

Modernisez votre processus budgétaire

L'exercice budgétaire reste encore considéré dans de nombreuses entreprises comme une tâche purement financière préparée quasiment « en chambre » par le seul contrôle de gestion. Cet exercice est pourtant un événement majeur pour toutes les fonctions de l'entreprise.

Les limites d'un budget « classique »

Un périmètre souvent limité aux aspects financiers, voire au seul compte d'exploitation. Le lien avec la planification stratégique est rarement effectif.

Une limite temporelle : le budget est limité à l'exercice comptable. Celui-ci correspond pourtant rarement au rythme d'évolution de l'activité, du marché ou de l'entreprise elle-même. De plus, le processus de réactualisation (forecast) n'est pas systématique. Les hypothèses retenues lors de la construction budgétaire deviennent pourtant souvent obsolètes en cours d'année.

À noter. L'absence de forecast risque d'empêcher l'identification de dérives et la mise en place d'actions correctives.

Des limites liées aux outils utilisés : l'exercice budgétaire est très consommateur de temps. Malgré cela, les entreprises ne s'appuient encore que trop rarement sur des outils de planification. Elles leur préfèrent souvent un célèbre tableur né il y a plus de 30 ans !

Comment lever ces limites et moderniser le processus budgétaire ?

Vers un processus budgétaire moderne

La déclinaison concrète de la stratégie de l'entreprise. Le budget est d'abord un outil permettant d'accompagner les différentes fonctions de l'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie. C'est via l'exercice budgétaire que les ressources vont être affectées à chaque département et que les objectifs commerciaux vont être définis.

Conseil. Faites collaborer toutes les directions de l'entreprise à la construction budgétaire ; ceci est d'autant plus important qu'elles seront engagées par le budget, donc responsables de sa bonne réalisation et ainsi actrices de la réalisation des objectifs stratégiques.

Le budget, outil de gestion des Ressources Humaines. Il favorise la coopération au sein de l'entreprise, responsabilise les directions qui sont éventuellement récompensées si elles atteignent leurs objectifs.

Le rolling forecast, version agile du budget. Même si le budget annuel reste un outil considéré comme incontournable, il n'est souvent plus suffisant pour répondre pleinement aux besoins de pilotage. Le rolling forecast, reprévision permanente sur une période glissante pouvant dépasser celle de l'exercice comptable, permet une visibilité accrue sur la performance à venir de l'entreprise et renforce ainsi la qualité des prévisions d'atterrissage de résultat.

À noter. Le rolling forecast permet un pilotage à court, moyen ou long terme, en fonction des échéances retenues et permet de suivre l'exécution de la stratégie sans rupture temporelle.

Cette démarche rend naturelle la mise en place d'actions correctives lorsque le contexte interne ou externe a évolué.

L'indispensable modernisation des outils budgétaires à l'ère du digital. La modernisation des processus prévisionnels passe nécessairement par la mise en place d'outils assurant l'intégrité des données et offrant de puissantes capacités de simulation. Ces outils agiles permettent aux contrôleurs de gestion d'accompagner de façon quasi immédiate la direction générale lors des révisions d'objectifs, d'hypothèses, ou pour mesurer l'impact des actions correctives envisagées.

Bon à savoir. Les outils de CPM (Corporate Performance Management) permettent, via les « workflow », de renforcer la co-construction budgétaire entre financiers et opérationnels. Les objectifs sont ainsi partagés au sein de l'entreprise. Ils permettent des approches budgétaires aussi bien « top-down », que « bottom-up », grâce à leurs fonctionnalités de rétro-calcul.

La modernisation des processus de production des données prévisionnelles est devenue incontournable. Elle passe par une approche globale qui fait le lien entre objectifs stratégiques et objectifs financiers ; elle implique toutes les directions et permet de répondre à un contexte de plus en plus mouvant, exigeant précision et rapidité dans la prise de décision.