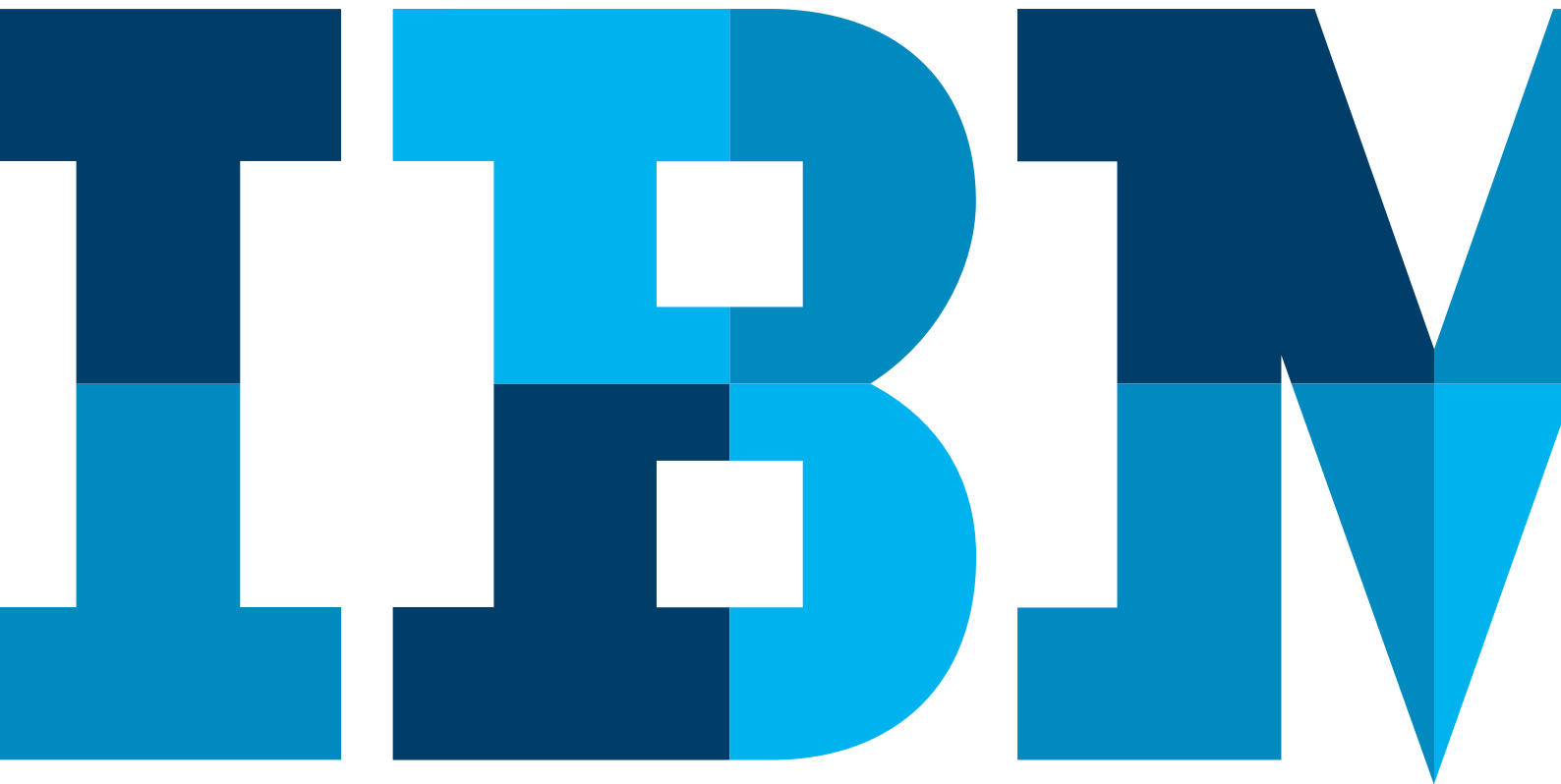


Comment implémenter un outil de planification et réussir du premier coup

Par David Parmenter



Sommaire

- 2** Introduction
- 3** Un meilleur plan annuel ou un processus révisable trimestriellement
- 5** Les composants fondamentaux d'un processus d'implémentation d'un outil de planification
- 16** Les meilleures pratiques dans les prévisions révisables trimestriellement
- 21** Conclusion
- 22** A propos de l'auteur
- 22** À propos d'IBM Business Analytics

Introduction

Il y a dix ans, la feuille de calcul électronique était considérée comme un outil de pointe pour le processus de budgétisation et la seule option pratique pour la plupart des PME. Toutefois, ce qui n'aurait pu constituer au départ qu'un simple modèle de budget est souvent devenu une composante semblant fonctionner indépendamment. De plus, en raison du temps et du travail nécessaires pour transformer ces masses de feuilles de calcul en un budget cohérent, un modèle de feuille de calcul important ne devrait pas être considéré un « choix peu coûteux ».

Avec l'introduction d'un logiciel de type outil de planification dédié pour les entreprises de toutes tailles, les feuilles de calcul ne constituent plus l'approche optimale. Dans ce livre blanc, j'indique pourquoi implémenter un processus de planification révisable trimestriellement, ainsi qu'un outil de planification, pour bénéficier d'un meilleur processus de planification annuel. J'introduis ensuite des pratiques fondamentales que j'appelle « composants fondamentaux », que vous pouvez utiliser afin de vous assurer que l'implémentation de votre outil de planification est réussie, ainsi qu'une sélection de techniques de prévision qui vous seront utiles ainsi qu'à votre entreprise.

Un meilleur plan annuel ou un processus révisable trimestriellement

Un outil de planification devrait être conçu pour un processus de planification révisable pouvant générer un plan annuel aussi longtemps que nécessaire. En fait, je pense que la planification annuelle, telle qu'elle est utilisée par les entreprises aujourd'hui, constitue l'une des plus grandes erreurs faites par les entreprises depuis 1494, année à laquelle Pacioli a évoqué la comptabilité en partie double dans son ouvrage *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità*.

Pourquoi la planification annuelle n'est-elle pas recommandée

Bien qu'un outil de planification puisse être utilisé pour améliorer un processus de planification annuelle existant, l'implémentation d'un tel outil est une opportunité idéale pour remplacer la planification annuelle par un processus de planification révisable trimestriellement. Les premiers auteurs à fustiger la planification annuelle furent Jeremy Hope et Robin Fraser dans leur ouvrage classique *Au-delà de la budgétisation*.¹

Le processus de planification annuelle devrait être remplacé car il :

- Est trop long
- Coûte trop cher
- N'est pas axé sur les facteurs de performance
- N'est pas lié aux résultats stratégiques ou aux facteurs de réussite critiques
- Mène à un comportement dysfonctionnel, créant des silos et des obstacles à la réussite
- Mine le reporting mensuel (les budgets mensuels sont des cibles peu intéressantes)
- N'est pas conçu pour une entreprise dynamique dans un environnement évoluant rapidement
- Est un processus « compliqué »

Les entreprises intelligentes n'ont plus de processus de planification annuel. Elles font appel à la planification révisable trimestriellement. Ce changement influence la structure du modèle d'outil de planification.

Le processus trimestriel

Dans un processus de prévisions trimestriel, la direction détermine les revenus et les dépenses probables pour les 18 mois à venir. Il est axé sur ce qui se passe dans le trimestre à venir, en prenant en compte les six trimestres suivants. La prévision trimestrielle met donc à jour la prévision annuelle, mais offre une visibilité sur l'exercice financier suivant. Chaque prévision portant sur un trimestre n'est jamais isolée, car la direction a passé en revue plusieurs fois le trimestre à venir. À condition de disposer du logiciel de prévisions approprié, la direction peut effectuer des prévisions très rapidement. Le temps moyen consacré aux quatre prévisions trimestrielles durant une année donnée est de cinq semaines.

La Figure 1 montre comment le processus révisable trimestriellement fonctionne pour une entreprise clôturant son exercice en juin. La zone gris foncé correspond aux prévisions pour le trimestre suivant : la partie la plus importante devant être exacte. La zone en gris clair correspond au deuxième trimestre, qui est une prévision mensuelle : elle doit être la plus exacte possible. Les responsables du budget effectueront

à nouveau une prévision portant sur cette période le trimestre prochain. La zone en gris ne concerne que les prévisions par trimestre et les responsables du budget ne doivent pas consacrer trop de temps à essayer de les anticiper. A titre indicatif, les responsables de budget doivent consacrer 60 % de leur temps sur le premier trimestre, car ces chiffres deviendront des objectifs, 20 % sur le deuxième trimestre et 20 % sur les quatre trimestres restants.

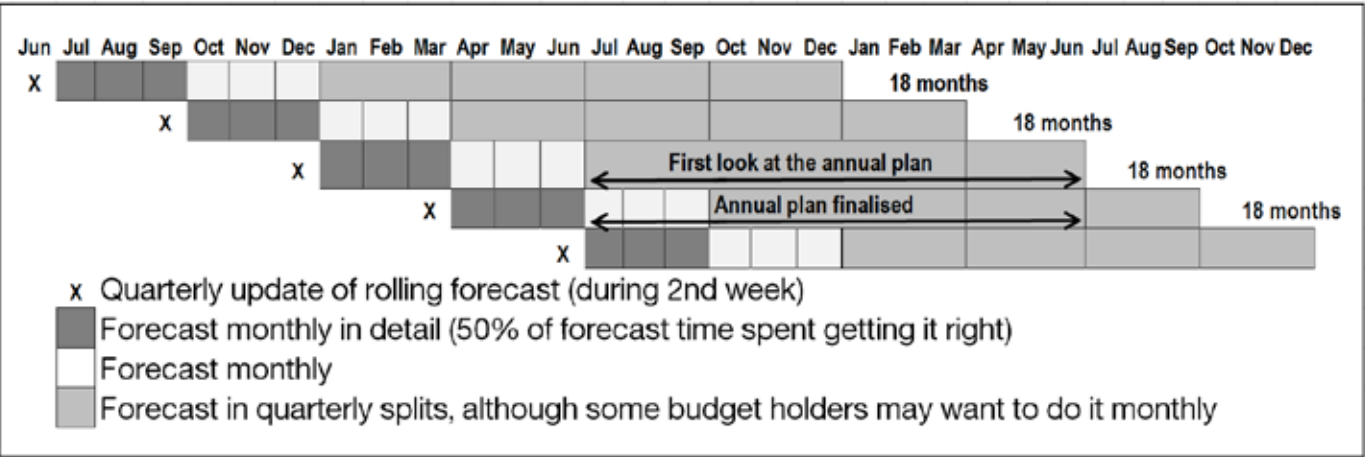


Figure 1: Fonctionnement d'une prévision révisable pour une entreprise clôturant son année en juin.

Mise à jour de décembre

Au cours de la deuxième semaine de décembre, les responsables de budget effectuent des prévisions jusqu'à la fin de l'année, avec les chiffres mensuels et la période restante par trimestre. Ils obtiennent une approbation pour passer aux chiffres de janvier à mars, car leur prévision devient partie intégrante du plan annuel. En même temps, ils effectuent pour la première fois des prévisions sur les chiffres de l'année suivante. Les responsables du budget sont conscients des chiffres attendus et la première mouture est raisonnablement proche. Il s'agit d'un précurseur du plan annuel. Cette prévision est stockée dans l'outil de planification.

Mise à jour de mars

Au cours de la deuxième semaine de mars, les responsables de budget effectuent à nouveau des prévisions jusqu'à la fin de l'année, et sur le trimestre de l'année suivante avec des chiffres mensuels, ainsi que de la période restante par trimestre. Les responsables de budget obtiennent une approbation pour passer aux chiffres d'avril à juin. Simultanément, ils réexaminent la prévision de décembre (la dernière prévision) des chiffres de l'année suivante et les ajustent pour le plan annuel. Ils savent qu'ils n'obtiendront pas de financement forfaitaire pour leur plan annuel. Les chiffres qu'ils fournissent ne le sont qu'à titre indicatif.

Les composants fondamentaux d'un processus d'implémentation d'un outil de planification

De la même façon qu'une maison repose sur des fondations solides, l'implémentation d'un outil de planification doit reposer sur une base robuste de « composants fondamentaux », de sorte qu'il puisse fonctionner de façon optimale.

Abandon des processus qui ne fonctionnent pas

Peter Drucker utilisait fréquemment le mot « abandon ». Je pense que ce qu'il a dit de l'abandon constitue l'un des dix plus beaux cadeaux qu'il ait fait au monde. Il a déclaré :

« La première étape d'une politique de croissance n'est pas de décider où et comment se développer. Mais de décider ce qui doit être abandonné. Pour se développer, une entreprise doit adopter une politique systématique d'élimination de tout ce qui n'est plus adapté, obsolète et improductif. »²

Il disait souvent que l'abandon est la clé de l'innovation. Il exprimait aussi son idée d'une autre façon, en demandant : « Ne me dites pas ce que vous faites, mais ce que vous avez arrêté de faire. »³

Dans la planification, un grand nombre de processus sont effectués, année après année, simplement car ils l'ont déjà été l'année passée. Quand un employé demande « A quoi sert ce que nous faisons ? » le manager répond souvent, « Il y a forcément une raison ; veuillez le faire ».

Tout ce qui été déterminé précédemment en lien avec les prévisions doit être remis en question et tous les processus inefficaces supprimés. Notamment ceux-ci :

- Prévisions via une feuille de calcul
- Prévisions en détail, au niveau des codes comptables et au dollar près
- Prévisions portant uniquement jusqu'à la fin de l'année en cours comme si l'année suivante n'existait pas
- Autorisation annuelle donnée aux responsables du budget, car ils ne savent pas ce qui va vraiment se passer l'année suivante
- Définition des cibles mensuelles depuis le plan annuel, car c'est mieux de le faire juste avant le début du trimestre

Utilisation des ressources internes

L'équipe de projet doit concevoir le modèle elle-même. Les consultants sur l'outil de planification peuvent faire office de conseillers et de formateurs et s'assurer que l'équipe va dans la bonne direction. Les outils de planification sont relativement simples à utiliser si les ressources en interne ont une formation poussée.

Si le modèle est créé par les consultants, non seulement le projet coûtera plus cher, mais l'intégration d'une personne qui peut ne pas comprendre entièrement le fonctionnement de votre entreprise vous fera courir un risque supplémentaire. Les consultants seront aussi tentés d'essayer de mettre sur pied un meilleur modèle de planification annuel, ce qui est précisément ce que vous ne voulez pas.

L'équipe interne a une meilleure chance de concevoir un modèle adapté à votre secteur et aux processus de prise de décision de votre entreprise. Elle bénéficie en outre de la confiance de votre entreprise, ce qui est rarement le cas avec des consultants externes.

Un projet d'implémentation d'un outil de planification est très similaire à l'apprentissage de la conduite. L'équipe aura besoin d'une série de leçons et de l'opportunité de s'exercer d'abord sur des « routes tranquilles de campagne » (pilotage du modèle) avant d'aller rouler sur l'autoroute (mise à disposition du modèle pour tous les responsables de budget).

Prévisions au niveau catégorie plutôt qu'au niveau code comptable

Prévoir à un niveau détaillé n'aboutit pas à une meilleure prévision du futur. Une prévision est rarement correcte. Aller dans le détail n'aide pas à mieux prévoir l'avenir. En fait, je pourrais dire qu'en fait, cela masque les évidences.

Comptage des arbres dans une forêt

Imaginez qu'il vous a été demandé de compter les arbres dans une forêt domaniale comptant 100 miles carrés d'arbres. Vous avez deux possibilités : le comptage détaillé ou le comptage par hélicoptère.

Pour la première **méthode**, vous pouvez constituer 10 équipes de sept personnes. Chaque équipe se voit affecter 10 miles carrés et un équipement de navigation par satellite, une bombe de couleur différente, un équipement de sécurité et des provisions pour environ trois semaines. Les équipes mettent à jour leur comptage chaque nuit sur une feuille de calcul. Au final, les comptages sont consolidés et certaines données ne sont pas incluses car des personnes de certaines équipes ont oublié de charger leurs feuilles de calcul dans le classeur. Le comptage final est donc faux, bien que personne ne le sache.

Pour le **comptage par hélicoptère**, l'imagerie satellitaire est utilisée pour sélectionner cinq zones représentatives constituant 1/1000 de la forêt. Le personnel est affecté à cinq équipes plus importantes, chacune faisant le comptage en une journée. Une moyenne est établie sur la base du comptage des cinq zones, qui est ensuite multipliée par 1000. La réponse est fausse. Mais elle a été obtenue rapidement et constitue tout de même une bonne approximation. Pour les prévisions, l'utilisation d'un système de type « hélicoptère » constitue souvent un meilleur choix sauf en ce qui concerne la paie, ce dont les managers peuvent se charger en se basant sur les salaires réels.

La précision est primordiale lors de la construction d'un pont ; le moindre petit détail doit être parfaitement maîtrisé. Toutefois, une prévision devrait être axée sur les facteurs clés et les chiffres importants.

En suivant cette logique, définir des objectifs au niveau des codes comptables n'est pas nécessaire. Réfléchissez-y. Avez-vous besoin d'un objectif ou d'un budget au niveau des codes comptables si une analyse des tendances correcte a été capturée dans l'outil de reporting ? Je ne pense pas. Donc, vous pouvez appliquer la règle des 80/20 de Pareto et établir un en-tête de catégorie incluant des codes du grand livre (Figure 2).

Forecasting at Account Code Level		Forecasting at Category Level	
Stationery	4,556	Consumables	22,000
Uniforms	3,325		
Cleaning	1,245		
Miscellaneous	7,654		
Consumables	2,367		
Tea & Coffee	2,134		
Kitchen Utensils	145		
	21,426		22,000

Figure 2: Comment un modèle de prévision consolide les codes comptables.

Certaines règles peuvent vous aider à appliquer ce composant fondamental.

- Créez une ligne de prévision distincte dans le modèle si un compte représente plus de 10 % des dépenses ou revenus totaux. Par exemple, affichez une ligne de dépenses distincte si cette catégorie représente plus de 10 % des dépenses totales. Si un code comptable est inférieur à 10 %, fusionnez-le avec d'autres jusqu'à ce que vous obteniez plus de 10 %. Une catégorie comptera donc plusieurs codes comptables. Cette règle s'applique aux niveaux des responsables de budget et des prévisions consolidées.
- Limitez à 12 les catégories pour lesquelles les responsables de budget doivent effectuer des prévisions.
- Sélectionnez les catégories pouvant être automatisées et fournissez ces chiffres.
- Mettez en correspondance les codes comptables du grand livre et ces catégories. Un outil de planification peut aisément gérer ce problème sans qu'il soit nécessaire de réexaminer le plan comptable ; la Figure 2 donne un exemple de cette cartographie.

Lors de prévisions portant sur les revenus, il est important de se rappeler l'expérience du comptage des arbres. Le mauvais mode opératoire consiste à planifier chaque produit et à laisser chaque division indiquer les détails. J'ai vu un exemple où la division devait prévoir les unités, les prix de vente et les remises pour 200 produits sur 12 mois.

Il est préférable de prévoir les 5 à 10 principaux clients par produits majeurs. Par exemple, les produits qui représentent plus de 10 % des ventes annuelles à un client important doivent avoir leur propre ligne dans le modèle. Les achats de produits mineurs par les principaux clients sont regroupés sur 2 à 3 lignes et leurs prévisions sont automatisées en fonction de la corrélation historique avec les produits majeurs. 5 à 7 lignes dans le modèle peuvent être consacrées à un client clé. Les clients mineurs seront considérés comme un seul client important et modélisés en conséquence. La Figure 3 illustre un exemple d'un tel modèle de rapport.

Un processus rapide (une semaine entière)

Les prévisions révisables trimestriellement doivent avoir lieu durant une période de cinq jours ouvrés, à l'exception des prévisions du quatrième trimestre, qui créent le plan annuel

et disposent d'une semaine de plus pour des négociations et l'application de procédures d'assurance qualité supplémentaires. La Figure 4 montre ce processus de 7 jours.⁴

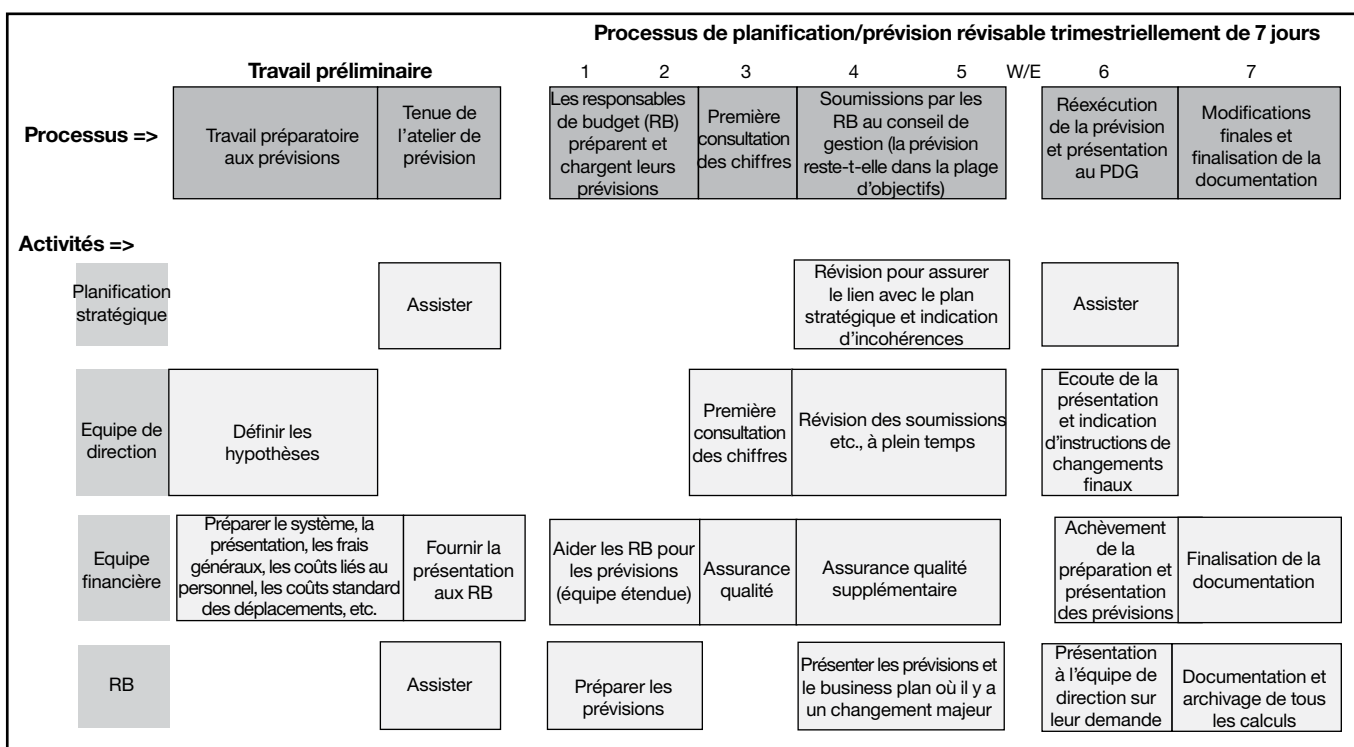


Figure 4: Processus de prévision révisable sur 7 jours

Les prévisions révisables trimestriellement peuvent être rapides car :

- La consolidation est instantanée avec un outil de planification.
- Le modèle est basé sur la règle des 80/20 de Pareto et du principe KIS (keep it simple – faire simple).
- Les responsables de budget peuvent entrer des chiffres directement dans l'outil de planification après la formation.
- La répétition trimestrielle aide efficacement.
- La prévision portant sur les catégories, seules 12 à 15 d'entre-elles font l'objet de prévision par un responsable de budget.
- Les coûts répétés doivent être standardisés pour toute l'année. Par exemple, un vol aller-retour de New York à Dallas coûte 900 \$ et une nuit à Dallas coûte 280 \$.

Jeremy Hope ne voit pas pourquoi le processus de prévision ne pourrait pas être effectué en une journée dans une entreprise de services financiers sans chaîne d'approvisionnement et inventaires physiques à gérer. Pour les entreprises plus complexes, Jeremy Hope pense que ces prévisions peuvent être effectuées en plusieurs jours.⁵

Jonction avec les problèmes et les facteurs stratégiques en cours et futurs

Vous devez éviter de faire reposer l'outil de planification sur votre modèle de prévisions basé sur des feuilles de calcul. La structure doit convenir à l'outil de planification et à ces composants fondamentaux plutôt qu'aux fonctionnalités de vos feuilles de calcul précédentes.

Par conséquent, votre outil de planification doit être basé sur les principaux événements ou facteurs clés, de sorte que l'équipe financière puisse informer rapidement la direction de l'impact lié à tout changement majeur de ces facteurs. Des entretiens poussés avec votre équipe de direction et un peu de brainstorming sur les problèmes de l'entreprise qui inquiètent votre PDG peuvent permettre d'identifier rapidement les principaux facteurs. En d'autres termes, imaginez l'impact sur votre résultat net si :

- Vous réduisez vos activités en arrêtant la production d'une gamme de produits ou en vendant une unité commerciale.
- Vous accroissez vos activités via une acquisition.
- Vous perdez un client important.
- Un changement majeur des indicateurs économiques clés se produit, comme les taux d'intérêt ou l'inflation.
- Un concurrent extérieur important s'installe dans votre région.

Si vous avez envisagé les événements majeurs pouvant inquiéter la direction et avez conçu le modèle pour les identifier séparément, vous aurez un outil de planification pouvant effectuer une modélisation rapide et robuste des implications de tels changements.

Faire la distinction entre les objectifs et les prévisions réalistes

Il est vital de générer des prévisions réalistes plutôt que les prévisions que le conseil d'administration ou la direction veut réaliser.

Dialogue avec le conseil d'administration

Vous pouvez dire au conseil d'administration: « Définir un objectif éloigné est souhaitable, mais vous devez accepter qu'il est possible que nous ne parvenions pas à l'atteindre. Nous comprenons que les dividendes puissent être indexés sur l'objectif et nous n'essayons pas de baisser le seuil pour les obtenir. Nous vous informons seulement de l'écart de performance afin que vous puissiez réfléchir à une stratégie sur la façon dont nous pouvons le réduire. »

Le conseil d'administration peut souhaiter une croissance de 20 % du bénéfice net, pourtant la direction peut constater que seulement 10 % peut être réalisé en raison des contraintes liées aux capacités existantes. Le conseil peut alors prendre des décisions stratégiques pour gérer le manque à gagner. Toutefois, si l'équipe chargée des prévisions indique ce que le conseil veut entendre, elle cache simplement la vérité. La Figure 5 montre ce qui se passe dans ce cas. C'est seulement au dernier trimestre que la situation réelle devient claire : une performance de fin d'année en dessous des attentes. Dans cet exemple, le plan annuel, qui a été préparé en mars pour la nouvelle année commençant en juillet, est contraint de correspondre à l'objectif éloigné et aux prévisions ultérieures en juin, septembre et décembre pour que cette fable reste crédible. En réalité, la vérité a toujours été un manque à gagner, comme le montre la ligne noire de la Figure 5.

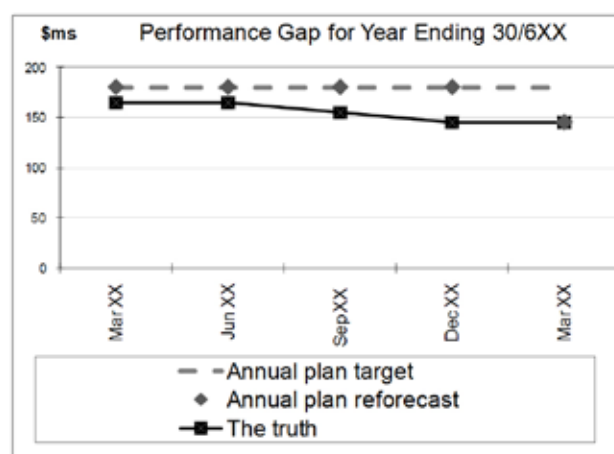


Figure 5: Masquage de l'écart de performance.

Un processus ascendant effectué trimestriellement

Un grand nombre de prévisions comptent peu d'entrées des responsables de budget et n'ont pas l'appui de ces derniers. Pour faire des économies, les entreprises ont centralisé l'entrée de données dans la fonction financière. Il s'agit pour moi de prévisions « dans les hautes sphères » car l'équipe financière discute en interne et avec la direction, mais pense qu'elle n'a pas besoin d'impliquer les responsables de budget. Une telle approche centralisée peut ralentir le processus de prévision, limiter l'appui des responsables de budget pour l'outil de planification et ne tire pas parti des connaissances collectives.

James Surowiecki a écrit : « un grand groupe de personnes est souvent plus intelligent que les personnes les plus intelligentes le composant » ; l'expression « la sagesse des foules » était née.⁶ En d'autres termes, les réponses agrégées d'un groupe à des questions impliquant une estimation de quantité ont généralement été aussi bonnes, voir souvent meilleures, que celles données par chaque individu du groupe. L'implication d'une « foule » dans la planification et la prévision peut avoir un impact positif sur le processus car :

- Un grand nombre d'informations sur les tendances circulent dans l'espace de travail, des produits invendus s'empilent, des produits sont retournés et des commentaires de clients sont enregistrés. Différentes personnes dans votre entreprise (et pas seulement quelques experts) ont ces informations.
- Les groupes sont moins motivés pour prévoir ce que la direction veut voir.
- Un petit groupe de prévisionnistes ne peut traiter qu'une minuscule partie des informations disponibles alors qu'une foule peut ingérer une « récolte de données » quasi illimitée.
- Les experts ont une penchant pour l'optimisme, particulièrement s'ils étudient les ventes depuis l'intérieur de l'entreprise plutôt que du point de vue du client. Un livre blanc très intéressant a été écrit à ce propos ; il est intitulé « Delusions of Success – How Optimism Undermines Executives' Decisions. »⁷

La théorie de la sagesse des foules a été testée par Best Buy, un détaillant leader en électronique grand public américain ; les résultats suivants furent obtenus :

- Les prévisions de revenus commerciaux liés aux cartes cadeaux effectuées par des experts étaient justes à 95 % et les prévisions de revenus de la foule à 99,5 %.
- Les prévisions de revenus des ventes durant la période des vacances effectuées par des experts étaient justes à 93 % et les prévisions de revenus de la foule à 99,9 %.

Chez Best Buy, les prévisions sont désormais préparées en demandant à des personnes de référence de l'entreprise de fournir une prévision anonyme directement dans un système. Des informations sur les tendances de base lui sont fournies ; à la clé, la reconnaissance de l'entreprise et un prix, si ses prévisions sont les plus proches du chiffre réel.⁸

Convaincre les experts d'adopter la sagesse collective

Il est probable que vous rencontriez une résistance des « experts » quand vous suggérerez de faire appel à la sagesse des foules au lieu de leurs prévisions. Pour les convaincre, vous pouvez utiliser une page du livre de Best Buy. Suggérez deux prévisions : la leur et celle de l'une des personnes de référence sélectionnées dans l'entreprise. Demandez à la personne de prévoir les ventes pour toute l'entreprise en fonction de ce qu'elle constate dans son domaine. Vous pouvez lui dire « Nous vous avons préparé des données historiques et limité la prévision à des lignes clés, le reste est récapitulé en groupes. Veuillez introduire votre prévision dans le système. Si votre prévision s'avère être l'une des plus précises, vous gagnerez un week-end pour deux à xxx. »

Chaque trimestre, vous présentez la prévision des experts par rapport aux chiffres réels et celle de la « foule » par rapport à ces derniers. Je suis sûr que les experts seront honteux après que quelques-unes de leurs prévisions mettent en lumière leurs inexactitudes. Ils demanderont, et même vous prieront : « Pouvez-vous intégrer notre prévision à la sagesse des foules. »

La sagesse des foules a des implications sur la conception de l'outil de planification. Vous pouvez prévoir de disposer éventuellement de 20 versions de prévisions de revenus, puis de faire la moyenne. Cela ne devrait toutefois pas être problématique car la prévision des revenus n'est pas effectuée par ligne et par division.

Un modèle d'outil de planification doit être conçu dans l'objectif d'impliquer les responsables de budget au niveau des mises à jour ayant lieu quatre fois par an. Le but est qu'ils acceptent les objectifs vis-à-vis desquels ils vont établir un rapport et accepter le nouveau niveau de financement.

Pour réaliser un processus ascendant, tous les responsables de budget doivent pouvoir entrer leurs données. Une formation et un support adéquat assurés par les prévisionnistes sont requis et vous devez disposer de suffisamment de licences pour permettre aux responsables de budget d'entrer des données durant la période de 2-3 jours dédiée à cette activité.

De plus, je recommande que, outre l'aide fournie par les conseillers internes, soient inclus des fournisseurs externes pouvant supporter davantage de lieux ou pouvant leur offrir une formation individuelle virtuelle.

Conception de l'outil de planification avec des mois constitués de 4 ou 5 semaines

Le calendrier utilisé de nos jours peut constituer un obstacle majeur dans le cadre des prévisions. Les jours de semaine et du week-end, dans tout mois donné, étant différents de ceux du mois suivant, les prévisions et le reporting peuvent être compromis de façon inutile. Clôturer le mois sur un week-end peut avoir un important impact positif dans tous les secteurs.

Les modèles de prévisions devraient être basés sur un « trimestre 4, 4, 5 » ; à savoir, deux mois de quatre semaines et un mois de cinq semaines dans chaque trimestre, que le reporting mensuel ait adopté ou non ce régime. Le calcul et les prévisions concernant les éléments suivants deviennent alors plus faciles :

- Revenus. Pour le détail, quatre ou cinq week-ends complets (jours générateurs des plus hauts revenus).
- Paie. Quatre ou cinq semaines de salaire.
- Energie, télécommunications et coûts liés à la propriété. Ils peuvent être automatisés et être bien plus précis qu'une allocation mensuelle.
- Objectifs mensuels. Vous pouvez simplement réajuster sur la base du calendrier ou des jours ouvrés.

Concevez simplement le modèle de sorte que le retour aisé au calendrier normal puisse être supprimé facilement.

Pour faire des progrès dans ce domaine, je vous recommande de contacter le fournisseur de votre grand livre et de lui demander « Y-a-t-il un utilisateur très chevronné de ce grand livre qui utilise les mois de reporting 4, 4, 5 » ? Allez les voir et voyez comment cela fonctionne pour eux. Demandez « Voudriez-vous revenir au reporting sur la base du calendrier normal ? » La plupart vous regarderont certainement en ayant l'air de dire « Etes-vous fou ? »

Les meilleures pratiques dans les prévisions révisables trimestriellement

Plusieurs meilleures pratiques peuvent assurer une implémentation réussie d'un outil de planification.

Prévision précise des revenus

Prévoir les revenus sur la demande de clients majeurs nécessite d'être en contact avec les bonnes personnes de l'entreprise de chaque client important. Un grand nombre d'entreprises collaborent avec les clients pour obtenir des prévisions à la demande, pour finalement se rendre compte qu'elles sont aussi sujettes aux erreurs que les prévisions effectuées en interne. Pourquoi ? Les entreprises ne se sont pas adressées aux bonnes personnes.

Précision des prévisions de vente

Lors d'un atelier, un participant m'a dit qu'il avait décidé de contacter le client principal de sa société pour l'aider dans les prévisions de la demande. Naturellement, il discuta avec des personnes du siège social. Bien que cela s'avéra utile, les prévisions de la demande continuaient à comporter des erreurs. Quand le participant a demandé au client qu'elle en était la raison, il a répondu « Si vous voulez des chiffres précis, vous devez contacter les managers du service achat pour nos projets. » Sur demande, le client a fourni les informations permettant de contacter ces managers. Une série de réunions furent alors tenues dans tout le pays. Il a découvert que ces managers pouvaient fournir des informations très précises et étaient même prêts à les fournir par voie électronique. La précision des prévisions de ventes fut multipliée par sept en raison de la volonté de bien comprendre la demande.

Lorsque vous examinez les modèles des demandes futures de vos clients majeurs, demandez-leur « A qui puis-je parler pour mieux comprendre votre demande probable de nos produits dans les trois prochains mois et les cinq trimestres ultérieurs ? »

Prévision précise des coûts liés au personnel

Dans les sociétés de service, la paie représente environ 60 % des coûts totaux. Aucune erreur n'est permise.

Des prévisions précises des coûts salariaux nécessitent que les salaires soient corrects. Chaque manager s'en charge : il passe en revue un planning préparé du personnel en cours, la zone du salaire étant remplie par le personnel sur la base des feuilles de paie les plus récentes.

Les responsables de budget indiquent une date de départ si elle est connue, la révision de salaire probable avec la date de début et toute prime possible. Pour les nouveaux employés, les responsables de budget entrent un salaire de départ et la date probable d'entrée en vigueur. Personne n'a besoin de montrer aux managers les chiffres mensuels et trimestriels. Le modèle peut s'en charger. Il leur suffit de disposer de la meilleure estimation des employés qui travailleront l'année donnée, ainsi que leur salaire probable. La Figure 6 montre un exemple de prévisions de coûts liés aux employés.

Employee Name	Position Grade	Department	Current Annual Salary	Override Salary	Start Month	End Month
Jump, John	Junior Sales	Sales team 1	35,000	40,000 (Promotion due in June)	June	
Host, Chris	Senior Sales	Sales team 1	70,000			
Big, Terry	Senior Sales	Sales team 1	68,000			August (Expected leaving date)
A.N.Other (unknown at present)	Senior Sales	Sales team 1	70,000		August (Expected start date)	

Figure 6: Prévisions sur la paie au niveau de toutes les équipes.

Lorsque vous avez les salaires corrects, vous pouvez modéliser les cotisations sociales payées par votre entreprise. Ensuite, prévoyez les coûts salariaux probables totaux, car vous aurez une idée des coûts totaux acceptables et vous pourrez déduire les coûts liés au travail temporaire, au travail contractuel et

aux stagiaires (Figure 7). Il n'est pas possible d'obtenir des chiffres exacts pour ces coûts, même en y consacrant beaucoup de temps. En fait, le montant varie sans cesse : si les coûts liés au recrutement d'employés contractuels sont indiqués tardivement, ces coûts augmentent, le total des salaires est plus faible et vice-versa.

Salaries and Wages	25,567,678	Salaries and Wages	27,400,000	Budget Holder calculates salaries and wages to the nearest \$100k
Taxes	2,488,888	Taxes	2,900,000	Taxes are automatically calculated by model
Temporary Staff	2,456,532	Other Employment Costs	4,200,000	This number is the balancing item
Contract Workers	2,342,345			
Students	234,567			
	33,090,010	Employment Costs	34,500,000	Budget Holder estimates costs to the nearest \$0.5m

Figure 7: Prévion des coûts salariaux (façon hélicoptère).

Figure 8: Prévision trimestrielle d'un responsable de budget. Ce modèle peut être téléchargé depuis le site www.davidparmenter.com/ibmpapers

Automatisation et standardisation des coûts de déplacement et d'hébergement

Quand les responsables de budget calculent des coûts de déplacement et d'hébergement, ils peuvent passer des heures à chercher des offres spéciales sur le web. Ils peuvent ensuite utiliser ces offres pour leur plan annuel. Je vous recommande de configurer une table simple (Figure 9) avec les coûts standard, de sorte que les employés n'aient qu'à indiquer la date, le motif du déplacement, sélectionner une ville de départ et d'arrivée, un aller-retour ou un aller simple et le nombre de personnes concernées ; par exemple « trois personnes faisant un aller-retour entre Sydney et Brisbane et séjournant deux nuits à l'hôtel. »

Le modèle peut alors utiliser les estimations standard pour calculer automatiquement les billets d'avion, les logements, les transferts, les indemnités d'hébergement et autres coûts. Par exemple, vous pouvez planifier les dix principaux trajets avec un prix standard et une onzième vol appelé « Vols – Autres », puis définir un aller-retour à 300 \$. Même si la prévision ne sera pas parfaitement exacte, elle sera probablement approximative, car elle repose sur une moyenne calculée à partir des chiffres réels des trois derniers mois.

Month of trip	Object of trip	From	To	Return trip	Nights	Number of staff travelling	Cost	Cost is calculated based on standard flight, accommodation and overnight allowance costs.
Oct xx	QRP project	Houston	Toronto	Yes	2	2	2,500	
Nov xx	QRP project	Houston	Seattle	Yes	2	2	1,400	
Nov xx	QRP project	Houston	Boston	Yes	3	2	1,700	

Figure 9: Table concernant les déplacements et l'hébergement dans un outil de planification.

Conclusion

Une équipe interne bénéficiant du support approprié d'un fournisseur d'outil de planification peut implémenter l'outil et réussir du premier coup. Les avantages de cette implémentation se répercuteront pendant les années à venir. L'équipe financière aura introduit un système propriétaire.

L'impact du processus de planification annuelle est profond. Vous verrez que la planification révisable trimestriellement remplacera la planification annuelle. Les « composants fondamentaux » que j'ai évoqués dans ce livre blanc sont critiques à la réussite d'une planification révisable trimestriellement. Si vous construisez votre maison (outil de planification) sans eux, des fissures (défauts) risquent d'apparaître plutôt tôt que prévu.

Je vous souhaite bonne chance pour cette implémentation. Vous laisserez un héritage bien plus important que celui que j'ai laissé en tant que comptable d'entreprise. J'apprécie le contact avec mes lecteurs et j'ai hâte que vous me fassiez part de votre réussite.

Etapes suivantes suggérées

- Déterminez clairement pourquoi vous avez besoin de prévisions révisables trimestriellement plutôt que d'un meilleur processus de planification.
 - Assurez-vous de bien comprendre quels sont les composants fondamentaux indiqués dans ce livre blanc. Si vous me le demandez par e-mail, je peux vous envoyer d'autres composants fondamentaux intéressants.
 - Commencez par convaincre de la nécessité de changements. Lisez mon autre livre blanc IBM intitulé « Pourquoi vous avez besoin d'un outil de planification et comment vendre le concept aux équipes de direction. »
 - Lisez l'ouvrage de Jeremy Hope « Reinventing the CFO. »
 - Faites des changements graduels dans votre processus de planification annuelle de sorte que le passage à la planification révisable trimestriellement soit plus fluide.
-

A propos de l'auteur

David Parmenter est un conférencier international connu pour ses discours d'ouverture et ses ateliers animés, qui ont conduit à des changements substantiels dans un grand nombre d'entreprises. M. Parmenter a travaillé pour Ernst & Young, BP Oil, Ltd, Arthur Andersen, et Price Waterhouse. Il est membre de l'Institute of Chartered Accountants d'Angleterre et du pays de Galles. Il a écrit quatre livres publiés par John Wiley & Sons, Inc., ainsi que plus de 50 articles pour des revues de comptabilité et de management. M. Parmenter a reçu deux fois le prix « article of merit » décerné par l'International Federation of Accountants. Pour le contacter, écrivez-lui à l'adresse parmenter@waymark.co.nz ; site web : www.DavidParmenter.Com. Téléphone : +64 4 499 0007

À propos d'IBM Business Analytics

Les logiciels IBM Business Analytics fournissent des informations orientées données pour aider les organisations à travailler de manière plus intelligente et à surpasser leurs concurrents. Le portefeuille de produits, très complet, inclut des solutions de Business Intelligence, d'analyse prédictive, d'aide à la décision, de pilotage de la performance et de gestion des risques.

Les solutions IBM Business Analytics aident les entreprises à identifier et à visualiser les tendances et les schémas présents dans certains secteurs (comme l'analyse client) qui peuvent avoir un effet déterminant sur leurs performances. Elles leur permettent de comparer des scénarios, d'anticiper des menaces et des opportunités potentielles, de mieux planifier, budgétiser et prévoir leurs ressources, d'équilibrer le rapport entre les risques potentiels et les retours sur investissements prévus, et de respecter les réglementations. En élargissant l'utilisation de l'analyse, les organisations peuvent adapter leurs décisions tactiques et stratégiques afin d'atteindre leurs objectifs. Pour plus d'informations, visitez le site ibm.com/business-analytics/fr

Je souhaite être contacté(e)

Pour être contacté ou pour poser une question, accédez au site ibm.com/business-analytics/fr Un représentant IBM vous répondra sous deux jours ouvrés.



Compagnie IBM France

17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante :
ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats au titre desquels ils sont fournis.

Chaque client est tenu de s'assurer qu'il respecte la réglementation applicable. IBM ne donne aucun avis juridique et ne garantit pas que ses services ou produits sont conformes aux lois applicables.

- ¹ Hope, Jeremy et Fraser, Robin. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Review Press, avril 2003.
- ² Leigh Buchanan, « The Wisdom of Peter Drucker from A to Z » Inc., 19 nov. 2009. <http://www.inc.com/articles/2009/11/drucker.html>, accès le 15 juillet 2013
- ³ John D. Cook, « Peter Drucker and abandoning projects » The Endeavour blog, 8 nov. 2008, <http://www.johndcook.com/blog/2008/11/03/peter-drucker-and-abandoning-projects/>, accès le 15 juillet 2013
- ⁴ Parmenter, David. *Winning CFOs- Implementing and Applying Better Practices*. John Wiley and Sons, 2011.
- ⁵ Hope, Jeremy. *Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value*. Harvard Business School Press, 2006.
- ⁶ Surowiecki, James. *The Wisdom of the Crowds*. Anchor, 2005.
- ⁷ Lovallo, Dan et Kahneman, Daniel « Delusions of Success –How Optimism Undermines Executives' Decisions ». Harvard Business Review, juillet 2003.
- ⁸ Michael J. Mauboussin, *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*. Harvard Business Review Press, 2012.

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document