

## 8- Comment piloter son budget ?

Peut-on Concilier la Gestion Prévisionnelle (Plans, programmes, budgets) avec les exigences modernes de Réactivité, d'Agilité et de Juste à Temps, bref de Traitement Immédiat.

Les années 1990 ont vu se confronter brutalement deux modes de production opposés, le Taylorfordiste, perfectionné par la gestion prévisionnelle développée dans les années 1950-1960 et le Toyotisme répandant les concepts de Juste à Temps, de Contrôle Total de la Qualité, de Kanban et des cinq zéros (on consultera avec profit l'ouvrage « Service compris » pp. 6-12, pour une explication des logiques de ces deux modes de production).

Beaucoup d'incompréhensions et d'erreurs d'organisation en ont résulté. Qu'en est-il aujourd'hui ? Nombre de concepts du Toyotisme se sont répandus par différentes voies, plus ou moins fidèles aux principes originels. ISO, avec sa célèbre certification 9000, a sans doute été le premier à récupérer le marché de la Qualité ainsi relancé (EFQM dans une moindre mesure également). Puis les modes ont vu surgir l'Entreprise Agile, le Lean Management, on a insisté sur la Réactivité, sur l'Adaptation à l'Environnement, sur l'Improvisation Contrôlée et autre Vigilance Collective Réciproque, etc., le tout sur fond de flexibilité et de réductions des délais.

Pour autant, a-t-on renoncé à la gestion prévisionnelle ? Bien sûr que non. À partir d'une taille d'entreprise moyenne, aucune ne se passe de programme et de budget, voire de plan stratégique.

Le panorama de l'évolution du management de ces trente dernières années ne serait pas complet si l'on n'insistait pas sur l'intégration de la gestion de projet dans les entreprises classiques.

La gestion de projet s'est d'abord construite sur ce que l'on appelle un grand projet. C'est un ouvrage unique, complexe et dont la réalisation se prolonge sur plusieurs années (construction d'un porte-avions, d'une centrale électrique, etc.).

Ce n'est pas l'objet ici d'exposer les techniques, mais principalement de mettre en lumière le principe qu'il a apporté au management : le pilotage.

Ce qui distingue le projet de la production de produits standardisés, c'est l'obligation de faire bien du premier coup, car il n'y en a pas de deuxième (concept que l'on a retrouvé dans certaines démarches Qualité). Autrement dit, le projet doit gérer la réalisation en temps réel et s'assurer à chaque étape que tout est correct. Le moindre écart doit être corrigé instantanément. C'est ce que fait un pilote automobile. Actions et réactions sont en prise directe avec l'évolution de l'environnement. C'est exactement le principe du Juste à Temps. Pilotage de Projet et Juste à Temps ont poussé le management vers le traitement immédiat, car l'adaptation rapide aux évolutions de l'environnement est devenue une nécessité vitale.

La problématique qui se pose alors est « Comment passer de la prévision au pilotage ? ».

Il s'agit aujourd'hui de vivre au rythme de ses clients et pas seulement de la production ou de l'approvisionnement. Cela pose d'énormes problèmes de cohérence, de coordination et de communication. En effet, en particulier, les investissements de plus en plus lourds imposent une vision à long terme et avec, la pratique prévisionnelle. On ne conçoit pas d'engager des milliards à vue ; pour autant, il faut s'adapter au jour le jour, et dans certains cas, à l'heure ou à la minute.

Un certain nombre d'entreprises ont su résoudre cette difficulté, en particulier celles dont les conséquences d'une inadaptation sont immédiatement visibles. On peut penser aux hot lines téléphoniques, d'où l'essentiel de cette étude s'inspire, mais aussi de l'exemple actuel de la file d'attente unique devant les caisses de supermarché.

Avant même d'être théorisée, cette contradiction entre prévision et pilotage a contraint les systèmes de management à évoluer dans les entreprises. Les plans se sont raccourcis et sont devenus révisables, les programmes et les budgets ont augmenté la fréquence de contrôle et ont introduit la réestimation en cours d'exercice,

L'étude des cas permet d'aboutir à une conclusion : il ne faut pas opposer prévision et traitement immédiat, mais décliner plusieurs horizons prévisionnels révisables en cascade, depuis le plan stratégique jusqu'à l'action de pilotage immédiate, en passant par des rythmes, annuels, trimestriels, mensuels, hebdomadaires, etc.

C'est naturellement au niveau de la planification stratégique que la fiabilité des prévisions a montré ses faiblesses, puisque c'est l'horizon le plus éloigné, c'est donc là que le cumul d'événements accidentels sera le plus élevé. Le plan quinquennal fixe a donc fait place au plan glissant triennal. Plusieurs mesures réalisent cette mutation.

D'abord, bien sûr, une diminution de la durée du plan de 5 à 3 ans. C'est l'aveu qu'au-delà, la valeur de la prévision est trop faible pour avoir un intérêt, mais ce changement va beaucoup plus loin. La technique du plan glissant introduit deux procédures importantes.

Le terme glissant signifie qu'à la fin de chaque année écoulée, on en ajoute une nouvelle pour la remplacer. Dans le quinquennal fixe, on termine le plan jusqu'à la dernière année et l'on met ensuite en place le plan suivant pour cinq nouvelles années (ce que l'on fait toujours dans l'enseignement supérieur public avec un quadriennal qui souvent dure cinq ou six ans !). Il y a succession et rupture de plans. Avec le plan glissant, il y a **continuité du plan**. C'est toujours le même qui est actualisé. En effet, outre que l'on remplace l'année la plus ancienne par la plus récente, les deux années restantes vont être révisées à la lumière de l'année écoulée. Ainsi les informations qui ont permis d'établir un triennal glissant n'ont jamais plus d'un an (pour les actions réversibles, bien sûr).

Exemple : on met en place un triennal glissant en 2023.



Quelques années plus tard, le budget a également montré ses limites. Certaines entreprises ont donc mis en place une procédure de révision à mi-parcours (6 mois) voire plus courte si la turbulence de l'environnement le justifie.

Pour le plan, comme pour le budget, le dispositif de révision programmé peut être complété par une révision extraordinaire, si un événement à fort impact survient (attentat, épidémie, guerre, krach boursier, etc.).

Depuis, le mécanisme d'adaptation s'est enrichi de nouveaux outils.

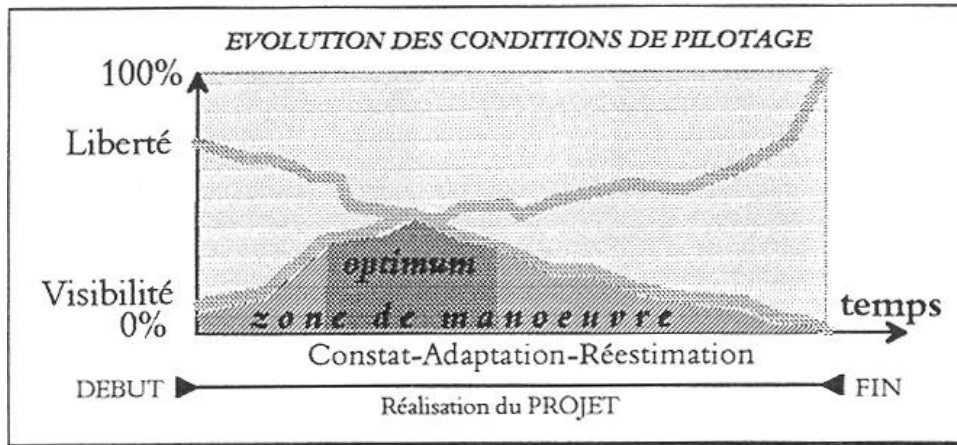
La mutualisation des moyens et le postponement d'allocation des ressources sont particulièrement efficaces.

Ces procédés sont praticables si l'on a plusieurs unités ou sites de production où les ressources peuvent être transférables. Il peut s'agir bien sûr d'allocation financière (modification du budget), mais aussi de site de traitement informatique, de moyens de production voire de personnel si la mobilité est possible (il peut aussi y avoir recours à des horaires flexibles).

Le postponement est une pratique qui consiste à retarder au dernier moment une décision d'affectation. Un service d'ajustement centralisé pourra donc gérer une partie mutualisée des moyens afin de pratiquer en temps réel les allocations les plus pertinentes en fonction des besoins locaux. Cela suppose évidemment un reporting à traitement immédiat. Ce n'est pas évident, mais c'est ce principe qui est utilisé en modèle réduit pour gérer les caisses de supermarchés à file unique. L'exemple montre que cela peut être utilisé jusqu'à des ajustements à la seconde, donc tous les horizons sont possibles à l'intérieur de l'année budgétaire. On peut noter que cette technique est utilisée en gestion budgétaire des projets pour pallier l'incertitude de réalisation. Nous sommes bien dans le pilotage.

Suivant les cas, on peut compléter par les moyens classiques de flexibilité comme l'appel à la sous-traitance de capacité, les heures supplémentaires, 2X8 ou 3X8, etc.

La difficulté de piloter une activité ou un projet en respectant des objectifs provient de l'évolution de deux variables temporelles qui progressent en sens inverse, comme nous le montrons dans la figure suivante.



Lorsque la prévision est établie, la visibilité est minimale (ou l'incertitude maximale), par contre, la liberté de choix d'affectation est maximale.

Au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la programmation initiale, la visibilité augmente par intégration des informations de réalisation, mais la liberté d'action diminue, car de plus en plus d'engagements sont devenus définitifs et d'opérations effectives.

Le pilotage des budgets consiste à les considérer comme des projets dont l'échéance correspond à celle des objectifs, par exemple un an dans les cas classiques.

La figure montre que la zone de manœuvre où il est possible de prendre des décisions de correction est bornée par la connaissance de la situation et le degré de liberté dans les décisions et les actions.

Il en est des projets comme des personnes, « Quand on est jeune on peut, mais on ne sait pas, quand on est vieux on sait, mais on ne peut plus ». Il existe donc une zone de manœuvre optimale combinant au mieux **savoir** et **pouvoir**, qu'il convient de ne pas laisser passer, sous peine de sous-optimisation. Ce modèle oriente vers les principes qui vont guider la recherche de flexibilité.

D'une façon générale, plus on décide tard, meilleures sont les conditions de visibilité.

**Le premier principe consiste à retarder la décision au plus tard.** C'est le concept de *postponement* bien connu dans l'industrie. Nous proposons de l'appliquer à la gestion de projet dans notre problématique de pilotage du budget jusqu'au niveau opérationnel réel. Cette politique induit un déplacement de la zone optimale vers la droite et améliore donc la visibilité.

Cependant, le modèle montre que plus on attend, moins le degré de liberté est élevé. C'est la raison pour laquelle il faut compenser cette contrainte par une recherche de flexibilité maximale. Ces actions ont pour effet de déplacer la courbe de liberté vers le haut, ce qui augmente l'aire de manœuvre et neutralise les pertes de liberté causées par le retard des choix. **Le second principe sera donc de développer à chaque stade le maximum de flexibilité.**

Ces deux concepts majeurs ont fait l'objet d'une abondante littérature depuis plusieurs décennies, mais sont toujours vigoureux et plus d'actualité que jamais, car leur application demande des efforts d'innovations constants pour s'adapter aux conditions du moment. Les progrès réalisés dans les télétransmissions et les logiciels ont permis de perfectionner les pratiques et ont contribué à conserver toute leur jeunesse à ces notions essentielles.

En résumé

Les techniques d'adaptation entre le prévisionnel et le réel mobilisent un effort sur la **fiabilisation des prévisions** et sur **l'augmentation de la flexibilité**, à différents horizons, pour profiter au plus tôt de l'information qui autorise la prise de décision corrective. La fiabilisation des prévisions s'obtient :

- en augmentant les sources d'information du terrain (vendeurs, agences de proximité, etc., on s'est trop longtemps contenté d'enquêtes par sondage),
- en perfectionnant l'outil statistique,
- et en réduisant l'horizon prévisionnel ou en introduisant des procédures de révision programmée ou exceptionnelle, indispensable pour tenir compte d'un événement accidentel ayant un impact important sur les prévisions.

Concernant l'augmentation de flexibilité, *le postponement* ou l'affectation au plus tard s'est révélé être un concept majeur. Le principe repose sur le processus de différenciation ou d'affectation des éléments au plus tard. Il est traditionnellement utilisé sur des composants matériels du produit, mais peut être très largement généralisé, par exemple au pilotage budgétaire. On peut retarder l'affectation d'une partie des dotations financières ou constituer des sortes de provisions pour risques à un niveau concernant une catégorie d'opérations. La provision est alors débloquée lorsque la menace est avérée sur un événement particulier.

Ce procédé est favorisé par la présence d'éléments communs ou indifférenciés, mais ne s'applique pas seulement aux biens tangibles. Dans notre cas, le principe se retrouve, en particulier sur le transfert de ressources productives d'une agence à l'autre.

La régulation de l'activité, en gérant les opérations déplaçables dans le temps (formation, congé, tâches sans contact direct avec le public ou non liées à un processus synchronisé, etc.), complète les moyens d'action.

Concernant la flexibilité, les conceptions et les actions possibles sont trop nombreuses pour pouvoir être résumées, et même, nous l'avons constaté, pour faire l'objet d'un classement universel et définitif. L'essentiel est dans la créativité pour trouver des solutions adaptées aux cas particuliers. Pour cela, la connaissance et la compréhension des principes sont indispensables. Parmi eux, notre représentation du temps joue un rôle décisif pour réussir cette mutation.

Cette synthèse a été réalisée à partir de l'article « De la prévision au pilotage : l'intégration des rythmes et des horizons multiples dans la gestion moderne – L'exemple de la force de vente téléphonique chez Orange » disponible sur le site [l'experformant.com](http://l'experformant.com)