

RAPPORT D'ACTIVITÉ : ATTRIBUER LA PERFORMANCE

Les tableaux de suivi d'activité et de résultat, y compris les rapports financiers trimestriels et annuels, ne séparent que rarement les impacts liés aux chocs exogènes à l'entreprise de sa performance effective. Les facteurs de risques exogènes sont divers : conjoncture, prix des matières premières, effets calendaires,... Un nombre croissant d'entreprises a également pris conscience des impacts significatifs de la météo sur l'activité. Sans prétendre à la prévision de ces exogènes, leur prise en compte explicite dans les scénarios budgétaires permet ensuite aisément dans les résultats de séparer ce qui relève de la performance de l'entreprise, de ses décisions de pilotage (marketing, tarification, etc.) et des évolutions imprévues des facteurs de risques exogènes. Une telle approche permet de réaliser un meilleur rapport d'activité, mais aussi un meilleur pilotage : identification de la performance des unités, décisions de pilotage, éventuellement stratégies de couverture.

> Facteurs exogènes ou facteurs de risques

Qu'il s'agisse du CA et du résultat d'exploitation de l'entreprise ou de ceux des différents centres de profits, il est assez naturel pour une Direction Générale d'en connaître les fondamentaux.

La description du modèle économique de l'entreprise n'est rien d'autre que cette analyse fondamentale. Les facteurs (« drivers ») propres à la demande de l'entreprise sont considérés finement lorsqu'ils sont disponibles. Ceux affectant l'offre sont également importants pour certains modèles économiques.

Les facteurs peuvent être très disparates ; le plus souvent, il est préférable de déterminer un indicateur synthétique résumant l'information plutôt que de vouloir décrire et modéliser trop précisément la demande. Il est important en effet de pouvoir suivre cet indicateur au fur et à mesure du temps sans attendre que soient disponibles l'ensemble des informations⁽¹⁾. Ainsi, lorsque la clientèle est celle des particuliers, des indicateurs comme le taux de chômage, ou l'indice de confiance peuvent « synthétiser » une information plus structurale issue du revenu des ménages, de leur consommation,

et plus spécifiquement celle du segment concerné (catégorie socioprofessionnelle, zone géographique, etc.). D'autres facteurs affectent la demande, souvent de façon très mécanique : des effets calendaires pour la clientèle de particuliers (nombre de jours ouvrés de chaque mois, position des congés scolaires dans l'année,...). Un autre type de facteur exogène est de plus en plus suivi et chiffré : la météo (température, pluviométrie, ensoleillement,...).

Les effets de chacun de ces facteurs sont incertains, et ces facteurs sont eux-mêmes pour la plupart difficilement prévisibles. Ils constituent les facteurs de risques de la demande.

Enfin, la demande peut être affectée par les éléments de pilotage de l'entreprise (dépenses marketing, communication, montant des rabais,...) ou directement par la politique tarifaire.

Par ailleurs, l'activité de l'entreprise est parfois déterminée par son offre. Ses capacités de production peuvent limiter l'activité. Il peut s'agir de contraintes de capacité d'une usine, ou d'approvisionnement ou encore dans le secteur des services, d'une contrainte sur les effectifs.

REPORTING D'ACTIVITÉ ET ATTRIBUTION DE PERFORMANCE

Imaginons que le CA de l'entreprise soit fonction de deux facteurs exogènes :

- > La conjoncture (indice de confiance des ménages),
 - > La météo (la température par exemple),
- et d'une variable de pilotage (mesurée par les dépenses, ou le montant des rabais accordés...).

Le CA peut s'écrire : $CA = CA(X_1, X_2, E)$ en fonction des valeurs prises chaque mois par les trois variables explicatives du CA. Souvent, la fonction retenue est simplement linéaire (voir plus loin).

L'analyse du CA d'un mois sur l'autre peut s'écrire au premier ordre :

$$\frac{dCA}{dt} = \frac{\partial CA}{\partial X_1} \cdot \frac{dX_1}{dt} + \frac{\partial CA}{\partial X_2} \cdot \frac{dX_2}{dt} + \frac{\partial CA}{\partial E} \cdot \frac{dE}{dt}$$

Bien sûr, les trois variables expliquent rarement toute l'évolution du CA et d'autres facteurs – et notamment la performance interne de l'entreprise (efforts des équipes) ou tout simplement le hasard – viennent tous les mois compléter le tableau : nous y revenons ci-dessous. Mais, l'analyse de l'activité est alors simplement commentée – avec des ordres de grandeur – en fonction des évolutions du contexte et des décisions de l'entreprise.

Si on suppose que, connaissant cette fonction du CA, le budget ait été construit en définissant des trajectoires pour les trois variables explicatives, pour les 12 mois à venir. Soit $CA^b(t) = CA(X_1^b(t), X_2^b(t), E(t))$ la prévision mensuelle retenue pour le budget, la fonction $CA = CA(.,.,.)$ restant la même.

L'attribution de performance consistera alors à considérer la variation observée par le CA d'un mois sur l'autre, à la comparer à celle prévue dans le budget, et à expliquer la différence par la formule suivante :

$$\frac{dCA}{dt} - \frac{dCA^b}{dt} = \frac{\partial CA}{\partial X_1} \cdot \left(\frac{dX_1}{dt} - \frac{dX_1^b}{dt} \right) + \frac{\partial CA}{\partial X_2} \cdot \left(\frac{dX_2}{dt} - \frac{dX_2^b}{dt} \right) + \frac{\partial CA}{\partial E} \cdot \left(\frac{dE}{dt} - \frac{dE^b}{dt} \right)$$

Selon le type de fonction et l'importance des « erreurs de prévision », l'approximation laisse un terme résiduel plus ou moins grand, et la question de savoir sur quels « points » s'appliquent les dérivées partielles, peut se poser.

Dans la plupart des cas, l'essentiel de l'écart de performance s'explique par les écarts aux prévisions budgétaires des variables exogènes (le contexte) et des décisions de l'entreprise (éventuellement en réaction aux évolutions du contexte). Ceux-ci sont pondérés par les dérivées partielles et constituent les différents « effets » impactant l'activité et « expliquant » la sur- ou sous-performance.

(1) Bien sûr, de telles analyses fines sont également importantes à conduire, mais elles se font de manière plus ponctuelles, ou sur une base annuelle et non dans une logique de suivi d'activité infra-annuelle.

Une entreprise peut ainsi voir son développement contraint par la demande qui lui est adressée ou par ses propres capacités. Ces différents « régimes » de croissance apparaissent parfois en fonction de sa conjoncture générale, ou de son histoire. Les éléments de résultat (EBE, EBITDA,...) sont impactés dans tous les cas par les facteurs issus de l'offre et de la demande, avec des facteurs supplémentaires constitués par les coûts (prix des inputs, taux de change et d'intérêt, fiscalité...).

Il est simple et utile d'expliquer les évolutions de son CA, son résultat et les différentes composantes de l'activité au travers des évolutions des fondamentaux de l'entreprise représentés par ces différents facteurs de risques. Une telle approche vise à chiffrer les « contributions » à la performance et offre une meilleure lisibilité des rapports. Si le budget est calé sur des hypothèses d'évolution des fondamentaux alors les écarts de performance entre le réalisé et le budgété peuvent être chiffrés et analysés au travers d'une « attribution de performance ». On trouve dans l'encadré « Reporting d'activité et attribution de performance » (p. 19) la description de la méthode proposée.

> Analyse et prévision : l'économétrie

Les fonctions de demande et d'offre sont souvent complexes. Les dispositifs de contrôle de gestion sont de plus en plus sophistiqués. L'objet ici n'est pas de viser cette complexité. Bien au contraire, il s'agit d'identifier les principaux facteurs qui sont des enjeux pour l'entreprise. Que d'autres facteurs affectent l'entreprise n'est pas grave, tant que leur évolution n'a finalement pas d'impact tendanciel et que l'histoire de l'entreprise permet de penser qu'ils se compensent les uns les autres.

Certaines techniques économétriques (cf. encadré ci-dessous), simples d'utilisation mais particulièrement fondées théoriquement⁽²⁾, permettent de trouver le juste milieu entre pertinence et efficacité. Ces estimations économétriques ne sont pas censées aider à la prévision. Un scénario temporel pour chacune des variables explicatives permet simplement d'assurer la cohérence du scénario budgétaire de CA et de

résultat. Dans certains cas, il est possible d'utiliser ces modèles en prévision. Dans tous les cas, ils permettent des analyses de risque au travers de simulation⁽³⁾.

> La performance et le pilotage

Souvent, certaines variables apparaissent clairement comme explicatives (dépenses marketing, tarification, effectifs...). Dans ce cas, il est possible de construire, en cours d'année, des parades aux évolutions conjoncturelles. Ce pilotage opérationnel est une des sources de la performance de l'entreprise. Certes, en matière de compétitivité, il y a tout ce qui ne sera jamais mesurable et qui tient à l'intelligence et aux efforts fournis par les collaborateurs⁽⁴⁾. Ce point est d'une grande importance en ce qui concerne le pilotage des différentes unités d'une entreprise, au-delà des effets mécaniques prévus budgétairement.

La variable d'écart à la prévision (cf. encadré) est un bon indicateur de cette performance interne. Elle intègre bien entendu d'autres facteurs exogènes non mesurables, mais elle peut être normée et doit servir d'alerte en cas de dépassement de seuils.

> Planifier et piloter

La gestion budgétaire est un exercice de planification puis de pilotage. Elle s'inscrit souvent dans des visions pluri-annuelles, mais réclame une communication (vis-à-vis des actionnaires, des marchés, des collaborateurs) qui soit maîtrisée en infra-annuel : sur quelles bases les hypothèses budgétaires sont-elles construites ? Pourquoi l'entreprise est-elle en avance/en retard sur son tableau de fonctionnement ?

De même, le pilotage opérationnel de l'entreprise doit mesurer ses risques⁽⁵⁾ et expliquer sa performance. La démarche proposée dans cet article est simple de mise en œuvre. Elle peut venir enrichir, sans obligation de refonte, les outils de reporting issus des contrôles de gestion. Elle ouvre la porte à un véritable pilotage de l'entreprise par la performance et par les risques ●

20

LES TECHNIQUES ÉCONOMÉTRIQUES

Les techniques économétriques, auxquelles nous avons recours, s'appuient sur l'identification d'une « relation de long terme » entre les variables d'intérêt (CA, résultat courant...) et les facteurs de risques. Cette relation linéaire s'écrit⁽⁶⁾ dans notre exemple de fonction du chiffre d'affaires : $CA_t = \alpha + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \delta E_t + Z_t$.

Pour faire simple, cette fonction est valide si la variable Z est « stationnaire », ce qui signifie que le CA évolue dans le temps « autour » de sa « valeur » tendancielle représentée par $\alpha + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \delta E_t$.

Z n'est pas un « bruit blanc » mais les sources de cet écart sont suffisamment compensées dans le temps pour qu'il existe une « force de rappel » vers l'équilibre tendanciel. Ce qui s'écrit au travers d'une seconde relation à estimer économétriquement, dite « équation de court terme » : $\Delta CA_t = a + c \Delta CA_{t-1} + b_1 \Delta X_{1t} + b_2 \Delta X_{2t} + d \Delta E_t - \gamma Z_{t-1}$.

Les Δ symbolisent les différences entre deux dates. La « force de rappel » s'exprime au travers du dernier terme, un Z positif (le CA est au-dessus en t-1 de sa valeur tendancielle) va impacter négativement la variation du CA en t. A noter : les coefficients ne sont pas forcément tous différents significativement de zéro ; pour simplifier, nous n'avons pas introduit de retards dans les variables explicatives et il peut se trouver des variables indicatrices ponctuelles (événements spécifiques liés à un mois donné), ou plus structurelles⁽⁷⁾. Bien sûr, une certaine expérience est souhaitable pour identifier les bonnes spécifications⁽⁸⁾, mais les outils requis sont ceux des régressions par les moindres carrés ordinaires, disponibles sur Excel !

Des spécifications plus sophistiquées encore peuvent enrichir cette version linéaire des choses, notamment en rendant les coefficients variables dans le temps, ou bien dépendants d'autres exogènes. De tels approfondissements ne sont toutefois que rarement nécessaires en première approche.

(2) Elles ont permis à C.W.J. Granger d'obtenir le prix Nobel de sciences économiques en 2003 ! - (3) Cf. article Cash at Risk p. 17, ou nos travaux : risk budgeting et pilotage par les risques - (4) Cf. la littérature sur les relations Principal/Agent et nos articles sur la « décentralisation du pilotage » - (5) Elle pourra dans certains cas choisir de les couvrir (dérivés climatiques par exemple) - (6) Il s'agit le plus souvent des logarithmes des variables pour que la différence entre deux périodes puisse s'interpréter comme un taux de croissance - (7) L'économétrie non stationnaire avec rupture identifie l'existence de plusieurs « régimes » dans la dynamique des variables d'intérêt (cf. Bruneau, C., Duval-Kieffer, C., Nicolai, J.-P. « Managing Funds in the US Market: How to Distinguish between Transitory Distorsions and Structural Changes in the Stock Prices », European Journal of Finance, 6, 146-162, Spring 2000). - (8) Choix des variables, du nombre de retards, de la fréquence, etc.