

Pilotage de la performance en temps de crise : guider l'entreprise vers une nouvelle réalité

La crise du COVID19 a mis les fonctions finance à rude épreuve. De nombreuses sociétés ont décalé leurs exercices de budget et de forecast faute d'hypothèses et de scénarios de sortie de crise fiables. Toutes ont vu leurs ressources clés confinées et exposées à des multiples contraintes (sanitaires, personnels, technologiques).

Mais chaque crise est également **une opportunité pour s'interroger sur ses pratiques et modes de fonctionnement**. La fonction contrôle de gestion n'en est pas exempte.

Le maintien d'un lien fort avec nos clients sur des problématiques de pilotage de la performance et de sécurisation de l'activité nous a permis de tirer des premiers enseignements de cette crise hors norme.

1 - Imaginer l'impensable

Les exercices traditionnels de projection sont souvent centrés autour de la réalisation d'un nombre limité de scénarios, basés sur des hypothèses classiques orientées autour de la volumétrie de l'output comme les unités de ventes ou la production et l'évolution des principales typologies de coûts associées.

Cette approche légitime en période de relative stabilité, dysfonctionne en période de perte totale de repères.

Nous vivons une période où **les évènements de type "crise" deviennent récurrents**, d'autant que notre exposition à l'environnement international s'est accentuée.

Crises géopolitiques, impacts climatiques, crise sanitaire, politique économique, guerre commerciale sont autant d'évènements qui contribuent à créer un environnement dans lequel les projections linéaires ne sont plus crédibles.

Ceci implique une plus forte différenciation des scénarios cibles avec une redéfinition du « Worst case », « Base case » et « Best case ». L'effondrement des ventes, la fermeture de marchés, l'abandon de projets majeurs... sont autant de situations à anticiper pour assurer ensuite la réactivité, voire la survie, des entreprises. Chaque scénario nécessitera ensuite une argumentation accentuée.

2 - Remettre l'actif au cœur de l'évaluation

Les banques ont intégré depuis plusieurs années la réalisation de stress-tests. Cette pratique n'est pas encore généralisée en entreprise. Pourtant, la crise du COVID19 met en lumière le besoin **d'anticiper la capacité de résistance** des entreprises face à un choc macro-économique.

Comme pour les banques, cette capacité de résistance vise à évaluer l'impact d'un choc sur leurs business et sur la valeur de leurs actifs.

En complément, ces tests doivent questionner les trajectoires et ratios d'endettement, ainsi que l'exposition au risque de solvabilité et la manière dont nous monitorons les impacts de cette crise et des choix que nous réalisons en matière de scénario de relance de nos business.

Jusqu'alors, les tableaux de bord ont été traditionnellement orientés sur des KPIs de P&L. Avec la crise du COVID19, la prise en compte de **l'exposition au risque et de la rémunération des actifs** est remise au cœur des décisions stratégiques et doit contribuer à une évaluation différenciée des activités.

L'enjeu pour la Direction financière sera d'analyser la volatilité des cash-flows par métier et d'en déduire la « consommation » rapportée au coût du capital pour chaque BU.

3 - Fiabiliser les nouveaux usages digitaux à travers des workflows intégrés

Avec le confinement rapide, la crise du COVID19 a généralisé l'usage du télétravail et l'utilisation des accès à distance. Ce basculement n'a été possible que pour les entreprises qui avaient investi et dimensionné à temps leurs infrastructures numériques.

La question de l'infrastructure est une thématique propre qui ne sera pas développée ici mais couvre de multiples facettes (cybersécurité, usage du cloud, sécurisation d'une bande passante...).

Au-delà des aspects SI, les enjeux pour la fonction finance concernent **le maintien d'un dialogue de gestion efficace**, particulièrement pour les problématiques de validation (workflow) et de co-construction des projections.

Que vaut le meilleur cube de calcul de profitabilité multidimensionnel si les différents acteurs ne peuvent pas échanger à travers des workflows intégrés de manière transparente et habile sur les hypothèses de projection, résultats obtenus et adaptations à prendre en compte ?

4 - Sécuriser les fonctions vitales

Face à des ventes qui s'effondrent, une production réduite et un environnement très volatile, la fonction finance doit focaliser son énergie sur les aspects vitaux.

La finance a un rôle critique à jouer pour permettre à l'entreprise d'assurer sa pérennité :

- **Sécuriser les ressources de financement**, et notamment de la trésorerie à court terme
- **Tenir les jalons comptables et fiscaux** indispensables
- **Assurer le "juste" niveau d'analyse**, avec une importance particulière sur le pilotage de résultat et du cash

Le fonctionnement de la finance en temps de crise profonde doit aussi s'accompagner d'un abandon provisoire mais radical des missions non-essentielles et à une adaptation des processus financiers.

En cas de tension extrême, la finance doit aussi être moteur pour contribuer à assurer un **fonctionnement « frugal »** de l'entreprise en proposant des actions fortes de pilotage du résultat à travers l'évaluation de scénarios de relance et la mise en place de plans d'économies.

Pour ce faire, **le recours ponctuel à des approches Budget Base Zéro** semble pertinent pour interroger le rationnel des activités et questionner leur caractère « vital ».

Contacts



Matthias Kneisel
Associé
KPMG, Finance Strategy & Performance
mkneisel@kpmg.fr



Laurent Choain
Associé
KPMG, Finance Strategy & Performance
lchoain@kpmg.fr



Marc Champeaux
Senior Manager
KPMG, Finance Strategy & Performance
mchampeaux@kpmg.fr