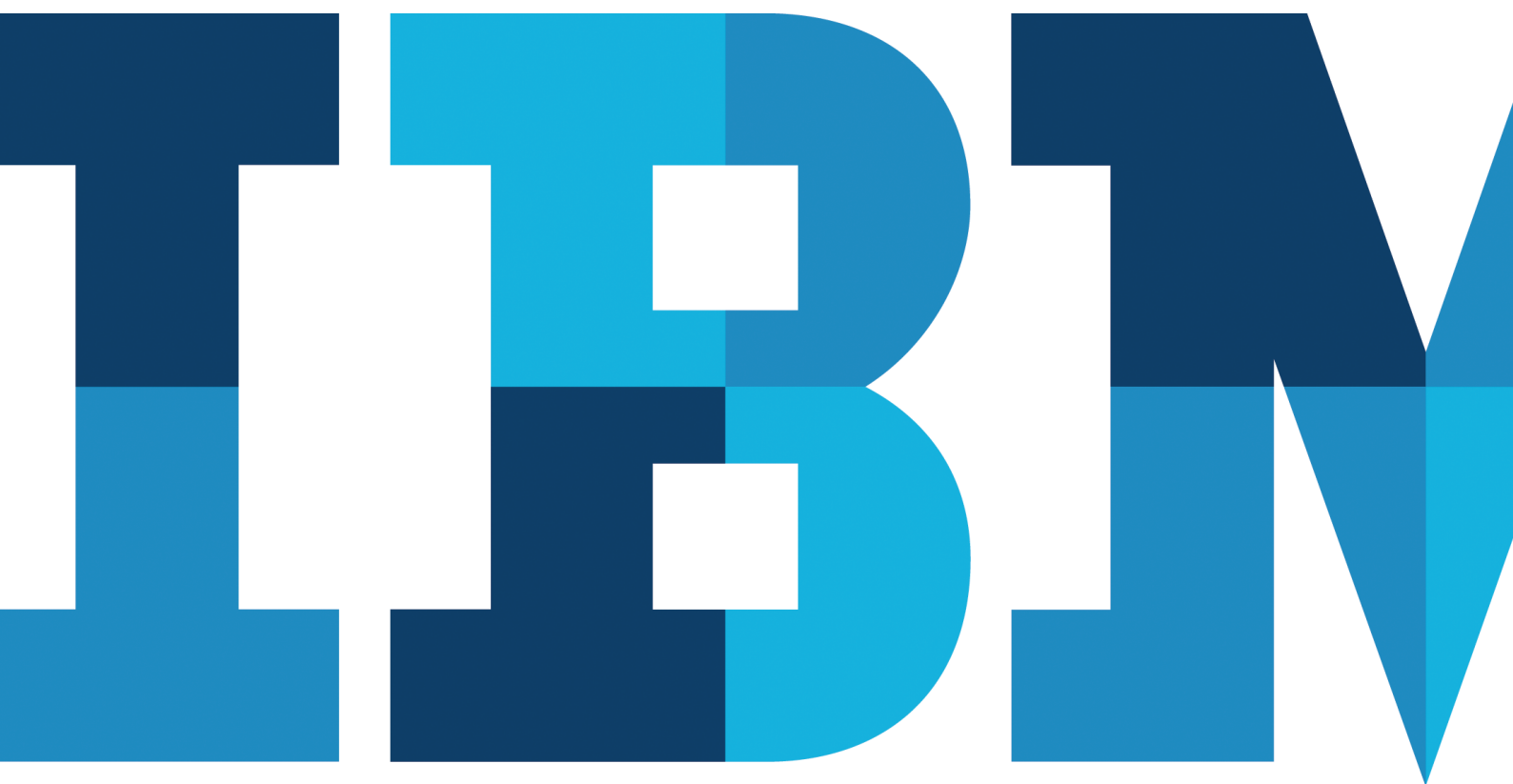


Les trois piliers de la planification et de la prévision dynamiques



Introduction

L'environnement économique actuel reste caractérisé par son inconstance, une demande ténue et une croissance sporadique. Il n'est guère surprenant que 60 % des directeurs financiers prévoient des modifications radicales des pratiques et des processus financiers vitaux, d'après *l'enquête internationale IBM de 2010 auprès des directeurs financiers (2010 IBM Global CFO Study)*.¹ En fait, 70 % des directeurs financiers affirment qu'ils sont en train de jouer un rôle plus proéminent dans la prise de décisions, allant au-delà de leurs fonctions traditionnelles.

Nombre d'entre eux admettent aussi des lacunes importantes qui les empêchent d'accomplir ces nouvelles missions, notamment en ce qui concerne leur capacité à mesurer et surveiller les performances métier. L'enquête d'IBM révèle ainsi que les entreprises qui investissent dans les solutions leur permettant d'enrichir leurs connaissances métier sont mieux à même d'anticiper les forces externes imprévisibles qui impactent l'économie et d'y réagir.

Si l'on tente d'en donner une définition large, ces solutions permettent aux entreprises de réaliser les tâches suivantes :

- 1) **analyser** la performance métier et les moteurs clés qui l'influencent ;
- 2) **modéliser** les stratégies et processus métier en déployant une plateforme commune d'analyse et de planification et
- 3) **contribuer** à un ensemble commun d'objectifs et générer les rapports sous-jacents à l'aide d'outils et d'un flux de travaux.

Les solutions de planification et d'analyse basées sur les logiciels IBM Cognos sont parfaitement adaptées à ces missions. Les composants logiciels Cognos permettent de réaliser des prévisions continues et des plans fiables au moment opportun, grâce à leurs fonctionnalités d'analyse, de modélisation, de reporting et de participation (ou de contribution). Ils ouvrent ainsi la voie à des choix intelligents et à des résultats métier optimisés.

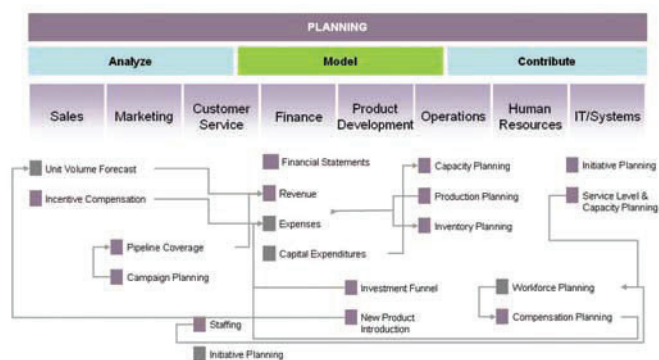


Figure 1 : Les solutions modernes de planification dynamique comprennent des fonctions d'analyse permettant de valider les hypothèses des plans. Elles fournissent aussi des fonctions de modélisation favorisant une adoption rapide des meilleures pratiques (par exemple, la planification déterminée par des moteurs clés et les prévisions glissantes), et des outils de collaboration – notamment de reporting. Ces fonctions, regroupées dans des interfaces familières, permettent d'obtenir un taux élevé de participation et de mettre au point des plans adéquats dans les délais impartis.

Analyser

Armées de solutions d'analyse et de planification robustes, les entreprises peuvent valider leurs hypothèses prévisionnelles, partager leurs plans avec d'autres partenaires pour les faire confirmer, et présenter une approche du processus de planification basée sur des faits concrets avant de définir tout planning. Un tel environnement fournit aussi une approche dynamique des prévisions et de leur reformulation. Vous pouvez ainsi partager de nouveaux scénarios et les différentes hypothèses de travail avec votre équipe de planification principale, qui à son tour, peut étudier différents niveaux de granularité de la performance, valider les moteurs clés de l'activité ou encore, de définir des scénarios dans diverses dimensions (par exemple Famille de produits, Typologie client ou Canaux de ventes). Cette approche permet aux équipes et aux individus de comparer des cibles avec les résultats actuels et historisés ou avec des tests de performance externes (Benchmark Industrie par exemple).

Les cycles d'analyse accélérés se traduisent par un plus grand nombre d'opportunités d'identifier et d'évaluer les différentes alternatives stratégiques possibles qui s'offrent à l'entreprise. En consacrant moins de temps à des tâches fastidieuses telles que la vérification croisée des données, l'entreprise peut dédier son énergie et sa réflexion à l'évaluation de scénarios de substitution, exécuter des analyses conditionnelles (What-if), déterminer les meilleurs plans d'action et orchestrer une exécution optimale des stratégies.

En organisant des sessions de planification spéciales à l'attention de leurs homologues et de leur management, les principaux penseurs de l'organisation peuvent mettre les chiffres à l'épreuve et élaborer un ensemble de scénarios couvrant toute la gamme des situations possibles, depuis les plus optimistes jusqu'aux plus pessimistes. Une telle évaluation joue souvent un rôle essentiel dans la réussite ou non d'un projet d'entreprise. McKinsey & Company décrit ainsi le rôle de plus en plus important des scénarios alternatifs (ou scénarios dits de rechange) dans certaines entreprises majeures :

« Les responsables des entreprises visionnaires... ont non seulement élaboré officiellement des scénarios macro-économiques et métier concrets, y compris certains considérés comme extrêmes, mais ont aussi modélisé les implications de chaque scénario pour leurs propres sociétés et leurs clients ainsi que pour leurs concurrents. Une fois le processus mené à terme, ces entreprises adoptent alors un budget unique. Mais elles lui adjoignent des états financiers de substitution parfaitement réalistes et des business plans basés sur les scénarios futurs plausibles.² »



Logiciels IBM Cognos

Nous allons étudier les principales facettes de l'analyse à l'aide des solutions de planification et d'analyse basées sur IBM Cognos :

- **Analyse multidimensionnelle.** L'équipe en charge de la planification peut comparer et manipuler des données dans plusieurs dimensions et perspectives. Elle compare ainsi les valeurs réelles historisées avec les cibles actuelles et des tests de performance externes pour définir rapidement la viabilité et la cohérence des cibles.
- **Exploration en aval des données opérationnelles et financières.** Explorez les données réelles pour tester dans leur totalité vos hypothèses, en quelques minutes à peine. Effectuez une exploration en aval et obtenez des niveaux de détails de plus en plus poussés, et faites une visualisation en fonction de dimensions telles que les ventes par région ou par produit.
- **Analyse de scénario à la demande.** L'analyse flexible permet d'étudier divers scénarios, depuis le plus optimiste jusqu'au plus pessimiste, de les combiner, d'exécuter une analyse de sensibilité, d'identifier les risques puis de partager immédiatement l'impact avec les membres de l'équipe.
- **L'analyse prédictive avec les solutions IBM SPSS.** Améliorez l'exactitude de vos plans et de leurs révisions, ainsi que votre positionnement concurrentiel en renseignant préalablement les plans à l'aide d'indicateurs statistiques de véracité des prévisions pour disposer d'une base de référence. Faites ensuite une triangulation à l'aide de vos plans ascendants, de vos objectifs descendants et de vos prévisions statistiques pour créer des prévisions à jour et ajustées en fonction d'un indice de risque.

Les solutions suivantes de planification et d'analyse permettent aux planificateurs de travailler pendant les cycles de planification ou au cas par cas :

- **IBM Cognos Insight, une solution d'analyse personnelle pour PC.** Cette solution permet d'interagir avec les données et de les explorer, de concevoir des modèles de scénario et de partager les résultats et les plans sans l'aide du département informatique. Les utilisateurs ont à leur disposition différentes solutions pour partager les résultats de leur analyse ou générer des rapports basés sur celle-ci :
 - Publication dans un tableau de bord personnalisé dans Cognos Business Insight, en vue d'une distribution étendue.
 - Publication des documents sous forme de rapport dans IBM Cognos Business Intelligence.
 - Envoi par e-mail aux membres de l'équipe d'un fichier regroupant les résultats.
 - Transfert du prototype d'un plan à l'environnement de modélisation afin de le perfectionner, ou de l'inclure dans les activités étendues de planification.
- **Interface Microsoft Excel et formatage Excel sur le Web.** Les analystes et les spécialistes de la planification utilisant cette solution peuvent lire et écrire les feuilles de calcul Microsoft Excel, exécuter des analyses de simulation et générer des rapports sur la base de ces feuilles de calcul, le tout directement depuis une interface Web.

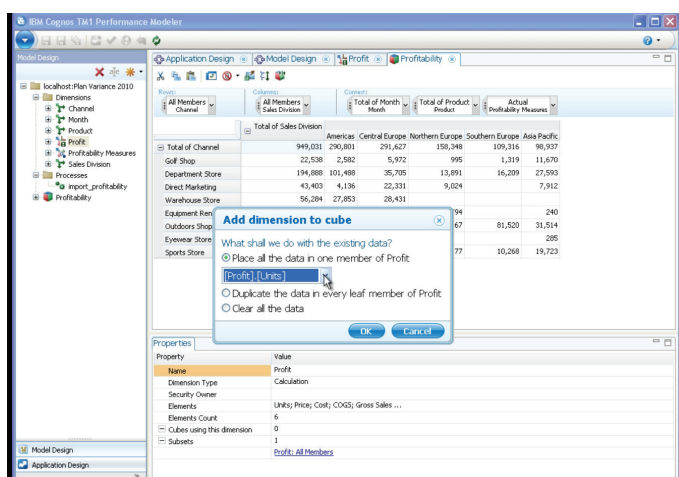


Figure 2 : Dans l'environnement de modélisation, chaque participant à la planification peut facilement ajouter une dimension à un cube.



Meilleures pratiques en matière de planification

Les analystes d'APQC conseillent aux entreprises de réfléchir comme le ferait le maire d'une ville sur le point d'être frappée par une gigantesque tempête. Il faut apporter une réponse aux impératifs suivants³ :

- Savoir s'adapter en cas d'urgence.
- Suivre et communiquer la trajectoire probable de la menace.
- Eliminer les analyses issues de scénarios préconçus.
- Activer des plans d'urgence afin d'atténuer les risques.
- Transformer le département Finance en un « centre de contrôle du danger. »

Modéliser

La modélisation utilisée dans une solution de planification et d'analyse permet à une organisation d'adopter rapidement les meilleures pratiques telles qu'une planification basée sur les moteurs clés de l'activité et des prévisions glissantes (Rolling forecasts), en créant et révisant des modèles en quelques heures ou quelques jours, contre des mois auparavant. Les différentes entités (Business Units) et le département Finance peuvent adapter la solution aux processus de planification et de prévision de leur entreprise afin de répondre aux différents besoins globaux de prévisions. Les moteurs clés les plus importants sont liés aux prévisions et bien visibles de toutes les parties prenantes, et non pas cachés.

Les processus de planification interdépartementale se basent sur une logique et des dépendances complexes. Avec la solution Cognos et ses fonctions de modélisation avancées, vous pouvez rapidement distribuer ou améliorer des modèles sophistiqués et interconnectés entre eux. Les modèles sont un reflet exact de votre activité dans toute sa complexité et ses détails, et sont proposés dans un environnement de développement assisté et convivial. Vous disposez ainsi de plus de temps pour évaluer l'information sans avoir à vous soucier de l'exactitude et de la fraîcheur des données.

La solution de planification Cognos s'adapte aisément à votre culture d'entreprise et votre environnement, même lorsque celui-ci évolue et se modifie. Vous créez vos propres règles et structures métier et modifiez le modèle au fur et à mesure que votre entreprise se développe. La conception assistée comprend les opérations telles que la définition de nouvelles dimensions, la création de cubes multi-dimensionnels, en général d'un simple clic, la création ou la modification de calculs, l'importation de données provenant de nombreuses sources et leur mappage avec le modèle par un simple glisser-déposer.

En outre, vous pouvez importer des définitions de données depuis vos ERP et les systèmes types « Grand Livre de comptes » pour accélérer davantage le processus. Les puissantes fonctions de modélisation des solutions Cognos permettent aux planificateurs d'équilibrer toutes les ressources et les initiatives en leur donnant les moyens de créer, lier et évaluer en toute souplesse des scénarios métier et des hypothèses de substitution :

- **Modèles liés et expressifs.** Les processus de planification interdépartementale se basent sur une logique et des dépendances complexes. Les fonctions de modélisation intégrées permettent d'accélérer le développement de modèles sophistiqués qui « expriment » ou reflètent les caractéristiques spécifiques à votre situation métier. Tous les plans en provenance de toute l'organisation peuvent être développés individuellement par chaque service, puis liés pour modéliser tous les plans de l'entreprise. Cette approche permet à l'entreprise de lancer la solution de planification dans un ou deux services ou unités commerciales puis de la développer globalement, en fonction des moteurs clés et des priorités.

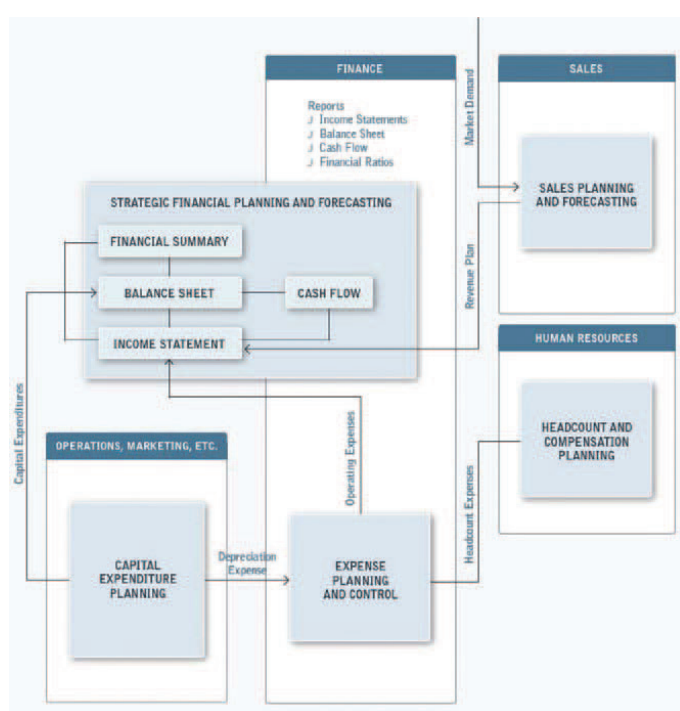


Figure 3 : La planification à l'échelle de l'organisation nécessite de connecter les processus de planification financiers et opérationnels au sein d'un système unique et dynamique. Grâce aux solutions de planification et d'analyse Cognos, les utilisateurs peuvent connecter l'exécution de leur stratégie au processus d'allocation des ressources et de planification, par le biais de modèles liés qui partagent spontanément les dimensions et les données.

- **Développement et consolidation rapides.** Les solutions de planification et d'analyse Cognos permettent de créer un modèle en quelques jours à peine, contre plusieurs mois auparavant. Vous pouvez en outre consolider votre plan d'un simple clic. Les planificateurs peuvent importer les définitions de données provenant d'autres systèmes afin d'accélérer davantage le processus. Des exemples de cubes et de plans accélèrent la planification, les prévisions et le reporting.
- **Propagation ou « rétrocalcul. »** Cette fonction unique en son genre propage automatiquement des cibles globales dans n'importe quel profil – par exemple les valeurs réelles d'une période antérieure ou une prévision saisonnière – et dans plusieurs dimensions, telles que les produits, la typologie client, les territoires ou les périodes, sans qu'il soit nécessaire de définir des règles métier spéciales.
- **Administration.** Vous travaillez plus efficacement car vous administrez les modèles, les données et les règles métier à l'aide d'utilitaires et d'outils, dans le cadre d'un déploiement d'application assisté.
- **Gestion assurée par le département Finance.** Les solutions IBM Cognos de planification et d'analyse ne nécessitent pas de maîtriser un langage de programmation sophistiqué. C'est le département Finance et les professionnels de la planification qui conservent le contrôle de l'application, et non les informaticiens.

- **Gestion de données.** L'administration centralisée des modèles de gestion, des hiérarchies, des règles, des calculs et des données garantit la cohérence et l'interconnexion des données partagées entre plusieurs services et départements. Les dépendances entre les données opérationnelles et financières ne sont ni tacites ni cachées, mais enregistrées et bien visibles de tous les utilisateurs concernés.
- **Gestion des métadonnées.** Les solutions Cognos de planification et d'analyse offrent une gestion centralisée des métadonnées qui fournit une plateforme commune d'informations cohérentes pouvant être partagées dans toute l'organisation. Le modèle de métadonnées IBM Cognos Framework Manager présente à la fois les données relationnelles et dimensionnelles des sources de données relationnelles. Au lieu de mettre à jour l'information en plusieurs endroits, vous pouvez effectuer la modification une seule fois. Les nouvelles données renseignent alors automatiquement tous les cubes faisant référence à ce composant.
- **Déploiement des applications.** L'environnement de modélisation destiné aux utilisateurs professionnels fournit en outre un processus permettant de déployer des modèles de planification gérés, doté d'une vaste gamme de styles et d'interfaces d'applications, via Cognos Insight et les feuilles de calcul MS Excel Web (Websheets).

Contribution

Les fonctions de contribution permettent à votre entreprise de développer des plans adaptés aux délais impartis et de garantir un taux de participation élevé, tout en gérant de gros volumes de données. Les solutions de planification et d'analyse Cognos proposent les interfaces Cognos Insight, Web, Microsoft Excel et Managed Contribution à une gamme étendue d'utilisateurs. Elles peuvent être soit distribuées, soit centralisées. Les fonctions de contribution comprennent également :

- **Gestion du Workflow.** Pour gérer efficacement les principaux processus de planification, les solutions IBM Cognos offrent des fonctions de gestion du workflow telles que le suivi des versions, les alertes par e-mail et la réactivité en temps réel.
- **Types d'application.** Les plans peuvent être établis sous forme de différents types d'application, selon celui qui fournit la planification la mieux appropriée :
 - Central – pour les plans de type descendant (Top-down), avec les moteurs de niveau corporate tels qu'un indicateur d'augmentation du mérite, la tarification et les hypothèses de coûts
 - Approbation – flux de travaux avec une hiérarchie d'approbation au travers d'une activité de soumission/refus ; développé d'après les suggestions de nombreux planificateurs

- **Planification des responsabilités.** Mieux adapté au cas où le plan soit toujours en cours d'utilisation, par exemple dans le cadre d'une application d'un système de prévisions glissantes subissant de nombreuses modifications.
- **Reporting managérial.** Pour mettre en adéquation le département Finance avec les unités commerciales, les solutions de planification Cognos offrent un environnement très performant proposant de nombreuses options de formatage. Tous les planificateurs et les managers peuvent afficher et partager des rapports ad hoc ou basés sur des modèles, comportant par exemple des dimensions de mesure complexes (bilan, fonds autogénérés, déclaration de bénéfices), des scénarios de substitution pour les prévisions ou des données financières telles que les résultats d'une analyse de rentabilité.
- **Aide à l'annotation.** Améliorez instantanément votre analyse et votre contribution active à l'aide de commentaires ajoutés aux cellules et aux saisies de données dans les plans.

Au lieu de confier des activités très intenses à un petit groupe de personnes, chargées de créer un plan unique ou de reformuler des prévisions, les bonnes pratiques se centrent sur des contributions plus modestes mais plus fréquentes émanant d'un groupe plus étendu d'utilisateurs. Quelques minutes par mois émanant de plusieurs centaines de contributeurs aboutissent à des prévisions et à un business plan global et évolutif qui peuvent être créés plus rapidement, toujours à jour et avec un niveau de fiabilité élevé.

IBM Cognos Performance Blueprints : Meilleures pratiques et implémentations rapides

Les clients IBM ont un accès gratuit aux Performance Blueprints : il s'agit de données, de processus, de modèles et de règles prédéfinis, basés sur les meilleures pratiques du marché dans le domaine de la planification d'entreprise, du pilotage et du contrôle financier. En structurant et en automatisant les processus de planification et de prévision et en réduisant ainsi la durée d'implémentation du projet, les Blueprints de planification et d'analyse financière permettent aux entreprises de réduire le risque et d'accélérer les déploiements dans les grands processus de planification :

- **Planification et prévisions financières intégrées :** Ce Blueprint aide l'organisation à connecter les tactiques opérationnelles et les plans financiers. Il fournit une base permettant de déterminer les objectifs financiers et de valider les plans ascendants par rapport aux objectifs fixés.
- **Analyse de rentabilité :** Détecte la rentabilité au niveau du produit dans le contexte des décisions métier opérationnelles, transfère le pilotage de la rentabilité du département Finance vers les collaborateurs de première ligne, c'est-à-dire vers ceux qui prennent réellement les décisions affectant le niveau de rentabilité.
- **Planification et maîtrise des dépenses :** Pour guider l'entreprise tout au long du processus consistant à établir une prévision des dépenses validée à l'unanimité, ce Blueprint favorise la compréhension des indicateurs métier vitaux qui sont à l'origine des dépenses. Il synchronise en outre les prévisions de dépenses révisées avec les comptes de résultat de l'entreprise.

- **Planification des capitaux :** Met en adéquation la planification des capitaux, les prévisions des dépenses d'amortissement et les autres dépenses telles que le temps consacré aux opérations informatiques. Ce Blueprint permet aux décideurs de parvenir à un consensus sur un plan relatif aux capitaux, tout en comprenant l'impact financier de leurs décisions sur le chiffre d'affaires et la trésorerie.
- **Planification de la main-d'œuvre :** Facilite le pilotage des effectifs existants et nouveaux la gestion des rémunérations, des avantages sociaux et des taxes associées, et interconnecte les prévisions de la masse salariale et des effectifs à d'autres postes d'un plan de dépenses en vue de vérifier l'impact de la masse salariale sur les autres indicateurs.

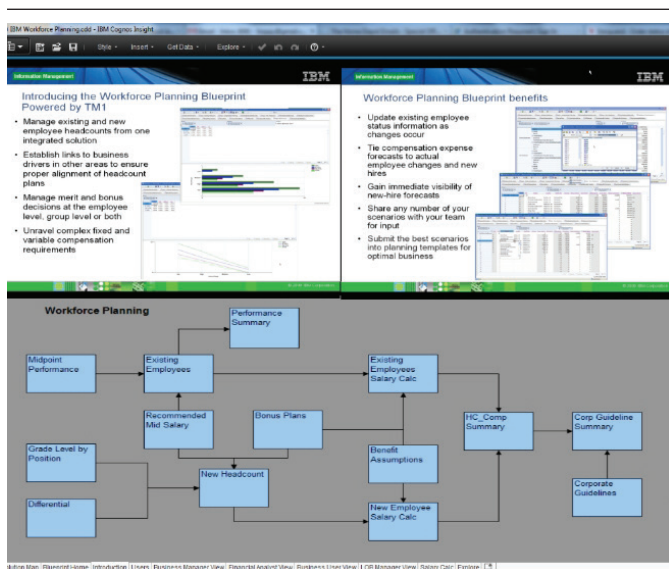


Figure 4 : L'onglet d'introduction de Workforce Performance Blueprint montre le modèle et ses avantages. Les Blueprints peuvent être téléchargés dans Cognos Insight et dans l'environnement de modélisation.

Les IBM Cognos Performance Blueprints sont disponibles dans le [Centre d'innovation pour l'analyse métier \(Innovation Center for Business Analytics\)](#).

Êtes-vous prêt à transformer votre planification ?

Pour prospérer dans le climat économique actuel, voire juste y survivre, vous ne pouvez pas faire l'impasse sur l'amélioration de l'allocation de vos ressources. Pour cela, vous devez optimiser votre planification, vos prévisions et votre reporting. La planification doit tout simplement être une compétence essentielle partout dans l'organisation, à tous les niveaux.

Les solutions de planification et d'analyse d'entreprise IBM Cognos sont une combinaison unique de solutions d'analyse, de modélisation pour les professionnels, de reporting et de collaboration. Elles fournissent aux collaborateurs une meilleure responsabilisation en proposant des outils leur permettant de faire des choix intelligents, de transformer des défis en opportunités commerciales.

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

Demander à être appelé

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, ibm.com et Cognos sont des marques d'International Business Machines Corp. déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à ibm.com/legal/copytrade.shtml

Microsoft et Excel sont des marques de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans certains autres pays.

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 DE CE DOCUMENT SONT DISTRIBUÉES « TELLES QUELLES » SANS AUCUNE GARANTIE NI EXPLICITE NI IMPLICITE. 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.

¹ IBM Institute for Business Value, *The New Value Integrator : Insights from the Global Chief Financial Officer Study*, mars 2010.

² Mahmut Akten, Massimo Giordano, and Mari A. Scheiffele, « Just in Time Budgeting for a Volatile Economy, » McKinsey & Company, Spring, 2009

³ « *Relevance Revealed : How Are CFO's Coping with Turbulent Times?* » APQC, 2009

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document
