

Etude de cas

ALPHATECH SERVICES est une entreprise de services B2B en croissance régulière depuis plusieurs années. Son chiffre d'affaires enregistre une progression soutenue, tandis que la Direction Générale manifeste une confiance certaine dans la solidité de son modèle économique. Les objectifs de l'exercice à venir sont clairs : poursuite de la croissance, maintien de la rentabilité opérationnelle, ainsi que de l'ordre de trésorerie considéré satisfaisant en un contexte économique incertain.

Le processus budgétaire annuel est désormais bien installé. Chaque direction prépare ses prévisions en se référant aux résultats de l'année en cours, ainsi qu'aux orientations générales communiquées par la Direction Générale. Les propositions budgétaires sont transmises dans les délais, ce qui est consolidé par la Direction Financière, garantissant ainsi la cohérence globale des chiffres qui seront communiqués au Comité de Direction. À ce stade, aucun retard ou blocage majeur n'est observé, ce qui conforterait l'idée que le processus est maîtrisé.

Au sein des réunions budgétaires, les débats sont essentiellement centrés sur les objectifs globaux, à savoir le chiffre d'affaires, l'EBITDA, et l'investissement. Les responsables opérationnels défendent leurs propositions avec passion, mettant l'accent sur les contraintes spécifiques de leurs périmètres, ainsi que sur l'importance de maintenir leurs marges de manœuvre. On assiste régulièrement à l'échange de remarques telles que : « *Réduire mon budget, c'est fragiliser mon activité* », « *Mon périmètre est déjà sous tension, je ne peux pas faire plus* » ou encore « *Les chiffres ne reflètent pas la réalité du terrain* ». En raison du manque de temps, plusieurs points sont renvoyés à un débat ultérieur entre la Direction Générale et les responsables concernés.

Au cours de l'exercice, les reportings mensuels portent sur un écart relativement faible par rapport au budget initial. Les tableaux transmis au Comité de Direction sont détaillés et techniquement solides. Les remarques associées sont, pour leur part, générales et mettent l'accent sur l'évolution du contexte économique ou sur les contraintes opérationnelles. Les hypothèses associées à l'élaboration du budget sont rarement abordées au sein des débats.

À mi-année, certains indicateurs commencent à susciter le questionnement des équipes, comme une croissance du chiffre d'affaires légèrement inférieure aux prévisions, plusieurs postes de charges en augmentation plus importante que prévu, et une trésorerie en tension progressivement. Ces observations sont considérées comme temporaires et aucun changement officiel du budget n'est envisagé. Toutes les équipes restent confiantes quant à la capacité de l'organisation à « rattraper » la situation sur la deuxième partie de l'année. Lorsqu'un écart significatif est observé, il est souvent expliqué par « *Le contexte a changé* » ou « *Ce n'était pas prévisible* ».

À la fin de l'exercice, l'entreprise arrive à atteindre un niveau d'EBITDA proche de celui fixé initialement. La trésorerie est nettement en dessous des prévisions et certains projets d'investissement doivent être reportés. Au dernier Comité de Direction, un sentiment partagé émerge : malgré un budget respecté sur le papier, les décisions ont été prises tardivement et sur contrainte.

La Direction Générale s'interroge La Direction Générale s'interroge alors : « *Pourquoi avons-nous le sentiment de découvrir les problèmes trop tard, alors que le budget semblait sous contrôle ?* »

Questions de réflexion

1. Quels éléments du récit vous interpellent et méritent, selon vous, une analyse approfondie ?
2. À quels moments le budget aurait-il dû jouer un rôle plus actif dans la prise de décision ?
3. Comment qualifieriez-vous la dynamique managériale observée lors des échanges budgétaires ?