises, les besoins exprimés par la direction générale et le comité de direction, la culture de l'entreprise et son historique.

Le processus débute le plus généralement par un cadrage défini par le management de l'entreprise : fixation des objectifs à atteindre, en fonction ou pas d'hypothèses de conjoncture ou d'environnement de l'entreprise, décliné de façon plus ou moins précise selon les groupes. Ce cadrage « top down » a eu tendance à se renforcer pendant la période de crise que nous vivons, notamment sur les objectifs de réduction ou de variabilisation des coûts imposés par le management.

Le processus d'élaboration budgétaire contient toujours une analyse « bottom up » menée par les équipes opérationnelles, commerciales, opérations pour bâtir des prévisions opérationnelles à partir d'hypothèses définies, et quantifier les ressources et actions nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. C'est souvent l'occasion de se poser des questions de fond sur l'arbitrage des ressources rares, sur la capacité à piloter et mettre en œuvre les plans d'actions.

L'ajustement et la validation du budget passent ensuite par un certain nombre d'aller-retours entre la direction générale et les opérationnels, entre le groupe et ses filiales ou entités. Ces revues budgétaires constituent un vecteur fondamental de discussion, d'échanges et de décisions dans le pilotage de certains groupes.



Le budget annuel porte sur toutes les lignes du P&L, par centre de coût, par produit, par marché, mais aussi par catégorie de dépenses. Il est souvent mensualisé, exercice plus ou moins compliqué et plus ou moins indispensable suivant le secteur d'activité de l'entreprise et le caractère saisonnier de son activité.

Les reprévisions trimestrielles sont en général simplifiées, avec une granularité moins importante que le budget annuel.

Les besoins fonctionnels les plus courants en matière d'élaboration budgétaire sont les suivants :

- Gestion de plusieurs versions de budget
- Contrôle budgétaire à une maille macroscopique (compte groupe, section groupe + agrégations)
- Contrôle budgétaire à une maille détaillée (compte groupe, section locale)
- Utilisation d'une hiérarchie standard sur les natures comptables
- Création de hiérarchies adaptées sur les sections
- Indicateurs physiques
- Informations simulées sur la masse salariale
- Budgétisation trans-sociétés
- Aide à la saisie du budget
- Préparation du budget par la saisie de paramètres dans le même outil que celui utilisé pour le contrôle budgétaire
- Traçabilité des écritures
- Modélisations utilisées lors de la préparation du budget : base de calcul des allocations
- Gestion des cycles de saisie / validation (workflow)

Pour définir l'état de l'art en matière budgétaire, nous avons rassemblé quelques caractéristiques du processus budgétaire les plus souvent rencontrées :

- Il est communément admis que la durée d'élaboration du budget doit être comprise entre 6 et 12 semaines, mais il arrive fréquemment que ce délai « maximum » soit dépassé
- Le nombre de lignes budgétaires doit rester systématiquement inférieur à 100
- Les objectifs chiffrés fixés par la direction ne doivent pas porter sur plus de 4 à 6 indicateurs



du plan (chiffre d'affaires, résultat opérationnel, frais généraux, trésorerie ...).

- Le système de pilotage de l'entreprise englobant budget, reporting et forecast doit être suffisamment intégré pour une bonne efficacité du processus budgétaire.

Enfin en matière d'élaboration budgétaire, les attentes les plus fréquentes des utilisateurs sont :

- Tout d'abord de réduire les délais de production du budget afin de pouvoir présenter plus rapidement les données consolidées au management et de diminuer les coûts internes
- Ensuite de transformer le temps de préparation budgétaire en capacités d'analyses complémentaires
- Et enfin d'accélérer le cycle de reprévision / simulation en étant capable de simuler facilement plusieurs hypothèses et en disposant de capacités de reprévision et d'intégration de changements d'hypothèses

L'ensemble du processus d'élaboration budgétaire est donc à la fois complexe et coûteux par le grand nombre d'acteurs concernés, par les pré-requis et les travaux qu'il nécessite, par les objectifs poursuivis et les attentes des parties prenantes, mais aussi particulièrement indispensable au pilotage de la performance de l'entreprise.

Ainsi, les ressources requises, le temps nécessaire mais aussi le manque de réactivité face à l'évolution du marché et aux changements de stratégie ont conduit plusieurs entreprises à critiquer le budget et même à envisager de l'abandonner comme outil de pilotage.



2. Pourquoi faut-il tuer le budget ?

Selon le 2^{ème} observatoire Finance Gestion DFCG-Bearing Point¹, 46% des entreprises veulent faire évoluer la composition de leurs cycles prévisionnels et 28% des entreprises veulent supprimer le budget.

Nous venons de passer en revue le budget, son processus, son intérêt et les échanges qu'il entraîne. Malgré tout lorsque l'on parle de budget, il y a toujours une grande insatisfaction à la fois des opérationnels et des directeurs financiers ou contrôleurs de gestion. Lors des nombreux entretiens que nous avons réalisés pour ce dossier, à chaque fois il est question de palier les déficiences du processus budgétaire, dans quelques rares cas de corriger ses défauts, alors que la question qui se pose réellement est pourquoi faut-il tuer le budget ?

Evidemment la question est un peu provocante, il ne s'agit pas de mettre un terme au processus budgétaire ou au budget qui reste un élément structurant des relations au sein des entreprises. Néanmoins, il est possible d'isoler un certain nombre de critiques concernant l'exercice budgétaire :

- Les temps
- L'obsolescence
- La négociation
- L'effet de marche d'escalier
- Le contenu pléthorique
- L'incohérence avec les objectifs stratégiques

Les temps

Le premier élément qui pose réellement problème dans le processus budgétaire est « les » temps, le temps de l'exercice budgétaire d'une part et le temps d'élaboration de ce budget d'autre part.

○ Le temps de l'exercice budgétaire.

L'image qui résume le mieux la problématique liée au budget est celle de la ligne d'horizon.

Sur le premier trimestre grâce au budget cette ligne d'horizon est lointaine, mais plus on progresse dans l'année plus cette ligne se rapproche, on a ce sentiment diffus de mur, quid de l'exercice suivant. Plus la fin d'année approche, plus les directions opérationnelles sont réticentes à se projeter après la fin de l'exercice. Elles se focalisent sur le court terme pour réussir l'exercice en cours.

En décembre notre horizon se résume à 30 jours, puis 20 jours, 10 jours, puis... c'est la fin de l'année. Enfin par miracle le 1^{er} janvier notre horizon se rallonge et redevient 1 an, nouvelle année, nouveau cycle et nouvel horizon. Mais la vie ne s'arrête pas à la fin d'année alors cette barrière invisible constitue un véritable problème.

¹ Observatoire Finance-Gestion 2009 : "Les processus prévisionnels pour les entreprises, demain", Bearing Point/DFCG.



○ Le temps d'élaboration

Le deuxième reproche, le plus courant, vient du temps que l'on y consacre. Quelle que soit la manière dont on gère ce processus, Bottom-Up, Top-Down, collaboratif ou directif, le budget compte tenu de son caractère annuel a toujours besoin :

- D'une remise à plat des outils de construction
- De réunions d'échanges ou d'information
- De débats ou d'aller & retour, 2 versions est la norme mais des groupes peuvent aller jusqu'à 7 ou plus
- De rebouclages plus ou moins techniques (facturations inter-compagnies, problème de versionning, recalage au business plan,...)

Les sociétés évaluent globalement la plage de temps qu'elles consacrent à leur budget, selon l'étude déjà citée, à une moyenne d'environ 8 semaines avec des extrêmes à 3 semaines mais aussi à 15 semaines. Mais compte tenu du fait qu'il touche toutes les strates de l'entreprise, le temps en jours/homme est très important. Ainsi le budget reste, de loin, le processus interne le plus long des entreprises.

Obsolète avant même la fin du processus

L'autre critique souvent entendue est que l'encre du budget est à peine sèche que le budget est déjà obsolète. L'environnement et/ou les concurrents et/ou les hypothèses sous-jacentes ont bougé, tout est fait pour que le budget ne soit plus en phase avec son marché. Et donc l'année budgétaire commence avec des objectifs dépassés. Evidemment cela dépend énormément des cycles de l'entreprise qui sont plus ou moins longs. Plus le plan de charge sera prévisible, plus l'exercice budgétaire en sera facilité. Reste que même des entreprises au cycle long sont impactées par des facteurs exogènes comme les taux de change ou le cours des matières premières qui restent imprévisibles.

La négociation de l'année

Pour beaucoup de groupes ou de filiales, le budget représente la négociation de l'année car il s'agit de définir les objectifs et les moyens pour y parvenir. Paradoxalement il s'agit plus de définir des moyens pour les opérationnels et des objectifs pour les managers. De ce fait le budget au lieu d'être un processus d'échange et de partage devient très souvent une confrontation amicale (ou non), une négociation ou plutôt devrait-on dire « La » négociation de l'année. L'objectif pour les opérationnels étant de sécuriser les moyens pour leur périmètre. De fait on se retrouve avec une négociation afin d'obtenir le maximum de moyens au détriment d'autres services, l'enveloppe de ressources étant par essence limitée. Bien évidemment les moyens obtenus sont reliés aux objectifs, tout du moins le sont-ils lors du processus budgétaire. Mais que faire si les objectifs ne sont pas atteints dès le début de l'exercice alors que l'on a passé 2 à 4 mois pour tout construire ?

Effet de marche d'escalier

Pour reprendre l'image évoquée plus tôt, la fin de l'exercice est vue comme un mur, passé ce mur l'exercice suivant représente un nouvel horizon et en conséquence on oublie l'exercice passé et se produit un effet de marche d'escalier : si l'on dépensait 100 en 2009, on va dépenser 105 dès janvier. C'est encore plus vrai après une année 2009 qui a été très chahutée. Les efforts de 2009 sont oubliés et on repart avec de nouvelles ambitions en termes de chiffre d'affaire mais surtout en termes de moyens.

Ce phénomène d'effet de marche d'escalier peut aussi venir de cette tentation qu'ont certains opérationnels de reprendre le budget de l'année précédente quelque soit le réalisé de l'année. Cela vient parfois d'un manque d'analyse ou de temps, on reprend le budget de l'année précédente auquel on rajoute éventuellement l'inflation et les nouveaux projets, sans remise en cause.

Un effet lié est la tentation de surévaluer son estimé/forecast de fin d'année afin de gonfler la base servant pour le budget de l'année d'après. Corollaire contre-productif, la tentation est ensuite grande de consommer coûte que coûte son forecast ou de réaliser ses objectifs beaucoup plus facilement.

Un contenu pléthorique

A vouloir trop bien faire, le budget s'alourdit et son temps d'élaboration s'allonge. Car à vouloir répondre à trop d'objectifs, les budgets ont une tendance à avoir un contenu pléthorique. Pour impliquer, ils doivent pouvoir répondre aux attentes des différents services (commerce, marketing, opérations, R&D). On peut citer comme exemple de courbe de complexité budgétaire : les coûts de R&D.

- Premier niveau, définir les coûts de personnels et des sous-traitants associés
- Deuxième niveau, définir les coûts par projet
- Troisième niveau, définir les coûts par projet et par type de dépense
- Quatrième niveau, le calage dans le temps de tous ces projets et leurs coûts

Evidemment, chaque niveau, selon les industries et selon les problématiques des entreprises, a du sens. Mais chaque niveau apporte son lot de complexité et de lourdeur qui empêche la réactivité que l'on recherche.

L'incohérence avec les objectifs stratégiques

La dernière critique est l'incohérence souvent constatée entre budget et objectifs stratégiques. Cela provient souvent d'une déconnexion des 2 processus qui sont effectués :

- soit à des périodes différentes
- soit par des services différents
- soit parce que l'un est fait à un niveau macro et n'est pas partagé entre les services alors que l'autre est largement partagé et diffusé

En fin de compte il subsiste toujours une ambiguïté dans la construction des budgets et des plans stratégiques : faut-il faire le plan stratégique dans le prolongement du budget ou le budget comme une déclinaison opérationnelle de la 1^{ère} année du plan ?



Quelles alternatives ?

Après avoir fait le tour de toutes ces critiques, si l'on est convaincu d'abandonner le budget, ou de l'utiliser différemment, quelles alternatives s'offrent à nous ?

Le Budget Base Zéro est une première approche qui consiste à construire un budget sans tenir compte des historiques ni des structures existantes. C'est une démarche qui reste à la fois lourde, longue et complexe à monter, mais qui est souvent utilisée pour des pans d'activité en redressement ou des activités en démarrage.

L'alternative la plus crédible et la plus utilisée est le Rolling Forecast, qui est détaillé dans les articles qui suivent.

En fin de dossier, nous abordons aussi le Beyond Budgeting qui reste l'alternative la plus complète et la plus aboutie au travers de l'exemple de Schneider (Rolling Forecast, Balanced Scorecard).



3. Définition du Rolling Forecast

Un terme à la mode chez les contrôleurs de gestion...

Mais au fait, qu'est-ce que c'est précisément ?

Le Rolling Forecast, un terme anglo-saxon qui n'a pas véritablement son équivalent francophone dans notre jargon quotidien de contrôleur de gestion ou de directeur financier ; les auteurs parlant de « prévision glissante » ou de « budget glissant ». Au risque de s'attirer les foudres de nos académiciens, nous resterons néanmoins dans cet article sur le terme « Rolling Forecast ».

A défaut de le traduire, comment peut-il être défini ? Que dit la littérature ? Par déduction, quelles pratiques n'entrent pas dans le champ de définition du Rolling Forecast ? Enfin, quelles sont les caractéristiques communes observées en entreprise sur ce que nous définirons comme étant du Rolling Forecast ?

La notion de Rolling Forecast est apparue dans les années 90 avec l'idée de fournir, à des fins de pilotage, un prévisionnel chiffré à jour des derniers événements et de l'avancement des réalisations sur objectifs. En effet, l'objectivité du budget s'avère communément remise en cause par les contrôleurs de gestions et les opérationnels. De surcroît il est construit une fois par an, à un instant t, le plus souvent bien en amont du début de la période budgétée (de juin à décembre de l'année précédente pour une société dont l'exercice coïncide avec l'année calendaire), avec une ou plusieurs révisions en cours d'année.

Avec quelle fréquence ? Assurément plus souvent que celle du budget. Le Rolling Forecast « s'applique en permanence à la période à venir, définie en ajoutant un mois, un trimestre ou une année à mesure que le mois, le trimestre ou l'année échus en sont éliminés » ⁽¹⁾.

A quel horizon ? Les auteurs se rejoignent sur le fait que, contrairement au budget, le Rolling Forecast est déconnecté de l'année fiscale. « Un Rolling Forecast typique serait ainsi préparé chaque trimestre pour couvrir les 5 trimestres à venir » ⁽²⁾, sous-entendant ainsi que l'horizon est constant. Chacun fixera cet horizon en fonction de son cycle d'exploitation, des problématiques conjoncturelles et du meilleur compromis trouvé entre visibilité souhaitée, fiabilité des hypothèses (plus l'horizon s'éloigne, moins la prévision est fiable) et investissement implicite en ressources internes. Ainsi, « les prévisions s'effectuent sur des périodes beaucoup plus courtes... et, avant d'être exécutées, elles sont progressivement révisées. Par exemple, en fin de période 1, les réalisations sont comparées aux objectifs prévus et les performances de chacun sont appréciées. Dans le même temps, le budget (glissant) de la période 3 est révisé, celui de la période 4 est formulé pour la première fois et les derniers petits ajustements de la période 2 sont effectués. En fin de période suivante, la même procédure est réitérée sur des documents datés d'une période supplémentaire, etc. » ⁽³⁾.

1 In Horngren et al., Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, Pearson, 2003.

2 In Hope & Fraser, Beyond Budgeting, HBSP, 2003 (traduit de l'Anglais).

3 In Gervais, « Animation et gestion budgétaire », in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000.



Enfin, quel contenu pour le Rolling Forecast ? Les auteurs anglo-saxons l'associent plus communément à une double prévision :

- prévision des indicateurs opérationnels sous-jacents à la performance
- prévision financière ⁽⁴⁾, généralement moins détaillée que le budget – car ne reprenant pas les lignes détaillées des plans de comptes financiers - mais avec « au minimum un premier niveau de données financières comme le chiffre d'affaires, la structure de coûts et le cash flow » ⁽³⁾

Il se veut être un outil de pilotage basé sur des indicateurs proches des leviers opérationnels clefs impactant significativement la performance financière, et permettre la réconciliation permanente des activités opérationnelles avec les effets financiers induits. Il permet ainsi au management de « réviser de façon continue la stratégie et les besoins de trésorerie » ⁽²⁾.

Pour illustrer ces éléments théoriques, penchons-nous sur certaines pratiques communément observées dans les entreprises et qui ne sont pas à proprement parler du Rolling Forecast.

Tout d'abord, toutes les formes de prévisions opérationnelles découplées des processus de prévision financière ; elles sont le plus souvent récurrentes semaine après semaine, que ce soit pour dimensionner des ressources (approvisionnement, boucle logistique, intérimaires, etc.) ou projeter l'activité (simulation marketing du retour sur investissement en achats de fichiers pour le secteur de la VPC par exemple). En effet, elles appartiennent au quotidien des opérations plus qu'à un quelconque processus de planification financière.

De même, le ré-estimé budgétaire n'est pas du Rolling Forecast puisque, quelle que soit sa fréquence (mensuelle, trimestrielle ou semestrielle), il garde comme horizon l'année budgétaire ou fiscale.

Enfin, la seule reprévision macroscopique par le service financier, sans implication de la direction et des managers opérationnels dans un processus commun de revue de la performance, et ne restituant que partiellement les états financiers, n'est pas - à notre avis - à considérer comme du Rolling Forecast.

Sur la base d'une dizaine d'interviews de Responsables Financiers et du Contrôle de Gestion, représentant des secteurs aussi variés que l'Industrie, les Cosmétiques, l'Agroalimentaire, l'Automobile, la Pharmacie et l'Informatique, 5 traits communs se dégagent et permettent de préciser ou de conforter ce qui caractérise, en pratique, le Rolling Forecast :

- La recherche de la « sincérité du chiffre ». L'exercice observé du Rolling Forecast est ainsi déconnecté des primes des managers. Les états financiers calculés sont le résultat de l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle, et non l'inverse.
- Une procédure interne simplifiée, pragmatique, avec la remontée de propositions prenant en compte les moyens en place et soumise à peu d'itérations (1 voire 2). En d'autres termes, le

1 In Horngren et al., Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire, Pearson, 2003.

2 In Hope & Fraser, Beyond Budgeting, HBSP, 2003 (traduit de l'Anglais).

3 In Gervais, « Animation et gestion budgétaire », in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000.

4 In Norton, Linking Operations to Strategy and Budgeting », Balanced Scorecard Report, 2006.

Rolling Forecast n'est pas l'outil de négociation Objectifs / Ressources entre les opérationnels et le Management.

- Un outil à horizon variable (glissant sur 12 mois, 5 trimestres, etc.), mais globalement réalisé avec une fréquence trimestrielle. Il s'inscrit dans un ensemble d'outils de planification stratégique, tels les plans à moyen terme à 5 ans, le budget, etc.
- Une restitution d'indicateurs opérationnels plus ou moins détaillés (type Balanced Scorecard), associés à des états financiers simplifiés privilégiant l'interprétation opérationnelle. Le Compte de Résultats est par destination : ventes par type ou marché ou produit, marges sur coûts variables, coûts de structures par destination (Recherche & Développement, Ventes, Frais administratifs...). Exit les Soldes Intermédiaires de Gestion si difficiles à connecter aux indicateurs opérationnels et in fine qui ne suscitent l'intérêt que de la fonction financière. Un calcul de Cash Flow peut être également intégré.
- Un outil de management opérationnel couplé à une culture du plan d'actions. Cet aspect se concrétise par la tenue de Business Review(s) réunissant opérationnels, financiers et managers, où l'objectif affiché est le pilotage : anticiper, réagir, ajuster, valider, améliorer.

En résumé, le Rolling Forecast est avant tout un outil de pilotage et, dans cette optique, se doit à la fois de mieux refléter la réalité et d'être réactif.





4. Apports spécifiques des outils d'élaboration budgétaire dans le déroulement des processus de prévision

La généralisation des ERP (Enterprise Resource Planning) au cours des 20 dernières années a offert à tous les acteurs de l'entreprise un accès inégalé à une information abondante mais a aussi permis une qualité croissante. Tournés vers l'enregistrement du réalisé, c'est-à-dire la compréhension du passé, les ERP ne constituent cependant pas nécessairement l'outil adapté pour accompagner l'entreprise dans le travail de planification, qu'il soit à court, moyen ou long terme. Nous nous proposons donc ici de passer en revue les fonctionnalités spécifiques apportées par un Système d'Information (SI) dédié à la prévision par rapport aux ERP classiques au long du processus de planification.

Des liens étroits entre SI d'élaboration budgétaire et ERP

Le SI dédié à la prévision constitue nécessairement une représentation plus ou moins proche de la réalité de la vie de l'entreprise. Cette réalité se trouve elle-même généralement retraduite et modélisée dans les processus informatiques, de plus en plus souvent regroupés dans des solutions intégrées de type ERP. La présence de ce type d'outil est donc fondamentale et indispensable lorsqu'il s'agit de bâtir un SI d'élaboration budgétaire.

Présence fondamentale au sens propre, dans la mesure où l'ERP va imposer son empreinte à la fois en terme d'opportunités (informations disponibles, puissance de calcul) et de contraintes (structuration de l'information, infos non disponibles...). On peut affirmer qu'il est impossible de construire et gérer un budget dont les informations ne seraient pas structurées conformément au réel présent dans l'ERP, rendant ainsi les comparaisons budget/réel passées et à venir non pertinentes. De même il est symptomatique de voir la difficulté que représente pour le contrôleur de gestion l'intégration au budget d'un nouveau pan d'activité dont les caractéristiques ne figurent pas – encore – dans l'ERP : tout redevient manuel ou nécessite des paramétrages parfois très importants.

Prévision : ERP ou outil dédié ?

Certains ERP proposent nativement des modules budgétaires, s'appuyant directement sur l'information réelle. Il est particulièrement efficace d'utiliser cette capacité de l'ERP lorsqu'il s'agit d'effectuer des traitements de masse destinés à la modélisation (calculs de besoin ou de charge, CA par client ou produit, traitements sur les données de comptabilité analytique...).

En revanche, se servir exclusivement de cette fonctionnalité de l'ERP pour constituer l'ossature de la procédure budgétaire comporte des limites dont il faut avoir conscience :

- que se passe-t-il en cas de rachat d'une société intégrant le périmètre et qui ne fonctionnerait pas avec le même ERP ?
- Il est important que les bases « live » et simulation de l'ERP soient suffisamment séparées pour qu'il ne puisse pas y avoir d'interactions néfastes entre les deux, en particulier au niveau des structures de données.
- les différents modules ERP pris un à un peuvent ne pas être les meilleurs de la classe, c'est la

qualité du lien entre ces modules qui rend l'ERP puissant. Or le module de simulation/prévision ne fait pas partie du cœur de l'ERP, et le lien avec les autres modules est naturellement distendu dans la mesure où la notion de temps et d'échelle n'est majoritairement pas la même entre la base « live » (temps réel) et la fonction budgétaire (temps figé, agrégation d'informations). Il est alors souvent plus pertinent de se procurer un SI budgétaire adapté au métier et extrêmement performant dans le domaine de la prévision/simulation et de travailler spécifiquement avec l'intégrateur du logiciel sur le lien avec l'ERP en place.

Modéliser le réel pour mieux prévoir

Etape cruciale de la procédure budgétaire, la modélisation possède à la fois l'avantage et l'inconvénient de figer la réalité.

Avantage, car il est impossible de construire un budget sur des bases mouvantes : pour le mix produits, la base clients, le périmètre de consolidation, les paramètres de production, les coûts de revient... des hypothèses de départ doivent être fixées.

Inconvénient, car comme mentionné plus haut, l'ajout d'éléments non présents dans la base sur laquelle sera construite le budget ne pourra se faire que difficilement, souvent par intégration plus ou moins manuelle, donc risquée et coûteuse en temps. Cela reste cependant gérable avec un minimum d'anticipation.

Mais modéliser, c'est figer...

La modélisation fige à la fois les structures et les données. Celles-ci doivent donc être reprises dans le SI budgétaire, qu'il s'agisse d'une « excroissance » de l'ERP ou d'un système indépendant. Cette procédure comporte nécessairement une partie manuelle plus ou moins importante. Dans le pire des cas, elle inclut de la saisie en masse. Il est alors grand temps de changer de système, ou bien d'en achever l'intégration ! Dans le meilleur des cas, grâce à la présence de protocoles de reprise et/ou d'un outil ETL (Extract, Transform, Load), elle se limite à un regard critique posé sur ce qui a été repris et à éventuellement l'ajout d'éléments nouveaux n'apparaissant pas dans la base actuelle (« live »). Bien entendu, toute reprise manuelle qui serait nécessaire dans la phase de modélisation vient peser à la fois sur la réactivité et sur la souplesse du système face à des changements.

... et synthétiser !

La modélisation implique aussi nécessairement un degré de simplification et de synthèse/agrégation dans les structures et les données : macro nomenclatures de produits ou services, clients regroupés par typologie ou géographie, produits agrégés par famille ou gamme... Quel que soit le système d'information utilisé, cette étape est nécessaire surtout pour assurer une maîtrise des données intégrées dans le budget. Il est alors intéressant que ce niveau d'agrégation constitue déjà une référence connue dans la base « live ».

Il faut veiller cependant, lors de cette simplification, à garder la maîtrise des inducteurs majeurs de l'activité (parts de marché, devises, flexibilité des usines...).



Le recueil de l'information budgétaire nécessite aussi des itérations de validation

Fluctuat nec mergitur

Après avoir organisé la structure des données budgétaires, comme un cocon destiné à recevoir les prévisions, il ne reste plus qu'à recueillir les données communiquées par les différentes parties prenantes. La difficulté réside, lors de cette phase, à coordonner les contributeurs, en combinant à la fois du séquençage sur les relations de cause à effet (les ventes déterminent des volumes qui déterminent des moyens à mettre en œuvre pour les réaliser...) et des travaux menés de front pour les éléments plus indépendants. Dans cette phase, la gestion du workflow est essentielle. Sur ce point, la plupart des SI d'élaboration budgétaire offrent des solutions permettant de gérer les interactions et le partage de l'information. 3 étapes au minimum doivent être gérées : information renseignée, information validée (par le hiérarchique, par exemple), information diffusée (exploitable par les intervenants aval dans la procédure). Cette problématique est similaire à celle rencontrée dans la gestion des flux de reporting mensuel. Elle est cependant exacerbée par le nombre d'allers-retours souvent nécessaires au cours du processus budgétaire.

Un workflow maîtrisé autorise une plus grande agilité et réactivité, permettant des boucles courtes de modifications/révisions, particulièrement appréciables dans le cadre d'un RFCT.

Centralisme ou fédéralisme ?

La mise en place d'un SI dédié à la prévision et la détermination des flux d'échanges liés impliquent, en marge, de définir le degré de centralisation des bases de données budget. La décision du choix de l'outil est purement du domaine fonctionnel même si le DSI est souvent un excellent conseiller technique sur ce sujet. En effet, il faut prendre en compte ici 2 aspects qui peuvent s'opposer : un mode décentralisé favorise l'échange de données quantitatives entre le SI d'élaboration budgétaire et l'ERP, par exemple, mais aura tendance à rallonger les boucles de validation et de consolidation, les bases de données budget étant alors dupliquées et pas forcément mises à jour entre elles en temps réel. Une prévision glissante (ou Rolling Forecast) réclamera plutôt un système centralisé, les boucles de validation devant être plus courtes et les données traitées moins volumineuses...

Une phase de simulation toujours plus importante

English vocabulary

Validé ou non, le budget doit pouvoir faire l'objet de simulations. « Crash tests », « base case », « worst case », « upsides », « what if ? » - l'analyse de sensibilité est riche en anglicismes - : la fonction « versioning » (gestion des versions) des SI dédiés à la prévision devient alors essentielle pour stocker et analyser ces simulations ! Outre cette fonction, certains décisionnels proposent donc des outils de simulations plus ou moins performants, mais nécessairement plus efficaces et sécurisés que de simples tableurs.

Stimuler la simulation

Ceux qui se sont déjà intéressés à la problématique de la simulation savent que l'on arrive rapidement à devoir solutionner des équations complexes, qu'il vaut mieux laisser résoudre à des outils spécialisés. La valeur ajoutée des systèmes d'élaboration budgétaire dans ce domaine réside dans une souplesse d'utilisation et de paramétrage (souplesse et simplicité ne sont pas synonymes !), rendant agile la simulation, le système s'occupant des calculs.

La force des outils de simulation réside tout particulièrement dans leur capacité à décliner rapidement un scénario de base en différentes versions. Ce scénario de base peut-être la V1 d'un budget, l'année précédente, les premiers mois d'une prévision glissante, une moyenne des x années précédentes, ou tout cela à la fois selon les indicateurs simulés.

Mais il s'agit aussi d'une faiblesse, car, contrairement à l'homme, le SI ne fait preuve d'aucune capacité de création : pas de version initiale, pas de simulation ! Nouveaux clients, nouveaux produits, nouvelle société consolidée... : il faudra les détecter et les créer manuellement.

Ça se complique...

Puissants, les outils de simulation permettent de travailler à la fois sur chaque axe d'analyse et à différents niveaux sur le même axe, avec des horizons de temps allant du mois (prévision glissante) au pluriannuel (plan stratégique). Ainsi, une variation de 5% décidée sur l'indicateur Chiffre d'Affaires doit être éventuellement traduite en volumes par produit, par client, par pays, par responsable commercial et par mois.

On peut aussi simuler les conséquences sur les autres gammes de la disparition d'une gamme de produits si l'on se fixe comme objectif de maintenir le CA. Impossible sans un outil adapté.

Mais attention : comme tout outil informatique, les modules de simulations des SI dédiés ne sont pas miraculeux et doivent être paramétrés avec soin. Il est nécessaire de fixer des règles et des priorités auxquelles on sera inévitablement contraint de déroger aux premiers tests grandeur nature... Une bonne connaissance de l'entreprise est nécessaire pour la mise en place de la simulation.

La mensualisation d'un budget élaboré dans un premier temps sur une base annuelle peut être utilement effectuée à l'aide de l'outil de simulation pour tout ou partie du processus.

Simulation et prévision glissante

Les outils de simulations sont aussi particulièrement efficaces dans le cadre de l'élaboration d'une prévision glissante. En effet, leur souplesse et rapidité d'exécution assistent les opérationnels et le contrôleur de gestion autant dans la révision des mois déjà calculés que dans l'estimation des nouveaux mois à intégrer dans l'analyse. Ils assurent un bon compromis entre la nécessité d'un processus suffisamment simple pour être répété trimestriellement voire mensuellement et la nécessité de ne pas trop synthétiser l'information traitée lors dudit processus, afin de maintenir une capacité d'analyse et de compréhension des écarts entre la prévision et le réalisé.

Ces outils de simulations ont été particulièrement appréciés au plus fort de la crise par tous ceux qui en disposaient, au moment où nous nous sommes trouvés à élaborer un nombre de versions budgétaires souvent à 2 chiffres... pour parfois finir par passer l'année sans référentiel prévisionnel !



Du budget au pilotage du réel

Il est évident qu'un budget n'a de raison d'être que si le réel peut lui être comparé et les écarts mis en exergue simplement, voire analysés. La qualité de ce travail dépend des possibilités de comparaison, et donc de la granularité de l'information disponible dans le SI Budgétaire. Les conséquences des choix effectués lors de l'étape de modélisation se font alors pleinement sentir.

Des choix structurants

Il en est ainsi de l'analyse des écarts sur CA : lors de l'élaboration du budget, face à la complexité et à la masse d'informations gérées, certains renoncent à travailler des volumes et des prix de vente à la référence. Ce choix de simplification sur l'axe produit peut être justifié, mais interdira plus tard toute analyse du CA Réalisé vs. Budget axée sur écarts prix / écarts volumes, pertinente seulement si réalisée à la référence vendue.

Il en va de même des simplifications réalisées sur l'autre axe majeur que représentent les clients (travail budgétaire réalisé au niveau d'un segment de marché) ou sur les autres axes d'analyse tels que les indicateurs (différents niveaux de marge, coûts de production, coûts de transport, etc.).

Ne pas aller trop loin.

En revanche, et paradoxalement, les capacités de simulation budgétaires repoussent peut être trop loin les limites techniques, au-delà du seuil de pertinence de l'analyse. Ainsi, la plupart de nos SI d'élaboration budgétaire sous OLAP (On-Line Analytical Process) se jouent de la dizaine de dimensions (axes) d'analyse et sont aptes à nous répartir, comme vu plus haut, un budget de ventes établi globalement et à l'éclater par produit, client, mois, commercial... Mais viendra-t-on un jour se demander pourquoi, au réel, ce produit n'a pas été vendu ce mois-ci par M. X à son client Y, alors que le budget le prévoyait ? Et si oui, était-il logique de le prévoir ainsi ? N'a-t-on pas reproduit involontairement dans le budget une situation qui figurait dans la période ayant servi de référence à la simulation (cf. point précédent) mais qui constituait alors une situation exceptionnelle ?

Il faut donc savoir - et penser à - limiter le travail d'élaboration budgétaire à la granularité exploitable et pertinente pour l'analyse régulière des écarts.

Les petits plus qui font la différence

Certains outils d'élaboration budgétaire, au même titre que les systèmes de reporting, permettent de stocker des commentaires liés à une donnée ou à un calcul, et intègrent ces commentaires dans le workflow de validation ; ils gravent ainsi dans le marbre et de façon contrôlée du qualitatif aux côtés des chiffres. Bien pratique, surtout pour les distraits ou les (volontairement ?) amnésiques !

La dimension « déploiement de la stratégie » (Balanced scorecard, Carte stratégique) est plus ou moins bien gérée selon les SI proposés. Certains cependant sont capables d'établir un lien et une hiérarchisation entre le budget et les différents indicateurs clefs. Mais attention à la complexité...

Les outils d'élaboration budgétaire ne sont donc pas miraculeux - mais qui en aurait douté ? C'est seulement assis sur un système d'information structuré de type ERP et bien paramétrés qu'ils rendront de réels services dans les processus prévisionnels. Pourvu que l'on octroie suffisamment de moyens (temps, argent) pour que le projet d'implantation de l'outil budgétaire puisse être mené à son terme ...





5. Rolling forecast et « LBO »

La réalisation d'un LBO touche profondément une entreprise, à la fois dans ses orientations stratégiques et dans ses opérations courantes. Elle provoque en général une forme de révolution interne aux multiples conséquences.

Dans ce contexte, quel peut être l'intérêt de la mise en place d'un système de Rolling Forecast pour le pilotage et la réalisation des objectifs fixés par l'investisseur ?

LBO : définition, typologie et principales conséquences pratiques

○ Définition

« Leveraged buy-out » (LBO) est le terme anglais pour « financement d'acquisition par emprunt », qui consiste à racheter une société en ayant recours à l'endettement bancaire, ce qui permet de générer un effet de levier facilitant l'acquisition et la défiscalisation du projet.

Plusieurs investisseurs acquièrent une entreprise (la cible) via une société mère (appelé également holding) créée pour l'occasion (souvent désignée sous le nom générique de Newco), qui s'endettera autant que la capacité d'autofinancement de la société cible le permettra et qui sera capitalisée, par les acquéreurs, uniquement à hauteur du solde du prix d'acquisition (effet de levier).

Le nouveau groupe constitué de la société mère et de la cible bénéficie, en France, du régime de l'intégration fiscale qui permet de diminuer sa base d'imposition du montant des intérêts de la dette d'acquisition (effet de levier fiscal).

○ Typologie

Un LBO peut s'adresser à des groupes ou des entreprises de tailles très variées ; il est réalisé pour résoudre des problématiques diverses. Les types de LBO communément rencontrés sont les suivants :

- LMBO ou MBO (Leveraged Management Buy-Out) : opération de rachat d'une entreprise dans laquelle des banques et investisseurs extérieurs appuient financièrement l'équipe de management en place pour leur permettre d'acquérir la société qui les emploie. Le cas typique d'un LMBO est celui où un groupe industriel cède à ses cadres dirigeants une de ses business units (cette opération est alors appelée « spin off »),
- LMBI, ou MBI (Leveraged Management Buy-In) : opération de rachat d'une entreprise dans laquelle des investisseurs extérieurs procèdent à l'acquisition de la société en amenant une nouvelle équipe de management. Le cas le plus fréquent en pratique – dans le monde des PME – est celui où un repreneur rachète une cible en finançant le prix d'acquisition à l'aide d'un emprunt et le cas échéant d'un apport en fonds propres par des investisseurs extérieurs,
- LBU (Leveraged Build-Up) : opération consistant à construire un groupe en fusionnant ou en intégrant les activités et les structures de plusieurs sociétés en vue d'en constituer une autre plus importante, dans le but de dégager une valeur plus importante,

- BIMBO (Buy-In Management Buy-Out) : implique une équipe de management mixte, composée de managers extérieurs associés à des managers en place,
- OBO (Owner Buy-Out ou rachat à soi-même) : opération purement patrimoniale. Il n'y a pas de repreneur dans ce type d'opération : le chef d'entreprise se vend à lui-même une partie de ses titres afin de réaliser son patrimoine et ainsi dégager des liquidités (sous réserve des inconvénients de nature fiscale liés à l'amendement Charasse). Il fait donc racheter 100 % du capital de son entreprise par une nouvelle société holding constituée à cet effet et dans laquelle il détiendra une partie du capital aux côtés d'un capital-investisseur. Il encaisse le prix de cession qui lui est payé par sa société holding, tandis que celle-ci remboursera progressivement la dette d'acquisition comme dans un LBO classique.

De fait, entre la PME dont on cherche à assurer la survie ou la transmission, et l'externalisation d'une division d'un grand groupe, les moyens disponibles et la maturité des organisations sont très différents pour faire face à la nouvelle situation.

Comme l'indique Bernard Simon¹, « *l'état des processus internes des entreprises est très divers et il n'y a pas que des grands groupes qui font face à des LBO... il y a encore des entreprises qui ne clôturent qu'une fois par an, avec un patron qui a tout dans la tête... c'est un choc de cultures énorme* ».

○ Conséquences pratiques : le cas de Keolis

L'arrivée d'un investisseur et le cas échéant de banquiers implique une nouvelle forme de communication sur la marche de l'entité.

Elle passe souvent par la mise en œuvre d'un reporting « classique » (budget, reporting mensuel, et le cas échéant « reprévisions ») si la société n'en avait pas. Mais de fait, surtout si la société est lourdement endettée et doit respecter chaque trimestre des « covenants »², l'accent est d'abord mis sur un reporting axé sur le « cash ».

Comme le souligne Michel Lamboley, Directeur Général Délégué du Groupe Keolis³, « *dans un premier temps le reporting a été tourné vers les actionnaires, les banquiers, pour montrer la capacité du groupe à répondre à leurs attentes. Dans un deuxième temps, nous avons petit à petit réorienté le reporting vers le terrain. Il n'a plus été seulement une « obligation légale » mais aussi un outil de communication et de partage avec les opérationnels* ».

Cependant, l'obligation d'efficacité et de rapidité requise par le LBO peut également entraîner de profondes modifications d'organisation tout en gardant la culture de l'entreprise.

Keolis est ainsi passé d'une comptabilité par filiale à la création de centres de services partagés (CSP) avec un directeur financier et un « mini cabinet d'expertise » régional. Comme le précise Michel Lamboley, « *cela permet de travailler sur la remontée des informations mais également de renforcer le conseil aux filiales et de procéder à une animation par les chiffres de manière plus compréhensible et acceptée par tous* ».

¹ « Directeur Financier expert » © chez DI Finances, filiale de Grant-Thornton.

² Les covenants sont des ratios financiers / d'endettement déterminés lors de la mise en place du financement. La capacité à « respecter ses covenants » est un indicateur de bonne santé et, inversement, une société qui ne respecte pas ses covenants peut être amenée à payer plus cher ses financements.

³ Le groupe Keolis (filiale de la SNCF, 3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 160 filiales, 40000 collaborateurs) a fait l'objet en 2004 d'un LBO avec l'entrée comme actionnaire du fonds d'investissement anglais 31. Puis, en 2007, 31 a été remplacé par AXA Private Equity et la Caisse des dépôts et placements du Québec.



Cette évolution s'est accompagnée d'efforts très importants dans la conduite du changement, avec la volonté de garder un groupe décentralisé. Cela s'est traduit notamment par des formations « bien ciblées » et « pragmatiques », notamment sur la gestion du « free cash flow », la création de valeur, la gestion du BFR, les ratios financiers, le retour sur investissement, le TRI.

Les populations visées étaient les « grands managers, directeurs délégués régionaux, les gens au nœud de la création de valeur, les déclencheurs ».

Cette démarche engagée par Keolis s'est accompagnée dans un deuxième temps d'une refonte du système d'information. Tout n'étant pas possible en même temps, la priorité a été mise sur la gestion de la trésorerie, l'organisation et les hommes. L'harmonisation des systèmes d'information est venue ensuite.

En effet, la mise en place de nouveaux processus ne doit pas entraîner une destruction de valeur. Comme le rappelle Frédéric Zeitoun⁴ « la flexibilité d'une entreprise est souvent la raison de son succès. Mettre des processus en place force les gens à désapprendre et change les règles du jeu. Il est donc indispensable d'avoir une bonne vision des facteurs clefs de succès d'une entreprise pour lui permettre de calibrer les systèmes à mettre en place sans être plus ambitieux que nécessaire ».

Le Rolling Forecast peut-il contribuer à la réussite d'un LBO ?

Dans une entreprise sous LBO, les priorités tournent autour de la gestion de la trésorerie et les reportings sont d'abord destinés aux investisseurs/ actionnaires. La mise en œuvre d'un Rolling Forecast se heurte donc aux mêmes problématiques que dans un groupe « classique » : pertinence de l'approche, difficulté à synthétiser le modèle économique de façon simple pour faciliter les exercices de prévisions glissantes.

Comme l'indiquent Frédéric Zeitoun et Bernard Simon, « le Rolling Forecast va plutôt agir sur quelques indicateurs ciblés de compte de résultat ou de bilan, mais on ne va pas tout retoucher. Pour le compte de résultat, l'ajustement va plutôt se positionner dans les lignes CA/marge, même si il peut y avoir parfois des modifications significatives des structures. C'est au travers des indicateurs d'activité pertinents que l'on va définir le « fine tuning » de la prévision. En LBO, le principal axe est le suivi et la gestion du cash ».

Chez Keolis, à part pour les prévisions de trésorerie, il n'y pas de Rolling Forecast à proprement parler, « pas vraiment au sens de 12 mois glissants. Par rapport à notre activité, nous essayons de trouver un compromis : les opérationnels sont déjà très sollicités sur le terrain. Il y a déjà beaucoup de rendez-vous qui permettent de mettre en place des capteurs et des alertes. Nous n'avons pas éprouvé le besoin de faire plus. On le fera peut-être demain, mais aujourd'hui ce n'est pas en place », constate Michel Lamboley.

⁴ Associé, Grant Thornton.

Conclusion

Un LBO peut être un processus d'accélération du changement, en permettant à une entreprise de mobiliser différemment ses ressources dans un objectif de croissance maîtrisée. Quel que soit le résultat de l'opération, les processus de reporting déployés dans cette optique demeurent et représentent un des acquis de l'opération.

Le cas de Keolis en est l'illustration. « *Quand on voit l'évolution du CA, la rentabilité, l'emploi, etc., l'opération LBO a été tout à fait intéressante en termes de croissance. Nous nous sommes fortement développés, le CA a augmenté en moyenne de 12 % sur les 5 dernières années. Ce n'est pas un modèle qui fait régresser l'entreprise sur elle-même avec des financiers qui ne font que serrer les vis* » conclut Michel Lamboley.

La mise en œuvre d'un Rolling Forecast dans ce contexte est un des outils à la disposition du manager pour mieux piloter l'entreprise. Mais ce n'est pas le seul.





6. Rolling forecasts : outils de pilotage ou outils de contrôle ?

Le budget traditionnel fait l'objet d'un certain nombre de critiques (voir les deux premiers articles de ce dossier). L'une d'entre elles concerne les rôles contradictoires joués par le budget à la fois d'aide à la décision et de contrôle des opérationnels. Les Rolling Forecasts permettent-ils de résoudre cette contradiction ? Ou favorisent-ils un rôle plutôt que l'autre ?

Les rôles contradictoires du budget pour les opérationnels

Dans toute entreprise d'une certaine taille, les budgets constituent, pour les responsables opérationnels ou fonctionnels¹, des lignes de conduite et des objectifs qui vont les orienter dans leur prise de décisions.

Cette orientation se fait de deux façons : d'une part, les budgets constituent des aides au pilotage. Ils correspondent à des plans d'action permettant aux décideurs de savoir où ils vont et avec quels moyens. D'autre part, ils orientent la prise de décision en influençant le comportement des opérationnels. Le budget fournit en effet une cible à atteindre et est souvent utilisé pour mesurer, a posteriori, la performance réalisée par les managers et pour leur attribuer des récompenses, monétaires ou non.

Le premier rôle, celui d'aide au pilotage et à la décision, nécessite des budgets établis à partir de données fiables. Cette fiabilité est indispensable pour assurer la coordination entre les différentes unités, pour évaluer, localement et globalement, quelles sont les ressources nécessaires, matérielles et financières, et pour estimer le résultat prévisionnel à communiquer, le cas échéant, aux apporteurs de capitaux.

Même si les prévisions constituent toujours un exercice délicat, qui plus est dans un environnement de plus en plus incertain, ce rôle de pilotage et ce besoin d'informations fiables nécessitent que tout le monde joue le jeu et fournisse son meilleur estimé.

Le deuxième rôle, celui d'outil de contrôle et d'influence de la décision, est tout aussi important. La motivation des opérationnels doit être assurée pour préserver leur implication et leur performance. Mais ce deuxième rôle, qui concerne la relation des opérationnels au budget, génère souvent des problèmes de fiabilité de l'information, contradictoires avec le rôle de pilotage décrit plus haut. En effet, en particulier depuis les années 50², on connaît les effets pervers que peut avoir le budget sur les comportements et les décisions des opérationnels. Rappelons-en quelques-uns :

- Le budget est un objectif à atteindre. Des études ont montré qu'il était plus motivant pour un individu d'avoir un objectif à atteindre plutôt que de lui demander de faire au mieux. De plus, la recherche en gestion a également montré que plus l'objectif est difficile, plus la motivation est élevée (jusqu'à un certain point où les objectifs deviennent inatteignables et conduisent plutôt à un découragement). Fixer des budgets difficiles permet donc, en théorie, d'obtenir une performance élevée, mais au risque que ces objectifs ne soient pas atteints.
- Concernant la mesure de performance, il n'est pas rare que les opérationnels aient la possibilité

¹ Dans la suite du texte, par souci de simplification, le terme "opérationnels" fera référence aux responsables fonctionnels tout autant qu'opérationnels.

² Voir par exemple : Argyris (1952), *The Impact of Budgets on People*, Ithaca, New-York: The Controllershship Foundation.

d'influer sur les résultats : il est aisé, pour un responsable de centre de profit par exemple, de reporter les dépenses dont l'effet ne se fait sentir qu'à moyen ou long terme (frais de formation, de recherche, de publicité...). Ici, c'est donc l'information de suivi de performance réelle, et non de prévisions, dont la fiabilité risque d'être insuffisante pour assurer le pilotage.

- Enfin, le besoin d'informations fiables nécessite souvent de demander aux opérationnels, qui sont sur le terrain, d'établir leur proposition de budget. Cette approche "bottom-up", participative, a toutefois l'inconvénient bien connu de pousser à la formation de matelas budgétaires : le budget servant à évaluer la performance, l'opérationnel a tout intérêt à ne pas fixer les objectifs à un niveau trop difficile et à garder ainsi une marge de manœuvre, avec là encore un problème de fiabilité de l'information. Et, ironie du sort, plus l'environnement sera spécifique et difficile à prévoir, plus l'opérationnel pourra établir des matelas difficiles à détecter et à corriger par sa hiérarchie. Ainsi, l'information risque d'être encore moins fiable là où l'incertitude est la plus forte.

Les fonctions, souvent antagonistes, de pilotage et de contrôle, attribuées au budget traditionnel ont donc des influences contradictoires sur la fiabilité de l'information.

Les Rolling Forecasts ne présentent pas cette contradiction. La majorité des entreprises que nous avons interviewées ont en effet choisi de déconnecter le Rolling Forecast à la fois du budget et des objectifs individuels afin de favoriser le pilotage et la fiabilité des informations.

Quelle forme cela prend-il ?

Comment les entreprises font du Rolling Forecast un outil de pilotage ?

Chez Schneider, qui a abandonné le budget classique, le Rolling Forecast n'est pas directement connecté aux objectifs, appelés « targets » dans le jargon du groupe. Ces objectifs, qui reposent sur plusieurs indicateurs (pas uniquement financiers), sont définis en début d'année par la direction selon un processus top-down. Le processus du Rolling Forecast, bottom-up et totalement indépendant des « targets », consiste à remonter des estimations réalistes, tenant compte du contexte et de moyens alloués.

Autre pré-requis permettant de garantir la qualité des prévisions, et ainsi le pilotage de l'activité sur des bases fiables : le Rolling Forecast ne fait pas l'objet de plusieurs itérations, contrairement au budget classique qui connaît généralement plusieurs allers-retours. Ce critère est d'autant mieux rempli que la fréquence très rapprochée des prévisions ne permet généralement pas de gérer plusieurs versions.

Bruno de Miribel, DAF de Lu, a vécu la mise en place du Rolling Forecast dans cette entreprise il y a deux ans ; il explique l'intérêt d'obtenir des données pures : *« Pour le Rolling Forecast, il n'y a aucune itération, car c'est justement la donnée brute, la moins retravaillée possible, qu'il nous intéresse d'obtenir. Si l'on introduit des éléments politiques, on ne répond alors plus au besoin de pilotage. En cas de prévision très en dessous de l'objectif, plutôt que de censurer l'information, on cherchera à comprendre les facteurs explicatifs et à savoir comment on peut agir pour corriger la situation ».*



Bien entendu, la fiabilité étant déterminante, l'absence d'itération ne signifie pas un manque de validation des hypothèses remontées. Ce contrôle est parfois réalisé au niveau des responsables des services opérationnels en charge des prévisions ; dans d'autres cas, c'est la direction financière qui vérifie si des ajustements sont nécessaires.

Le pilotage est également amélioré grâce au gain de temps obtenu par l'abandon du détail auquel le budget traditionnel et ses révisions sont généralement attachés. Ainsi, chez Renault Trucks, filiale du groupe Volvo, le passage au Rolling Forecast a permis au contrôle de gestion *« de dégager des ressources, de se concentrer sur l'analyse du réel et sur la recherche de pistes d'amélioration de la performance. Dans un contexte économique difficile et un manque de visibilité à plus de trois mois, il a également permis une grande réactivité grâce à la mise à jour mensuelle. »*

Le Rolling Forecast joue d'autant mieux ce rôle d'aide au pilotage de l'activité qu'il est lié à une démarche stratégique, et qu'il permet le suivi de plans d'action. C'est ce constat qui a incité Schneider à mettre en place un Balanced Scorecard, décliné dans l'ensemble du groupe, parallèlement au déploiement du Rolling Forecast. Bernadette Drillat, Finance Country Partner for Italy - Schneider Electric - le justifie ainsi : *« La performance ne se résume pas à des chiffres, qui ne font que traduire – en fin de course – ce qui s'est passé. Les vraies questions sont "où va-t-on ?" et "comment y arriver ?" ».*

Mais une mise en place parfois délicate

Lors de la mise en place du Rolling Forecast, il faudra définir le niveau de communication des résultats de ces prévisions. En effet, un objectif peut apparaître mal engagé si la situation du marché ou les performances de l'entreprise se détériorent. Or si les chiffres issus du Rolling Forecast conduisent au constat que l'objectif est hors de portée, cela peut démotiver les personnes dont la rémunération variable sera affectée.

C'est ce type de risque qui a conduit Sophie Milliot, DAF de Ricoh, à restreindre l'accès au Rolling Forecast aux seuls membres du comité de direction et au contrôle de gestion. Ce choix n'est pas facile, car *« on a besoin des opérationnels pour construire le Rolling Forecast, et il est en conséquence difficile de ne leur faire aucun retour sur la traduction chiffrée de leurs inputs ».*

La mise en place des Rolling Forecasts bouleverse les habitudes de reporting des organisations et constitue une révolution culturelle, qui déroute parfois les opérationnels. Tout d'abord, les outils informatiques sont souvent fortement impactés, ce qui – en soit – nécessite déjà une certaine adaptation. Mais la difficulté tient également au passage à un nouveau référentiel, notamment dans les organisations qui renoncent au budget. Dans ce cas, les usines, très attachées aux coûts standards déclinés par rapport au budget, doivent passer à un référentiel A-1 et établir les analyses d'écarts par rapport à l'année précédente.

Dans certaines entreprises, où les ré-estimés budgétaires classiques ne sont déjà que peu ou pas intégrés par les sites industriels, il existe un risque fort que les Rolling Forecasts restent cantonnés à la sphère financière. Or cette faible implication peut affecter la fiabilité de l'information.

D'où la nécessité de démontrer aux opérationnels l'intérêt que le Rolling Forecast présente pour eux.

Chez Lu, la mise en place du Rolling Forecast s'est faite sous l'impulsion des directions opérationnelles (achats, usine et logistique) qui souhaitaient des prévisions fiables pour la planification de production, l'estimation des ressources en main d'œuvre, les options de couverture sur les achats de matières premières, etc. Mais quel intérêt peuvent trouver les services marketing et commerciaux, fortement sollicités dans le process, à ces prévisions mensuelles ? Tout d'abord un intérêt direct lié au pilotage de leurs moyens et actions. Selon Bruno de Miribel, ils ont également constaté des avantages indirects. *« Ces prévisions glissantes ont contribué à améliorer notre taux de service, notre niveau de stock, notre capacité à anticiper les ruptures et à prévoir des pics de production... Donc le marketing et les directions commerciales ont bénéficié d'une fonction Opérations encore plus performante, et qui les associe aux priorisations de production, quand elles s'avèrent nécessaires ».*

Dans les entreprises observées, la mise en place d'un Rolling Forecast procède donc essentiellement d'une logique de pilotage. Toutefois, le Rolling Forecast reste un moyen de contrôle indirect des opérationnels : il n'a certes pas vocation à servir de base à la fixation de leurs objectifs individuels, mais il permet néanmoins de constater s'ils sont en bonne voie pour les atteindre.

Mais la simple constatation de l'écart avec les objectifs ne suffit pas en soi à en faire un outil de pilotage. C'est le couplage des prévisions glissantes avec des instances d'ajustement des actions et moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs qui permet au Rolling Forecast de remplir cette fonction.

Enfin, malgré ses avantages, la mise en place de Rolling Forecast rencontre l'éternel problème de la résistance au changement. Après tant d'années de prédominance du budget, ce réflexe humain peut conduire certains individus à regretter le budget... qu'ils critiquaient quelques jours plus tôt.



Conseils aux entreprises qui veulent mettre en place un Rolling Forecast

A l'occasion des interviews réalisées pour rédiger ce dossier, nous avons interrogé les responsables financiers sur les facteurs clés de succès pour une mise en place réussie du Rolling Forecast. Voici la synthèse de leurs recommandations.

Un projet d'entreprise

La mise en place d'un Rolling Forecast est un projet lourd, qui s'accompagne de changements importants des modes de fonctionnement de l'entreprise.

Pour qu'un tel projet réussisse, il est donc en premier lieu essentiel qu'il soit porté par la direction. Tout d'abord parce que c'est compliqué et extrêmement frustrant pour les financiers en charge du projet, si la direction générale n'est pas convaincue que c'est quelque chose dont elle a besoin. Ensuite, même si les fonctions financières sont fortement impliquées dans la mise en place de ce processus, il faut éviter que le projet n'apparaisse comme étant celui de la direction financière. Il y aura moins de résistance au changement et une meilleure qualité des données remontées si l'ensemble de l'entreprise adhère au projet et y voit un intérêt. Il faut donc faire preuve de pédagogie et prendre le temps de communiquer sur l'apport que présente le Rolling Forecast par rapport aux systèmes de prévision déjà en place.

Cela signifie-t-il qu'un Rolling Forecast imposé par le groupe a plus de chances de bien fonctionner ? Pas nécessairement. Certes il est plus facile d'expliquer que c'est une décision suprême du groupe, et qu'on n'a pas le choix. Mais la qualité du Rolling Forecast repose avant tout sur l'implication des opérationnels dans le processus ; c'est le gage de fiabilité des données remontées. Or le fait que le projet ait été décidé par le groupe n'apporte aucune garantie en la matière.

Les précautions à prendre pour en faire un bon outil de pilotage

Pour permettre un pilotage efficace, le Rolling Forecast doit traduire la meilleure estimation des opérationnels de l'évolution future de l'activité. Il est donc préférable d'éviter les itérations, de toutes façons difficilement compatibles avec les courts délais généralement impartis à ce processus de prévision. Les données recueillies doivent être brutes, le moins corrigées possibles.

La pureté de la prévision est d'autant plus facile à obtenir si le Rolling Forecast est vécu comme un moment de partage et d'ajustement de plans d'actions. Il faut notamment éviter que l'outil devienne une source de sanction immédiate quand la performance n'est pas à l'objectif. L'animation autour des résultats du Rolling Forecast est primordiale : les chiffres doivent être utilisés pour comprendre ce qui se passe et permettre de réorienter les actions et les moyens, en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il est par ailleurs préférable de déconnecter les objectifs individuels des indicateurs suivis en rolling forecast, ou à minima certains d'entre eux.

Mais pour remplir son rôle d'aide au pilotage, le Rolling Forecast doit nécessairement coupler le processus de prévisions à des instances de revue de performance. C'est le mode de fonctionnement qu'ont retenu par exemple les groupes LU et Schneider.

Chez LU - où le Rolling Forecast est mensuel - à J+5 après la clôture, la direction générale et la finance reçoivent successivement chaque direction. Ils parcourent les résultats de la période écoulée, mais aussi la prévision issue - deux ou trois jours plus tôt - du Rolling Forecast. La revue porte donc à la fois sur la performance passée et à venir. Chaque direction y présente ses plans d'actions pour atteindre les objectifs. A la fin de cette instance, la direction a une bonne visibilité de l'activité et des priorités. Une instance similaire, appelée « Business Review », existe chez Schneider. Sa périodicité - trimestrielle - est en phase avec celle du Rolling Forecast. Dans ce groupe, la mise en place des

prévisions glissantes a coïncidé avec le déploiement d'une Balanced Scorecard. En plus d'états financiers, une série d'indicateurs économiques et opérationnels ont été définis, tous au service de la stratégie globale du groupe. Le suivi de ces indicateurs fait partie intégrante du processus de Rolling Forecast.

Dans ces deux entreprises, les instances de revue de performances, basées sur les résultats réels et les prévisions glissantes, sont au service du pilotage de l'activité et en constituent un élément essentiel.

Faciliter la remontée d'informations

Même si le Rolling Forecast est jugé utile par les opérationnels, il n'en sera pas moins rejeté s'il est lourd à mettre à jour. Le risque est alors qu'il soit mal alimenté, par exemple en reproduisant la période précédente sur la période suivante, sans plus d'analyse.

De ce fait, il faut trouver le juste équilibre entre le niveau de détail requis et le temps passé à produire les données. Car c'est bien connu, le diable est dans les détails ! La modélisation devra donc se concentrer sur les indicateurs opérationnels clés : ceux ayant le plus d'impact sur la performance de l'entreprise. Ainsi, il faudra savoir renoncer à une périodisation fine de certains éléments, si la saisonnalité n'est pas prépondérante, et préférer une règle de répartition linéaire, plus rapide à modéliser. On pourra également opter pour des regroupements de lignes de coûts pour les re-prévisions, plutôt que de chercher à reproduire la granularité fournie pour les données réelles. Il faut donc trouver le niveau de détail adapté à l'activité de l'entreprise et soumettre régulièrement le processus à une analyse coût/efficacité.

Les systèmes d'information peuvent fortement faciliter la mise à jour des prévisions glissantes, en réduisant significativement à la fois le temps consacré aux estimations, mais aussi celui passé à collecter, consolider et analyser les résultats. La mise en place du Rolling Forecast s'accompagnera fréquemment d'une évolution des outils informatiques, voire d'une complète refonte des systèmes prévisionnels. Pour plus d'informations et de conseils sur cette phase technique du projet, on peut se référer à l'article sur les apports spécifiques des outils d'élaboration budgétaire.

Enfin, le processus devra être suffisamment documenté, et préciser les rôles et responsabilités de chacun. Le Rolling Forecast requiert une mise à jour dans un laps de temps très court ; chaque intervenant a par conséquent besoin de savoir exactement ce sur quoi il doit agir, et dans quel délai.

En synthèse :

- Etre un projet d'entreprise, porté par la direction
- Privilégier les données non retravaillées
- Etre déconnecté des objectifs individuels
- Coupler les prévisions à des instances de revue de performance
- Choisir un niveau de détail adapté à l'activité et à la fréquence des prévisions
- Faire évoluer les systèmes d'information pour faciliter la collecte, la consolidation et l'analyse des prévisions
- Préciser les rôles et responsabilités de chacun





7. Entretien

Bernadette Drillat

Finance Country Partner for Italy - Schneider Electric

Quelle différence faites-vous entre Forecast, Rolling Forecast et budget ?

Chez Schneider Electric, le budget s'inscrivait dans une séquence démarrant en septembre et qui prenait en compte l'ensemble du dernier quadrimestre, voire plus. Son horizon de temps était l'année suivante et constituait une référence intangible, qui donnait des valeurs à atteindre pour l'année suivante. La fixation des rémunérations variables de type bonus et intéressement s'appuyait d'ailleurs sur ces valeurs.

Le Rolling Forecast est lui trimestriel : tous les trimestres, nous effectuons une revue des cinq trimestres suivants. Le Rolling Forecast est relié à des objectifs qui sont appelés targets. Les targets sont fixés par la direction et déclinés secteur par secteur, ils s'inscrivent dans un programme d'entreprise à 3 ans. Le Rolling Forecast consiste à remonter ce qui semble réaliste comme engagement compte tenu des moyens. Des Business Reviews par entité sont également organisées, véritables moments de partage entre l'entité et son management qui permettent de prendre les décisions nécessaires à l'atteinte des objectifs. Au delà du P&L qui est remonté, une batterie d'indicateurs permet d'avoir une vision élargie du business, comme par exemple la satisfaction des clients, des employés, la qualité de service, la qualité technique des produits, la réactivité face aux réclamations clients,...

Qu'est ce qui a amené le groupe Schneider à évoluer sur le budget ?

Lors du lancement de ce processus dans les années 2000, le groupe avait fait deux constats : d'une part la mise en place du budget prenait quatre mois dans l'année, voire plus puisque régulièrement on faisait un budget bis, voire ter. Cela demandait beaucoup d'énergie pour un exercice déjà dépassé compte tenu du contexte d'évolution très rapide de l'environnement économique. De plus, cela posait un vrai problème de cost to value : on fixait une ligne qui était déjà dépassée trois mois après. Donc nous avons souhaité évoluer vers plus de réactivité pour que l'exercice de Rolling Forecast soit un miroir plus fréquent et plus engageant, tout en prenant en compte le target du programme d'entreprise à moyen terme.

Pour autant, l'exercice n'a pas été simple à mettre en œuvre. D'une part, parce que cela représentait un important changement culturel, les managers étant très attachés à ce que leurs engagements viennent de leurs propres propositions, même challengées. Et d'autre part, parce que renverser le processus a été un changement à la fois pour ceux qui définissaient les objectifs et pour l'acceptation et l'appropriation de ces targets.

Une autre difficulté a été l'adaptation parfois profonde des outils. Par exemple, le secteur industriel était très attaché aux coûts standards déclinés par rapport au budget. Toutes les analyses d'écart étaient calculées par rapport à ce référentiel unique. Le Rolling Forecast a amené un changement de référentiel en passant à une comparaison par rapport à A-1 et aux objectifs et aux prévisions successives.

Comment se fait le lien entre Rolling Forecast et vos indicateurs ?

En parallèle de la création du Rolling Forecast, nous avons mis en place un Balanced Scorecard. Nous avons ainsi eu un gros travail pour définir les indicateurs que le groupe souhaitait suivre sous différents angles, financier bien sûr, mais aussi les clients. Tous les indicateurs de qualité et de satisfaction client ont été intégrés. La vision des collaborateurs a été prise en compte, ainsi que celle des actionnaires.

L'ensemble de ces indicateurs a été considéré comme obligatoire et comme indicateurs clé de la performance ; des outils ont été mis en place pour les décliner en termes de suivis et d'actions et les consolider. Nous avons donc consacré beaucoup d'énergie à cette définition commune des indicateurs, suivie de l'implémentation dans toutes les entités.

Au-delà des indicateurs remontés, la Business Review reste le moment clé d'échange qui permet de passer en revue le forecast par rapport aux objectifs et de bien faire le lien entre les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Il existe une véritable démarche d'arbitrage entre ce que l'on peut faire, accélérer ou arrêter.

Lors des Business Reviews, nous passons en revue chaque indicateur qui est montré avec un code couleur vert orange rouge et avec une tendance. Le plus difficile a été d'impliquer les collaborateurs pour qu'ils comprennent que le plus important n'est pas ce qui est remonté dans l'absolu, mais plutôt comment on se positionne par rapport aux attentes du groupe et les moyens dont ils peuvent disposer. Les problèmes qui surgissent ou les nouveaux événements sont passés en revue. A la suite des Business Reviews, viennent les travaux de suivi et d'amendement des plans d'action. Le trimestre est une maille assez fine pour réagir alors que la maille budgétaire annuelle était trop longue pour permettre un ajustement correct.

Dans une année difficile l'indicateur revenu peut ne pas être tenu, le bonus des managers est-il fortement impacté ?

Les critères du bonus sont associés à ceux du Balanced Scorecard. Une partie est donc liée à des indicateurs financiers, mais aussi à des indicateurs clients, et aux objectifs particuliers de l'année. Cela apporte certes une évolution quand un des critères évolue de manière particulièrement forte, mais la définition est aussi équilibrée au travers de toutes les composantes de l'entreprise.

Le Rolling Forecast permet-il l'atterrissage annuel ?

Il y a toujours un point de passage de l'année en cours sur les tableaux financiers du Rolling Forecast. Au Rolling Forecast de juin 2009 par exemple, nous n'avions que neuf mois de 2010. Cependant, compte tenu du contexte économique, nous avons planifié la totalité de 2010 soit six trimestres glissants. La souplesse du système rend ce type de démarche tout à fait possible.

Le système est responsabilisant en renforçant une culture de l'engagement sur un target clair. Il pousse la culture des plans d'actions par le nécessaire dialogue entre target et moyens à mettre en œuvre. Il ouvre aussi un horizon de temps différent : plus souple que le budget car plus réactif aux événements mais aussi dans une animation plus rapprochée entre direction et les équipes par



l'échange trimestriel. Le système permet également un alignement et un langage commun au travers de la définition et de la mise en place du Balanced Scorecard. La vision de fin d'année reste donc un point important, mais elle n'est plus inscrite comme le seul point à viser. Chaque trimestre compte pour mesurer notre capacité à atteindre nos objectifs.

Les Business Reviews sont-elles formalisées ?

Oui au niveau de chaque division les présentations sont standardisées avec des thèmes prédéfinis. Les formats de tableaux financiers sont fixés. Cette vision facilite la lecture des résultats. Bien sûr, la partie qualitative reste libre et il est toujours possible de présenter des sujets d'actualité particuliers qui nécessitent une prise de décision. Les indicateurs sont analysés par rapport à n-1 et il y a une mise en perspective par rapport à la Business Review précédente. Cela permet ainsi de revoir les plans d'actions prévus, de savoir s'ils ont été réalisés, et de comprendre s'ils ont fonctionné ou non. L'étape d'après est de regarder les plans d'actions suivants. Le point important est la cohérence entre les plans d'actions et les éléments chiffrés. Il y a toujours un compte-rendu des décisions prises.

Le problème de fond ne réside-t-il pas dans la formalisation des objectifs stratégiques qui seront ensuite déclinés dans les régions et les Business Reviews ?

En effet. C'est la raison pour laquelle il faut impérativement définir les enjeux à atteindre à moyen terme et traduire en indicateurs chiffrés leur impact. C'est la route et la carte sur laquelle nous allons avancer. Bien sûr le chemin est long (trois ans) mais le processus de Rolling Forecast va nous aider en permanence à nous situer sur cette carte et cette route, en nous laissant toutes les opportunités pour trouver des routes plus rapides ou nous aider à nous recalculer en cas d'écarts. Si le contrôle de gestion reste souvent l'animateur du Balanced Scorecard, ce n'est pas seulement le résultat de son unique travail. Beaucoup de fonctions de l'entreprise contribuent à forger les enjeux de l'entreprise, toutes sont impliquées dans la démarche et l'appropriation.

Qui a initié à l'origine le Balanced Scorecard : le management ou la finance ?

La démarche a été initiée par le management, et partagée à travers la conduite d'un projet sur la mesure de performance. Du constat de l'insatisfaction du budget, le groupe, qui avait déjà initié une démarche de programme stratégique d'entreprise à trois ans, a cherché des outils de support pour conduire l'entreprise et supporter le management dans les objectifs attendus. L'équipe projet a d'abord travaillé sur du benchmark et des voies de progrès dans les systèmes de challenge et de mesure de la performance. Les axes principaux se sont vite développés : passer du budget au Rolling Forecast, établir un Balanced Scorecard, établir le processus d'animation avec les Business Reviews.

Existe-t-il un plan stratégique ?

Oui. Il découle du programme d'entreprise pluriannuel. Dans le groupe, nous en sommes au troisième plan depuis la mise en place des Rolling Forecast. Chaque plan définit les enjeux stratégiques du business et traduit en termes chiffrés les objectifs à atteindre avec le cadencement annuel. C'est de ce point de départ que les targets sont déclinés. Le processus des Rolling Forecasts et Business Reviews venant en appui du suivi des performances. Cela a permis de résoudre un des défauts du budget qui était son déphasage par rapport au plan stratégique.

Les bonus sont-ils définis par rapport au Rolling Forecast ou par rapport aux targets ?

Ils sont définis par les targets. La vraie question qui demeure est la granularité des targets, les managers doivent-ils être encouragés par rapport aux résultats de leur région ou de ceux du groupe ?

Nous avons tranché le problème en mettant en place à la fois des indicateurs groupe, des indicateurs liés à l'entité ou direction opérationnelle d'appartenance, et des indicateurs individuels avec un poids équilibré entre eux. Les indicateurs sont tous liés au programme d'entreprise et à sa déclinaison.

Combien de temps vous prend la démarche de Rolling Forecast ?

Au niveau de mon entité, entre deux et trois heures de réunion par responsable d'équipe, puis deux ou trois jours de consolidation et de questionnements divers. Donc globalement une semaine au minimum. Je ne compte pas le travail de préparation qui peut lui-même prendre deux à trois jours par responsable d'équipes.

Nous travaillons en anticipation : le Rolling Forecast est préparé avant la fin du trimestre en partant d'une estimation pour le dernier mois. Cela nous permet de travailler en plus grande sérénité et ne pas faire le travail de clôture en même temps que le Rolling Forecast. Toutes nos Business Reviews sont planifiées dans ce contexte. Cela aussi a l'avantage que dès le premier jour du trimestre suivant nous sommes calés sur les actions et enjeux chiffrés du trimestre. Le processus se poursuit dans le mois suivant la fin du trimestre jusqu'au niveau du groupe. Nous obtenons un feed-back confirmant nos priorités et moyens pour le trimestre.

Tous les services sont-ils impliqués dans le Rolling Forecast ?

Oui, tous : RH, qualité, logistique, commerce, marketing, achats, production... c'était déjà le cas avec les budgets mais maintenant la fréquence est plus rapprochée. Il a fallu faire preuve de pédagogie et accompagner beaucoup de refonte et/ou d'adaptation des outils pour permettre l'alignement sur les nouveaux processus.

Quels outils utilisez-vous ?

Un outil du marché pour la partie de la consolidation financière et un outil interne « New reporting » qui permet le reporting de tous les indicateurs et qui génère le Balanced Scorecard. Chaque fonction/service est maintenant en charge de remonter ses indicateurs et ce n'est pas seulement la tâche des équipes finance. L'outil est géré comme un outil de reporting avec des règles de consolidation et d'administration. A l'intérieur d'un périmètre, nous utilisons également des outils plus fins, mais ils sont alignés en termes de définition et de format à celui du Groupe.

Quel est le point le plus important pour la mise en place d'un Rolling Forecast ?

Pour la démarche de mise en œuvre, il est important que la direction financière ne soit pas le seul sponsor. La démarche doit s'inscrire dans un plan stratégique global, décliné dans les entités et appuyé par le top management.



Ceci dit, la finance, compte tenu de ses compétences en termes de reporting, est très sollicitée dans la mise en place et reste l'acteur clé de la mesure de performance.

Le Rolling Forecast reste un moyen pour les entités de s'inscrire dans une démarche globale, cela reste aussi un excellent moyen de réactivité et d'adaptation aux événements et aux évolutions du contexte économique.

Alors que le budget avait l'inconvénient de mettre les équipes sous contrainte d'une échéance fixe avec des leviers de plus en plus limités dès lors qu'on s'approchait de cette échéance le Rolling Forecast donne l'opportunité de toujours pouvoir se projeter.

Editeur : DFCC, 14 rue Pergolèse, 75016 Paris

Mise en page : Planète Graphique, Le Mesnil Grémichon 76160 Saint-Martin-du-Vivier

Secrétariat d'édition : Fabien Cuisinier, Upstrat CC ; Raphaël Ozier, DFCC

Directeur de la publication : Daniel Bacqueroët



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

www.dfcg.com
www.dfcg.com/blog
www.revue-echanges.org

14 rue Pergolèse
75016 Paris
Tél. : 01 42 27 93 33
Fax : 01 42 27 04 03
Contact : siege@dfcg.asso.fr