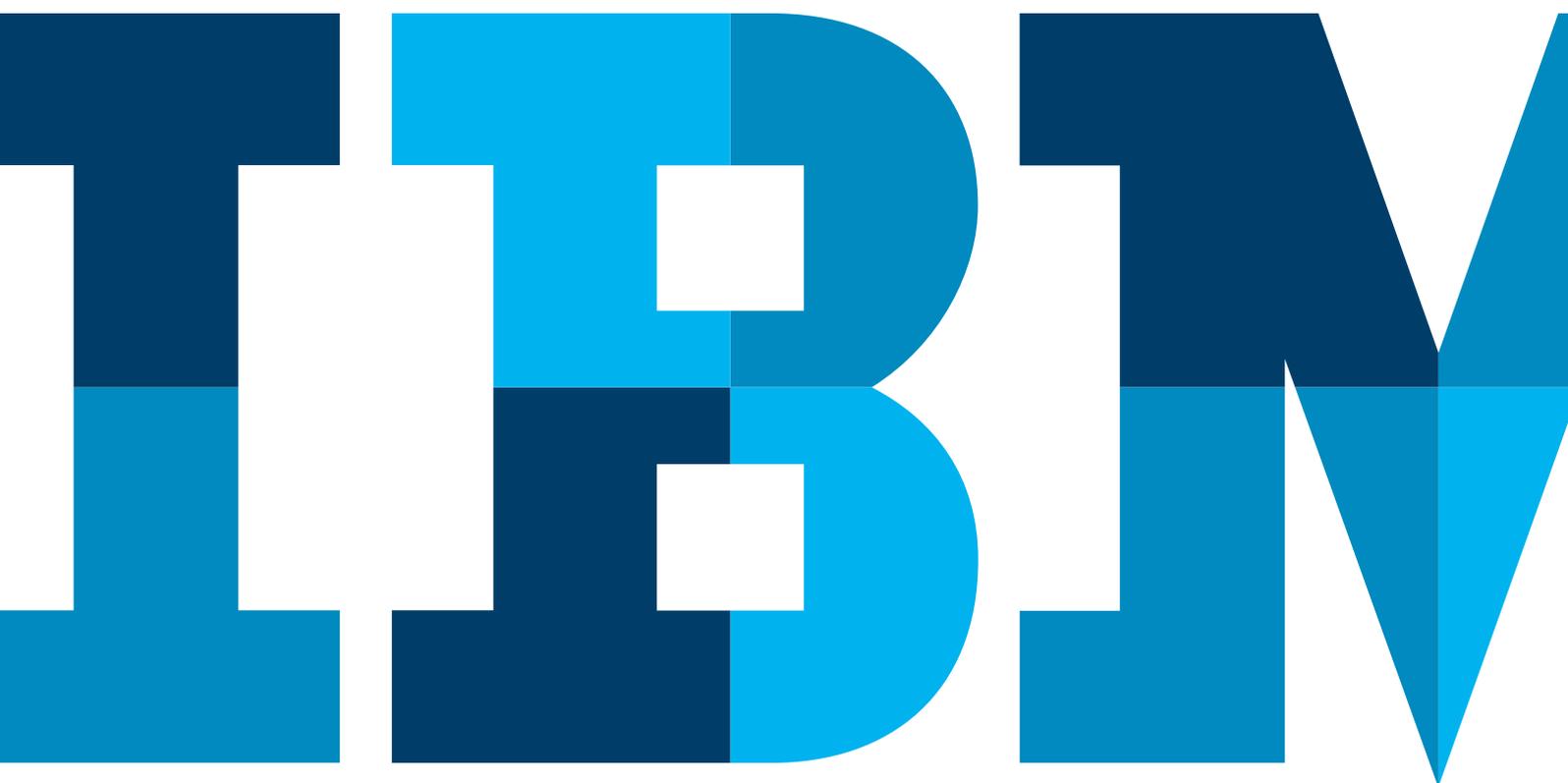


# Planification, élaboration budgétaire et prévisions : Guide de sélection du logiciel



## Sommaire

- 2 Résumé
- 3 Les défis de la planification et les problèmes de processus
- 4 Les origines des défis de la planification
- 4 Prise en charge des bonnes pratiques
- 9 Qualités essentielles d'une solution moderne
- 9 Évaluation en atelier
- 10 Matrice de sélection des logiciels de planification
- 12 Conclusion

## Résumé

Ce guide traite des défis posés par l'utilisation de tableurs dans un processus de planification, d'élaboration budgétaire et de prévisions, et met en évidence les avantages de solutions logicielles spécialement conçues pour la planification dynamique. Il aborde non seulement les défis métier et les moteurs clés de l'activité, mais il mentionne aussi les bonnes pratiques organisationnelles et technologiques sous-jacentes. Le document comprend une matrice de sélection qui permet aux décideurs de choisir la solution logicielle de planification convenant le mieux à leurs besoins et processus métier.

## Présentation

Le processus de planification – comprenant planification, élaboration budgétaire, prévision et reporting – constitue un formidable défi pour la plupart des entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. La planification est un composant essentiel et critique du pilotage de la performance financière. Elle contribue considérablement à la réussite ou à l'échec d'une entreprise, surtout dans les périodes d'incertitudes économiques et en présence de concurrents sources de perturbation. D'après l'étude IBM Global C-Suite Study réalisée en 2015, 81 % des directeurs financiers ont estimé que l'optimisation de la planification, l'élaboration budgétaire et la prévision était un objectif important. Cependant, seuls 62 % ont indiqué que leur entreprise était sur la voie d'atteindre cet objectif, soit une différence de 19 %.<sup>1</sup> Malgré son importance, la planification est souvent perçue comme une activité pesante et chronophage – notamment en ce

qui concerne le processus budgétaire annuel. Toutefois, les entreprises visionnaires constatent que lorsque la planification est dynamique et pratiquée à l'échelle de l'entreprise, les opportunités offertes sont considérables, et permettent ainsi de piloter l'efficacité du processus et les perspectives d'affaires.

Elles tirent parti de nouvelles technologies et ont recours aux meilleures pratiques en matière de planification et de prévisions. Et en procédant ainsi, elles ne tardent pas à voir leurs initiatives récompensées sous la forme de plans plus précis, d'une élaboration et d'un réajustement plus rapides des prévisions et d'une prise de décision plus efficace. Globalement, ces outils et pratiques offrent un gain de temps, réduisent le taux d'erreurs, favorisent la collaboration et fournissent un terreau propice à une culture de pilotage de la performance financière disciplinée, porteuse de véritables avantages compétitifs.

Spécifiquement, ces entreprises sont parées pour :

- Établir systématiquement des plans et prévisions fiables en temps opportun, de même que des plans d'urgence.
- Analyser les situations dans lesquelles les performances commencent à dévier par rapport aux plans et entreprendre rapidement les actions correctives.
- Renforcer le lien entre les objectifs stratégiques et les plans opérationnels et financiers.
- Améliorer la communication et la collaboration entre tous les collaborateurs participants à la planification.
- Perfectionner la prise de décision stratégique en donnant aux responsables les informations nécessaires pour identifier, analyser et prévoir rapidement l'impact des changements au fur et à mesure qu'ils se produisent.

L'objectif de ce guide est d'aider les organisations à améliorer leurs processus d'analyse, de prévision, de budgétisation et de planification. Il définit une approche systématique à appliquer à l'évaluation et à la sélection de logiciels, en synchronisant les meilleures pratiques et une technologie de pointe avec la planification des activités clés de l'entreprise. Il vous incite à repenser votre processus de planification, à identifier les défis, à définir les exigences des actionnaires et à synchroniser les critères émergents avec les fonctions logicielles.

### Investissement en analyse financière

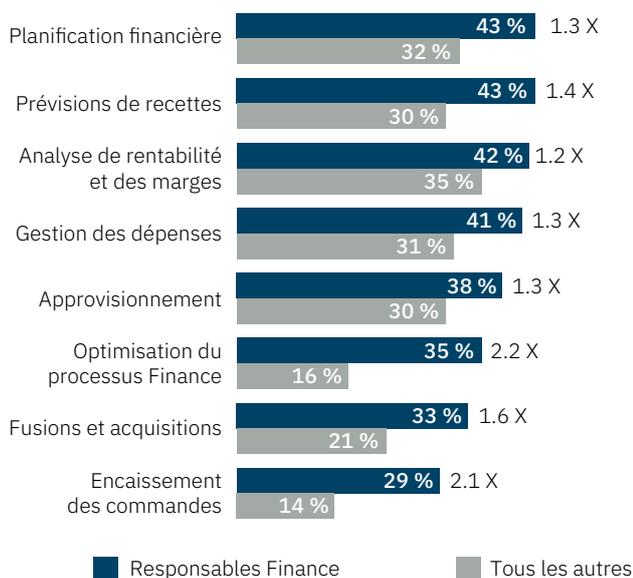


Figure 1: Les responsables Finance investissent davantage dans les fonctions analytiques que leurs pairs :- IBM Centre for Applied Insights, octobre 2015<sup>2</sup>

### Les défis de la planification et les problèmes de processus

Les décideurs en entreprise font tous état des mêmes préoccupations concernant la planification, l'élaboration budgétaire et les prévisions.

- Les activités à faible valeur accaparent l'essentiel du temps.
- Les plans sont rapidement obsolètes.
- La fréquence des prévisions et des rapports est insuffisante.
- Les causes ne sont pas suffisamment comprises, ce qui conduit à des systèmes « fantômes ».
- La participation à la planification est trop limitée.
- Les applications et les tableurs sont rigides et ne prennent pas en compte un environnement dynamique.

### La puissance de la détection de données

« Le Big Data alimente le processus de détection par la formulation de nouvelles questions et la création de nouvelles solutions. Mais les données seules ne suffisent pas aux activités de détection. Elles ont également besoin de nouvelles fonctions analytiques qui établissent de nouvelles bases de données, de nouvelles architectures matérielles et de nouvelles techniques d'analyse pour acquérir de nouveaux profils cachés parmi les moteurs de recettes, de dépenses et de trésorerie et de nouvelles façons de communiquer l'information visuellement afin d'impliquer le cerveau humain d'une manière qu'il serait impossible d'obtenir avec les tableaux traditionnels. »

Steve Morlidge, Satori Partners et Steve Player, The Player Group<sup>3</sup>

Pour les managers externes au département Finance, la planification peut être perçue comme une activité qui vient régulièrement leur soustraire du temps avec une contrepartie minimale. Ils se sentent parfois harcelés par les demandes d'informations détaillées qui leur sont soumises et retombent dans la stratégie de surestimation des besoins budgétaires, en espérant que le budget alloué soit inférieur à leur demande. Ils peuvent également se sentir contraints d'en faire toujours plus avec moins, sans pour autant être affranchis de l'obligation de résultats.

Ces inconvénients restent secondaires par rapport aux opportunités manquées, en raison d'une planification ou d'une prévision rigide et inadaptée, surtout en période d'incertitudes économiques. Un « système nerveux » de planification et de prévision dynamique et bien connecté doit être aligné sur les opérations et doit se prêter à une large participation à tous les niveaux de l'organisation. Un tel système permet au management de se lancer dans des activités dynamiques et créatives, d'élaborer des plans d'urgence intelligents, et d'améliorer considérablement la réallocation de ressources afin de répondre aux changements des conditions économiques.

### Les origines des défis de la planification

Au cours des vingt dernières années, les entreprises ont consacré de très gros volumes de ressources à l'implémentation des systèmes ERP. Et pourtant, la majeure partie de la planification reste exécutée dans des tableurs, engendre une masse de courriers électroniques et monopolise de nombreuses heures de main-d'œuvre. Il s'agit d'une approche qui finit par coûter cher sur le long terme, car les tableurs ne sont pas conçus pour prendre en charge la planification et la prévision à l'échelle de l'organisation. Certains systèmes de planification peuvent eux-mêmes entraver la réactivité de l'entreprise. Les inhibiteurs sont nombreux :

- Les règles métier (formules) se retrouvent mélangées avec les données et risquent de provoquer des altérations.
- Les fichiers sont fréquemment échangés, entraînant ainsi des problèmes de contrôle des versions.
- Les différentes équipes au sein de l'entreprise ont du mal à collaborer.
- Il est difficile de présenter ou d'analyser les données depuis différentes perspectives.
- L'agrégation des données est longue et complexe.
- Le modèle de gestion n'est pas bien représenté, voire pas du tout.
- Les calculs complexes, l'analyse et le reporting multidimensionnels sont souvent impossibles.

### Prise en charge des meilleures pratiques

Il est essentiel que le logiciel de planification prenne en charge les meilleures pratiques afin d'améliorer le respect des délais, la fiabilité des informations et le taux de participation des principaux intervenants à tous les niveaux de l'organisation. Une approche basée sur les meilleures pratiques implique que les planificateurs incluent plusieurs stratégies et tactiques fondamentales.

### Alignement des plans stratégiques et opérationnels

La synchronisation permanente des plans stratégiques et opérationnels est vitale. Parce qu'ils sont tenus d'impliquer les responsables des différents services dans le processus de planification, le département Finance doit clairement communiquer les plans stratégiques à tous ceux qui assurent le fonctionnement de l'entreprise au quotidien.

Le département Finance peut contribuer à convertir les objectifs stratégiques en cibles financières, puis les cibles financières en plans adaptés à chaque service de l'entreprise et en facteurs influant sur les recettes et les dépenses – il s'agira par exemple des effectifs et des équipements. En

---

*« Bien que spécifiques à chaque secteur, de nombreuses entreprises possèdent des données non financières représentant des indicateurs clés importants qui se refléteront ensuite au compte de résultat. »*

The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Survey 2016, FSN Publishing Ltd.<sup>4</sup>

---

convertissant les objectifs stratégiques en plans opérationnels mais aussi en suivant et en mesurant les performances au regard du plan, les entreprises de pointe sont mieux à même d'atteindre leurs finalités, voire les dépasser.

### Commencez tout en haut – et aussi tout en bas

Un ingrédient important pour une budgétisation et une prévision réussies est la capacité à faire coïncider les cibles financières descendantes avec les plans ascendants. Certaines entreprises définissent des cibles descendantes, puis remettent le processus de budgétisation annuel entre les mains du service financier avec pour mission de respecter les chiffres. D'autres entreprises nécessitent des plans ascendants, puis confient les chiffres totaux au niveau supérieur, afin que le plan respecte les cibles stratégiques. Aucune de ces approches ne correspond à un engagement d'excellence réaliste dans la planification.

Les entreprises leaders fournissent un guide initial aux perspectives descendantes de la haute direction par rapport aux objectifs stratégiques, aux buts et aux attentes. Ensuite, les employés et les directions fonctionnelles élaborent un plan ascendant, en indiquant comment ils ont l'intention de procéder pour atteindre les objectifs établis. Ce processus doit passer par un grand nombre d'itérations pour que les initiatives descendantes et ascendantes puissent se rencontrer et coïncider.

Il en résulte un plan qui reçoit l'aval des différentes parties prenantes :

- Les directions fonctionnelles, parce qu'elles ont contribué à établir ce plan et qu'elles seront récompensées si elles le réalisent.
- La direction générale, parce que les objectifs stratégiques sont alignés sur les objectifs opérationnels.
- Le département Finance, parce qu'il a ajouté de la valeur à un effort productif et collaboratif au lieu d'exiger une participation dans un processus de budgétisation perçu par certains comme un simple exercice.

### Modéliser les moteurs clés de l'activité

Un plan ou une prévision de première qualité doit reposer sur un modèle accompagné de formules en rapport direct avec les principaux moteurs clés de l'activité. Le simple fait d'importer ou de manipuler d'anciens chiffres réels ne donne pas d'indices quant aux causes opérationnelles sous-jacentes ou aux conséquences financières pour l'entreprise.

En intégrant aux plans des modèles basés sur les moteurs d'activité, vous garantissez une cohérence au niveau de toutes les fonctions et vous favorisez la coordination de la planification entre ces fonctions. Par exemple, en comprenant les tendances et la rentabilité de certains produits de grande consommation qui se vendent très bien en période de récession, un distributeur peut déterminer le marketing, les stocks et les frais de vente afin d'optimiser les profits. Le département Finance pourra fournir aux gestionnaires des opérations un modèle utile avec des informations sur les anciens chiffres réels et les données en cours concernant les niveaux de stock et les promotions marketing, de même que des formules reposant sur des hypothèses.

L'aide apportée par le département Finance ne vient pas empiéter sur les responsabilités des chefs de service quant à la création de leurs propres plans. Au contraire, elle fait gagner du temps en fournissant un référentiel solide et concret : elle constitue un point de départ contenant des informations importantes sur les relations des différents

services avec les autres fonctions. Les managers peuvent apporter des ajustements à cette base de référence afin de refléter les conditions métier les plus récentes. Cette approche garantit aussi une collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise.

### Stimuler la collaboration entre les différentes fonctions

Les plans stratégiques et opérationnels doivent certes être alignés, mais les plans associés aux différents domaines fonctionnels doivent par ailleurs être coordonnés. Les meilleures pratiques impliquent une participation directe des responsables de secteurs d'activité, ainsi qu'une approche collaborative de la planification et des prévisions.

Un chef de service doit comprendre les grands objectifs stratégiques, mais également savoir ce qui est en cours de planification dans les autres services. Par exemple, dans une entreprise qui prévoit de lancer un nouveau produit, la fabrication a besoin de faire monter en charge la production, le marketing a besoin de faire plus de publicité et les ventes peuvent avoir besoin de recruter. Cependant, le plan marketing devra aussi inclure des programmes de formation visant à familiariser les commerciaux avec le nouveau produit. Par ailleurs, le service chargé des aspects matériels a besoin de planifier des embauches, de prévoir de nouveaux équipements, de l'espace de stockage pour les produits, et ainsi de suite. Une telle planification collaborative peut être réalisée via un processus itératif qui permet aux managers de prévoir et de partager des alternatives de scénarios et de plans d'urgence.

Le département Finance joue également un rôle clé consistant à faciliter la coordination des plans en tous points de l'entreprise, de même qu'il contribue à assurer l'alignement des tactiques opérationnelles avec les objectifs financiers sur tout le périmètre de l'organisation.

### Réajuster fréquemment les prévisions

Dans un environnement économique mondial difficile et avec les nombreuses pressions exercées sur le marché, il peut être nécessaire d'établir des prévisions une fois par mois, voire toutes les deux semaines. Le réajustement continu des prévisions aide les managers à répondre à des questions critiques, comme « Où en sommes nous par rapport à notre plan ? », et plus important encore, « Comment devons-nous adapter nos plans pour la suite ? ». Par exemple, si les prévisions de recettes se situent en dessous des cibles, une banque ou une entreprise de services financiers pourra avoir besoin de réétalonner ses produits et services de manière à attirer de nouveaux clients ou à éviter la perte de clients existants. Avec une approche

« Au cours des trois dernières années, 73 pour-cent des entreprises ont affiché une évolution orientée vers la culture de la planification continue ».

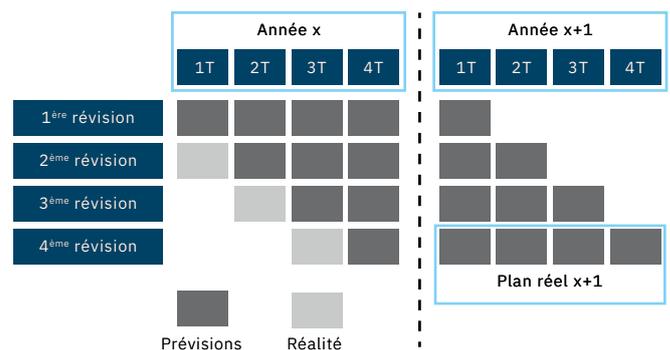
The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Survey 2016, FSN Publishing Ltd.<sup>5</sup>

des prévisions basée sur un modèle, le marketing peut exécuter plusieurs scénarios de simulation pour tester le lancement de nouveaux produits ou services, avec évaluation de l'impact par client ou par segment de clientèle. L'équipe commerciale peut à son tour évaluer ces scénarios afin d'ajuster sa stratégie de vente (il s'agira par exemple de maximiser le temps consacré aux clients les plus rentables).

Les actualisations des plans sont directement transmises au département Finance qui convertit alors les prévisions marketing et vente en prévisions de recettes nettes. Vous pouvez établir un modèle en temps réel d'après les données internes et externes, alors que plusieurs semaines ou plusieurs mois étaient nécessaires auparavant et que l'action corrective arrivait souvent trop tard.

### Les prévisions glissantes

Les prévisions glissantes sont l'une des innovations les plus utiles de la finance d'entreprise. Une entreprise qui procède à des prévisions glissantes (ou Rolling forecast) a toujours le regard tourné vers le futur proche ou immédiat. Pour cette entreprise, les activités ne prennent pas fin le 31 décembre pour reprendre le 1er janvier. La période sur laquelle portent les prévisions doit s'étendre sur deux à huit trimestres, selon la volatilité des activités. En outre, les prévisions doivent tenir compte des données transmises par toutes les unités commerciales, et non pas seulement le service financier. Comme l'explique Steve Player, directeur des programmes Beyond Budgeting Roundtable<sup>6</sup> Amérique du Nord, « L'objectif du processus consiste à coordonner les différentes parties de l'organisation en se basant sur les dernières estimations disponibles quant aux événements susceptibles de se produire ». « Des plans d'action visant à corriger les tendances négatives ou à exploiter les développements positifs peuvent être adjoints en complément, avec des discussions sur leurs chances de réussite. Ces plans peuvent être élaborés dynamiquement en fonction de l'évolution des principaux indicateurs ».



« Passant d'une planification financière annuelle à un comportement plus dynamique en la matière, les entreprises adoptent de plus en plus les prévisions glissantes (sur cinq trimestres, par exemple). Bien souvent, ces prévisions sont mises à jour chaque trimestre ou chaque mois, ce qui aide à réduire les temps de cycle avec des réactions, des réalignements et une finalisation plus rapides à tous les niveaux de l'organisation. »

Steve Player et Steve Morlidge, Business Forecasting : Six Design Principles for Healthier Forecasts, The Beyond Budgeting Roundtable<sup>7</sup>.

La planification doit être un processus continu permettant aux managers de se reporter fréquemment aux toutes dernières données relatives aux performances internes et externes de l'entreprise. Les contributeurs doivent pouvoir tester de nouveaux plans ou modifier les plans en fonction des nouvelles informations provenant de sources différentes, notamment les autres managers, les valeurs réelles mensuelles, les révisions ascendantes des objectifs et les principaux indicateurs du marché (par exemple les questions des clients, les informations sur le pipeline des ventes et les données externes du marché). Le département Finance doit pouvoir consolider rapidement les données du plan en provenance de tous les secteurs de l'entreprise et diffuser les nouvelles informations immédiatement. Ce processus facilite une prise de décision plus avisée dans des domaines tels que la tarification, les familles de produits, les canaux de ventes, les imputations sur fonds propres ou les changements organisationnels.

### Gérer les contenus décisionnels – réduire les contenus non décisionnels

Privilégier du contenu susceptible de prendre des mesures de planification concrètes épargne aux managers des détails inutiles et leur permet d'élaborer des plans de meilleure qualité. Si certains détails permettent éventuellement aux managers de procéder à une analyse rétrospective et de mieux comprendre la situation, il ne faut pas perdre de vue que la qualité du plan n'est pas proportionnelle à la quantité de détails disponibles. Gérer les contenus implique de s'intéresser aux informations qui ont un impact réel et sensible sur les dépenses, les recettes, les capitaux ou la trésorerie.

La gestion des contenus aide l'entreprise à :

- *Éviter les fausses précisions.* Un modèle complexe n'est pas nécessairement plus précis qu'un modèle simple. Une quantité de détails plus importante et des calculs compliqués risquent de convaincre à tort les managers que leur plan est plus précis.
- *Surveiller des comptes volatiles et non des comptes stables.* Mieux vaut faire porter les efforts sur des dépenses caractérisées par leur fluidité telles que les effectifs et les rémunérations.
- *Consolider les comptes.* Une prévision n'exige pas le même niveau de détail que le grand livre. Même si ce dernier comporte 15 postes différents pour les déplacements professionnels, un unique poste suffit bien souvent aux managers pour assurer une planification appropriée.

---

*« Cependant, une quantité de détails plus importante n'est pas toujours synonyme de plus grande exactitude. Parmi les personnes élaborant des prévisions plus détaillées et les autres, un pourcentage similaire (respectivement, 38 pour-cent et 39 pour-cent) a pu élaborer des prévisions correspondant à 5 pour-cent des recettes. »*

The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Survey 2016, FSN Publishing Ltd.<sup>9</sup>

### Rapidité et fiabilité

De nombreuses entreprises appliquent un processus de planification inefficace et rigide, au centre duquel se trouve le budget annuel. En appliquant des processus de distribution et de consolidation trop longs, vous pouvez être à peu près certain que les données du plan deviendront obsolètes et non pertinentes avant même d'être publiées. Or, les plans qui s'appuient sur des données et des hypothèses obsolètes n'ont que peu de valeur, voire aucune. Les organisations de classe mondiale écourtent leurs cycles de planification en implémentant les bonnes pratiques décrites dans ce document. Elles ont également recours à la technologie pour gérer correctement la consolidation et les cumuls de budget à la demande. S'agissant de la consolidation des plans, la technologie est particulièrement efficace pour écourter les délais et accroître la fiabilité. En particulier, la consolidation des plans dispense d'un traitement manuel des résultats et permet de mettre en place un processus de planification plus harmonieux, plus cohérent et plus exact. Des rapports sur les écarts générés deux à quatre jours après la clôture d'une période donnée permettent aux managers d'évaluer immédiatement leurs performances par rapport au plan et d'ajuster efficacement leurs activités métier.

Au niveau opérationnel, ce type de planification est moins coûteux et produit des résultats plus exacts que les processus appliqués par la plupart des entreprises aujourd'hui. Au niveau stratégique, des plans financiers rapidement établis et fiables permettent aux parties prenantes de disposer d'orientations crédibles, avec une prise de décisions métier accélérée et mieux informée.

### Les modèles de bonnes pratiques

L'utilisation de modèles de bonnes pratiques préconfigurés ou de modèles de planification aide les organisations à réduire les risques liés à l'implémentation et à réduire les délais de rentabilité commerciale. Les éditeurs de logiciels mettent ainsi à disposition des modèles reposant sur les bonnes pratiques applicables à des activités telles que la planification des dépenses, la planification des capitaux, l'analyse de rentabilité et la planification des marges de ventes, ceci pour un large éventail de domaines fonctionnels et de secteurs industriels. Grâce à ces modèles, les entreprises peuvent créer les leurs plus rapidement et établir des connexions dynamiques qui permettent de maintenir une synchronisation entre objectifs stratégiques, plans opérationnels, individus et initiatives au fur et à mesure des changements dans les conditions métier.

Les responsables peuvent rapidement percevoir l'impact des modifications des plans opérationnels sur les états financiers de l'entreprise. Les responsables fonctionnels et les directeurs d'unité commerciale peuvent rapidement ajuster les affectations de ressources afin d'accompagner les objectifs de l'entreprise. Les directives et politiques de l'entreprise sont par ailleurs communiquées et appliquées avec davantage de cohérence à tous les niveaux.

### La technologie au service des bonnes pratiques

Les entreprises qui réussissent ont pris conscience que la planification basée sur un programme de tableur gêne l'implémentation des bonnes pratiques de planification et de prévision. Elles se sont alors tournées vers des solutions qui englobent tout le cycle des processus de planification, d'analyse, de modélisation, de contribution et de reporting, disponibles sur une plateforme commune de planification, peu exigeante sur le plan infrastructurel, leur permettant d'élaborer et de modifier leur planification avec rapidité, avec les mêmes ressources, voire moins. La rationalisation du processus de planification exige des outils technologiques capables de prendre en charge une approche plus rapide, plus souple et plus adaptable. En faisant appel à une application dédiée à la planification, l'élaboration budgétaire et à la prévision, l'entreprise peut rapidement implémenter les bonnes pratiques.

### Options de déploiement : Sur site, sur cloud ou les deux (hybride)

Différentes options de déploiement doivent être étudiées lors du choix d'une solution logicielle. La solution idéale doit être capable de migrer entre les modèles hybrides, sur site ou cloud autant que nécessaire, tout en offrant à l'entreprise les mêmes fonctions de planification, quel que soit l'endroit où la solution est située. Généralement, le coût des solutions cloud est inférieur à celui des solutions sur site, notamment étant donné que la maintenance, l'hébergement et l'assistance sont gérés par le fournisseur du logiciel. D'ordinaire, avec le cloud, les organisations peuvent ajouter des utilisateurs à volonté et les mises à niveau des fonctions sont automatiques, même si une option permet de reporter la mise à niveau de la version, si besoin. Certaines entreprises préfèrent les solutions sur site pour différentes raisons techniques et commerciales. Quelques actionnaires peuvent encore avoir des inquiétudes quant à la sécurité des solutions cloud, bien que la sécurité du cloud se soit améliorée au point de proposer un niveau de sécurité quasiment égal à celui des solutions hybrides et sur site. Dans tous les cas, chaque organisation a des besoins de déploiement différents et de nombreuses entreprises préfèrent la souplesse offerte par le déploiement de solutions sur site dans certains emplacements et de solutions cloud dans d'autres. Par conséquent, la souplesse de configuration est un élément essentiel afin de répondre aux besoins changeants d'une entreprise en expansion.

## Qualités essentielles d'une solution moderne

Lors de l'évaluation et de la sélection des logiciels de planification, de budgétisation et de prévision, les entreprises leaders recherchent des solutions répondant en premier lieu aux critères suivants :

- *Adaptable*. La capacité à modifier rapidement les modèles sur la base des contributions et prototypes des unités commerciales et à réajuster fréquemment les prévisions permet aux entreprises de répondre aussi souvent que nécessaire aux évolutions d'activités.
- *Rapides*. L'information est toujours à jour, car les utilisateurs de chaque service contribuent directement à une base de données de planification centrale. Les consolidations et les validations sont automatiques et facilitent le respect des échéances.
- *Intégrées*. Les planifications stratégiques, opérationnelles et financières résident sur un seul système. Les managers n'ont pas besoin de gérer des systèmes de planification « fantômes ».
- *Collaboratives*. Une planification distribuée et s'exécutant sur le Web permet la participation partout et à tout moment.
- *Gérées par le service financier*. Parce que le service financier a la responsabilité du développement du processus de planification, de déploiement, de reporting et d'analyse, il est le mieux placé pour comprendre les critères requis en termes de flexibilité et convivialité logicielle, tant en matière de modélisation que dans les activités quotidiennes.
- *Efficaces*. Les directeurs financiers et les responsables de services passent moins de temps à gérer les données et plus à gérer leur activité.
- *Pertinentes*. Des vues personnalisées en fonction de chaque manager facilitent l'adoption de la solution et la prise en main. Des fonctionnalités de formules permettent de modéliser tous les moteurs d'activité pertinents.
- *Exactes*. Les plans contiennent moins d'erreurs car les liens brisés, les données périmées, les validations incorrectes et les composants manquants sont supprimés.

L'évaluation d'un logiciel de planification et du support offert par un fournisseur est une tâche complexe. Il s'agit d'évaluer les fonctionnalités logicielles, leur valeur pour le processus de planification et leur capacité à prendre en charge les meilleures pratiques de planification. Des facteurs immatériels sont également à prendre en compte, comme le support éditeur, les connexions de la communauté d'utilisateurs et la disposition à continuer d'aider le client une fois la vente conclue.

La démarche clé ne consiste pas uniquement à évaluer les fonctionnalités, mais également à déterminer comment ces fonctionnalités vont être implémentées, et par qui. Il importe de tester toute solution de planification appelée à être utilisée par un grand nombre de parties prenantes, car elle contribue de façon critique aux performances de l'organisation.

## Évaluation en atelier

L'organisation d'ateliers peut servir à évaluer non seulement les fonctionnalités, mais également les modalités de création et de distribution d'un plan et le reporting associé à ce plan. Un processus métier (touchant par exemple aux capitaux, aux effectifs ou aux dépenses) doit être défini en tant que contexte pour l'évaluation des caractéristiques du produit et de facteurs immatériels tels que la facilité de développement, les rôles, les références ou le support client.

La matrice ci-après met en lumière les meilleures pratiques et les fonctionnalités logicielles dans le but de faciliter le processus d'évaluation. Cette matrice permet par ailleurs de prioriser certaines fonctionnalités et d'évaluer dans quelle mesure elles sont couvertes par les offres des éditeurs.

<b>Famille de fonctionnalités</b>	<b>Score</b>	<b>Importance / Pondération</b> (1 = importance min., 5 = importance max.)	<b>Fournisseur X</b> <b>(Pondération * Score)</b>	<b>Fournisseur Y</b> <b>(Pondération * Score)</b>	<b>Fournisseur Z</b> <b>(Pondération * Score)</b>
<b>Planification dynamique associée à l'analyse</b>					
Analyse de simulation conditionnelle à la demande (en mémoire)					
Partage de prototypes d'analyse et de plan avec les autres planificateurs					
Analyse de la rentabilité – liée au modèle de plan – pour l'optimisation des performances métier					
Reporting à la demande					
Espace de travail personnalisé avec vues personnalisées					
Fonctionnalités de l'analyse prédictive					
Analyse graphique intégrée					
<b>Alignement stratégie / plans opérationnels</b>					
Développement d'applications modulaires					
Alignement de la planification opérationnelle avec la planification financière pour une meilleure prise de décision via la mise en relation des applications					
Prise en charge de l'intégralité du cycle de planification : individu -> groupe -> entreprise -> individu					
<b>Modélisation des moteurs clés de l'activité / des applications de planification</b>					
Modélisation guidée avec interface graphique					
Calculs basés sur les moteurs clés de l'activité					
Dimensionnement distinct des modèles					
Environnement de développement multicube					
Facilité de développement par le département					
<b>Gestion des contenus</b>					
Flux de travaux en temps réel					
Vues définies par l'utilisateur					
Sécurité basée sur le rôle/la fonction					
Client Web					
Client bureautique personnel					
Client Microsoft Excel					
Prise en charge des annotations					
<b>Prise en charge d'une planification rapide et fiable</b>					
Consolidation des plans à la demande					
Charges de travail automatisées entre systèmes transactionnels					
Connexion certifiée à un système ERP					
Reporting standard					
Analyse multidimensionnelle					
Tableaux de bord et scorecards					
Modes de planification distribuée et connectée					
Types de planification pour les contributions de l'entreprise, hiérarchique / continue					

<b>Famille de fonctionnalités</b>	<b>Score</b>	<b>Importance / Pondération</b> (1 = importance min., 5 = importance max.)	<b>Fournisseur X (Pondération * Score)</b>	<b>Fournisseur Y (Pondération * Score)</b>	<b>Fournisseur Z (Pondération * Score)</b>
<b>Modèles de meilleures pratiques (modèles prédéfinis)</b>					
Planification des immobilisations					
Planification des dépenses					
Compte de résultat, bilan et trésorerie intégrés					
Analyse de rentabilité					
Planification des effectifs					
Planification de la marge commerciale					
<b>Profil de l'éditeur</b>					
Qualité des références					
Chiffre d'affaires					
Nombre d'employés					
Nombre de clients					
Nombre de références sectorielles					
Notations d'analystes sectoriels indépendants					
Implémentation et support					
Méthodologie d'implémentation					
Options de formation					
Heures d'ouverture du support					
Groupe d'utilisateurs					
Forums clients					
Base de connaissances en ligne					
Support du réseau de partenaires					
Services consulting de l'éditeur					
Qualité de la documentation					
<b>Support de l'infrastructure informatique</b>					
Support de la base de données					
Support LDAP (Lightweight Directory Access Protocol)					
Connexion unique					
Support du portail					
API (interfaces de programmation d'applications) ouverte					
Support des métadonnées					
Support MDX (expression multidimensionnelle)					
Support HTTPS					
<b>Options de déploiement</b>					
Cloud					
Sur site (on-premise)					
Hybride					
<b>Score total</b>					



## Matrice de sélection des logiciels de planification

### Conclusion

La réussite de l'implémentation d'une solution de planification passe par un amalgame de technologies, de processus métier et de bonnes pratiques. Ce guide de sélection décrit les grands principes qui vont aider l'entreprise à aligner ses processus métier et ses besoins technologiques lors de la sélection d'un logiciel de planification, de budgétisation et de prévision. En faisant coïncider le processus de planification d'une entreprise avec les meilleures pratiques, avec une implémentation adaptée d'une solution de planification, l'entreprise se donne la chance d'améliorer considérablement ses performances financières et opérationnelles. Le résultat ? Une visibilité sur les écarts de performances et sur les alternatives et scénarios d'actions possibles, la fiabilité des prévisions et la garantie d'objectifs réalisables.

### À propos d'IBM Analytics

Les logiciels IBM® Analytics fournissent des aperçus exploitables dont les décideurs en entreprise ont besoin afin d'obtenir de meilleures performances de leurs activités. IBM offre un portefeuille complet et homogène : il inclut des solutions de Business Intelligence, d'analyse prédictive et avancée, de pilotage de la performance financière et de la stratégie, de gouvernance, de gestion des risques et de la conformité et des applications analytiques.

Le logiciel IBM permet aux entreprises d'identifier les tendances, les profils et les anomalies, de comparer des scénarios, d'anticiper des menaces et des opportunités potentielles, d'identifier et de gérer les risques métier clés, et de planifier, budgétiser et prévoir leurs ressources. Grâce aux fonctions d'analyse poussées, nos clients sont en mesure de mieux comprendre, d'anticiper et de façonner les résultats de l'entreprise.

### Pour en savoir plus

Pour de plus amples informations ou pour parler à un conseiller, visitez [ibm.com/analytics](http://ibm.com/analytics).

### Demander à être appelé

Pour être contacté ou pour poser une question, accédez au site [ibm.com/business-analytics/contactus](http://ibm.com/business-analytics/contactus).

Un représentant IBM répondra à votre demande dans les deux jours ouvrés.

### IBM France

17 Avenue de l'Europe  
92275 Bois Colombes Cedex

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreux pays du monde. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. Une liste actualisée des marques déposées IBM est accessible sur le Web sous la mention « Copyright and trademark information » à l'adresse [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)

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

Ce document est considéré comme à jour à sa date initiale de publication et peut être modifié par IBM à tout moment. Toutes les offres ne sont pas disponibles dans chaque pays dans lequel opère IBM.

Les exemples de clients fournis ne sont mentionnés qu'à titre d'information. Les performances réelles peuvent varier selon les configurations et les conditions de fonctionnement spécifiques. Il appartient à l'utilisateur d'évaluer et de vérifier le fonctionnement d'autres produits ou programmes avec les produits et programmes d'IBM. LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPRESSE OU TACITE, NOTAMMENT SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE OU D'ADAPTATION À UN EMPLOI SPÉCIFIQUE, ET SANS AUCUNE GARANTIE OU CONDITION DE NON-INFRACTION VIS-À-VIS DES LOIS. Les produits IBM bénéficient d'une garantie, conformément aux conditions générales des contrats dans le cadre desquels ils sont fournis.

© Copyright IBM Corporation 2018

1 IBM Institute for Business Value, *Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study – The CFO perspective*, février 2016  
[ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/](http://ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/)

2 IBM Center for Applied Insights, *Capitalising on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise*, octobre 2015.

3 Steve Player and Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.

4 Gary Simon, *The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Survey 2016, Insights from the FSN Modern Finance Forum on LinkedIn*, FSN Publishing Limited, novembre 2016.

5 Ibid.

6 Steve Player, Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.

7 Steve Player and Steve Morlidge, *Business Forecasting: Six Design Principles for Healthier Forecasts*, The Beyond Budgeting Roundtable, 2010.

8 Gary Simon, *The Future of Planning, Budgeting and Forecasting, Survey 2016, Insights from the FSN Modern Finance Forum on LinkedIn*, FSN Publishing Limited, novembre 2016.



Veuillez recycler