

La planification collaborative dans un monde d'incertitude





Préambule

«La planification collaborative dans un monde d'incertitude » est un rapport du MIT Technology Review Insights sponsorisé par Oracle. Basé sur une enquête ainsi que sur des entretiens approfondis avec des dirigeant-es, ce rapport cherche à comprendre comment les entreprises du monde entier organisent leur planification stratégique, notamment en temps de crise. Ce rapport a été préparé par Jason Sparapani et Laurel Ruma, et publié par Nicola Crepaldi. Ce rapport a été rédigé en toute indépendance, et les opinions exprimées dans le présent document sont celles de MIT Technology Review Insights.

L'enquête

- Au cours du second semestre 2020, MIT Technology Review Insights a interrogé, en association avec Oracle, 860 dirigeant-es et responsables équitablement répartis dans les secteurs suivants : services financiers, ressources humaines, technologies de l'information, chaîne et services logistiques, et direction.
- Les dirigeant-es ayant répondu à cette enquête viennent de trois régions – Continent américain (43 %) ; Europe, Moyen-Orient et Afrique (38 %), et Asie-Pacifique (19 %).
- Les personnes interrogées travaillent dans plus d'une demi-douzaine de secteurs, le plus représenté étant la production (14 %), suivi par la vente (13 %), la finance (12 %), la santé (12 %) et enfin l'industrie pharmaceutique (11 %).
- Chaque entreprise interrogée déclare un chiffre d'affaires annuel d'au moins 250 millions USD.

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour le temps et les informations qu'elles nous ont accordés :

Lara Ariell, directrice financière, direction générale des finances publiques, gouvernement de Nouvelle-Zélande

John Barcus, vice-président de la stratégie industrielle du groupe Oracle

Brett Dalton, vice-président et directeur des affaires commerciales, Baylor University

Khaled Elhusseiny, directeur financier d'Almufthah Group

Guadalupe Huerta, directrice financière, Seguros Monterrey New York Life

Belinda O'Neil, cadre financière et directrice de programme, Project Boost, MTN

Jason Ringgenberg, directeur des services informatiques, YRC Worldwide

Marc Seewald, vice-président, gestion des produits EPM, Oracle

Nancy Estell Zoder, vice-présidente, stratégie produit, Oracle

Avant-propos

En ces temps d'incertitude, prédire l'avenir en se basant sur les tendances historiques est impossible. Oracle œuvre inlassablement et s'appuie sur sa propre technologie Cloud pour transformer ses processus de planification pour stimuler sa croissance et accompagner ses clients. Nous échangeons sans cesse avec nos clients pour partager de bonnes pratiques destinées à optimiser les technologies Cloud, ce qui nous permet de gérer les perturbations actuelles mais aussi de saisir les différentes opportunités engendrées par l'accélération de l'économie numérique.

Dans le cadre de cette orientation client, Oracle s'est associée à MIT Technology Review Insights pour rédiger le rapport intitulé « La planification collaborative dans un monde d'incertitude ». L'idée est de présenter l'importance d'une planification connectée dans toute l'entreprise, ainsi que les possibilités d'améliorer les résultats de l'entreprise en favorisant la planification collaborative entre les services financiers, les ressources humaines et d'autres départements.

Oracle a adopté une approche numérique fondée en priorité sur le Cloud, éliminé les tableurs manuels et automatisé ses processus de collecte des données en connectant directement son système de planification aux systèmes sources du type ERP, gestion du capital humain, ventes et chaîne logistique. Nous avons constaté que les données déconnectées cloisonnées par département n'offrent qu'une visibilité limitée de l'entreprise, les équipes passant plus de temps à collecter les données qu'à les analyser. Les données connectées permettent en revanche, d'obtenir plus rapidement des informations exploitables et plus approfondies, de connecter la planification des opérations et de mieux gérer les risques et les opportunités.

Nous offrons un accès en temps réel à des ensembles de données qui nous permettent de comprendre les schémas et de développer différents scénarios à l'aide de modèles prédictifs. Nous pouvons maintenant établir des prévisions en continu et identifier clairement les mesures à prendre dans la mesure où nous pouvons compter sur la fiabilité des résultats grâce à des prévisions toujours exactes.

Cette approche transformationnelle de la planification n'est qu'un exemple des nombreuses informations que vous trouverez dans ce rapport pour améliorer vos décisions basées sur des données en ces temps incertains. Nous espérons qu'il vous sera utile.

Oracle est là pour vous aider.

Matt Stirrup

vice-président senior et responsable de la planification d'entreprise et de l'analyse financière, Oracle

1. Synthèse	5
2. Sur la voie de la reprise	6
Échelle de la réactivité	6
Accélérer l'adoption du Cloud	8
3. Maîtriser la prise de décisions	10
Participer aux discussions	10
4. Au cœur de l'entreprise : ressources humaines et services financiers	12
Gestion des équipes	12
Intégration des RH et des services financiers	13
5. Définir un scénario	14
Utiliser la simulation par élaboration de scénarios	14
Pourquoi la simulation par élaboration de scénarios n'est-elle pas plus répandue	15
Cadre temporel de la simulation par scénarios	15
Encadré : L'IA dans le processus de planification	16
À quelle fréquence les scénarios sont-ils revus ?	17
6. Au cœur de l'entreprise : Gestion de la chaîne logistique	18
Planification connectée de la chaîne logistique	18
7. Le mandat de collaboration	19
Les attentes liées à la planification connectée dans l'entreprise	19
Les défis de la planification connectée	20
Un duo gagnant : l'humain et la machine	21
8. Conclusion : Planifier ensemble pour réussir ensemble	23

01 Synthèse

La planification d'entreprise n'est déjà pas aisée quand tout va bien. En pleine crise sanitaire mondiale, cette tâche est encore plus difficile. La pandémie de coronavirus de 2020 a entraîné des bouleversements économiques, un stress personnel, une évolution des méthodes de travail et des styles de vie, et l'impossibilité de prévoir quoi que ce soit. Tous ces facteurs ont compliqué la planification stratégique.

Ce rapport s'intéresse à la manière dont les entreprises du monde entier ont géré leur planification stratégique, tout particulièrement en ces temps incertains. MIT Technology Review Insights a interrogé, en association avec Oracle, 860 cadres dirigeants de différents départements : services financiers, chaîne et services logistiques, ressources humaines (RH) et technologies de l'information (IT).

Nous avons également mené des entretiens plus approfondis avec les dirigeant-es de plusieurs entreprises pour savoir comment ils gèrent la planification et la collaboration, aussi bien pour les processus métier au sens large que pour les investissements en faveur de l'intelligence artificielle (IA) et des applications basées sur le Cloud, et pour comprendre comment les services financiers, les RH et les opérations évoluent pour soutenir ces efforts. Ces dirigeant-es présentent leurs propres processus pour aider les lecteurs à identifier les techniques à adopter. Voici les principales conclusions de cette étude :

Plusieurs mois après le début de la crise, la plupart des entreprises sont toujours aux prises avec les difficultés initiales. La moitié des entreprises interrogées continuent à gérer l'urgence, à résoudre les problèmes à court terme (manque de main-d'œuvre et perte de revenus, par exemple) et à chercher des solutions pour résister financièrement. Dans le même temps, d'autres entreprises (les fabricants de produits de nettoyage, par exemple) ont vu leurs ventes exploser subitement et peinent à

répondre à la demande. Certaines entreprises confrontées à ces deux types de difficultés inverses ont des idées quant à la façon d'avancer, mais ont du mal à les mettre en application.

Les entreprises cherchent à élaborer des plans qui leur permettront d'avancer. Près d'un quart d'entre elles mettent en place les changements nécessaires pour planifier leur avenir et un autre quart travaille activement à l'élaboration d'un nouveau plan : 16 % ont atteint le stade « réinventons l'avenir », et 6 % cherchent à identifier l'impact de leur nouvelle orientation sur le plan pratique, en termes de respect des normes et des règles de conformité, par exemple.

La technologie est vue comme un outil utile pour planifier leurs futurs efforts. Suite à la pandémie, plus de la moitié des entreprises ont accéléré l'adoption du Cloud. Ce segment est 50 % plus susceptible d'avoir géré l'impact de la pandémie sur les activités, la main-d'œuvre et les clients. Cette enquête montre également que de grandes entreprises du monde entier font confiance à l'IA et au machine learning. Et trois quarts des entreprises interrogées pensent que la planification connectée (qui associe la planification des services financiers, des opérations et des équipes à l'Internet des Objets basé sur le Cloud, à l'IA et à des analyses prédictives) devrait améliorer la collaboration et la prise de décisions.

Tout le monde doit être sur le pont pour organiser la planification. Tous les départements ont un rôle à jouer pour planifier la future réussite de l'entreprise, c'est le cas notamment des RH et de la chaîne logistique. Les services financiers jouent quant à eux un rôle de lien entre toutes les équipes. Mais pour que la collaboration fonctionne, il n'est pas question que les données restent cloisonnées dans les différents départements. La planification et l'exécution reposent en effet sur l'accès à des données cohérentes, accessibles et précises.

Certaines entreprises sont plus ouvertes que d'autres aux technologies. Une minorité d'entre elles (10 %) ont réduit l'utilisation des technologies Cloud du fait de la pandémie. Ce retard technologique prend plusieurs formes : cloisonnement des données RH et des services financiers, ou encore rejet des systèmes connectés au profit des tableurs. Ce fonctionnement à l'ancienne risque d'affaiblir les entreprises. Par exemple, celles qui n'ont pas choisi la voie de la numérisation peuvent passer à côté d'informations qui leur auraient permis de justifier certains investissements à un moment critique.

02

Sur la voie de la reprise

Dire que la pandémie a tout bouleversé est un euphémisme. L'économie mondiale toute entière a été affectée. Tous les secteurs ont été pris de court, et la plupart des entreprises ont dû prendre des mesures drastiques. Pour d'autres, cette crise s'est avérée bénéfique. C'est notamment le cas des fabricants de détergent, des spécialistes en équipements de sport, et des vendeurs de véhicules de loisirs. Ces derniers ont toutefois rencontré des problèmes au niveau de leur chaîne logistique.

Malgré tout, les entreprises doivent avancer. « Pour faire face à cette nouvelle réalité inédite, nous allons assister à une restructuration spectaculaire de l'ordre économique et social dans lequel les entreprises et la société évoluaient jusqu'alors », écrivent Kevin Sneader et Shubham Singhal de McKinsey & Company dans « [Beyond coronavirus: The path to the next normal.](#) »

Passés les premiers réflexes de survie, les entreprises ainsi que les personnes vont devoir réfléchir à une longue liste de nouvelles problématiques : Comment poursuivre notre développement ? Comment gérer le recrutement de nouveaux collaborateurs pendant cette phase d'ajustement ? Sur quel prochain marché nous implanter ? Quels changements apporter pour gérer les conséquences durables de la crise sanitaire sur notre vie sociale ?

Une enquête menée par MIT Technology Review Insights, en association avec Oracle, auprès de 860 professionnels indique qu'après le choc initial, la plupart des entreprises redoublent d'efforts pour planifier, rechercher (et parfois trouver) le chemin de la reprise et le retour de la croissance. Cette étude révèle également que les entreprises les plus favorables au Cloud et aux technologies comme l'IA ou le

machine learning ont non seulement plus de chances de surmonter les obstacles que la pandémie a mis sur leur chemin, mais aussi de retrouver la voie de la réussite.

Quand l'auteurice Maya Angelou s'adresse aux êtres humains quand elle écrit « Tu ne peux contrôler tous les événements qui t'arrivent, mais tu peux décider de ne pas être réduite à eux. », elle aurait tout aussi bien la penser pour les communautés et les entreprises en cette période sans précédent.

Échelle de la réactivité

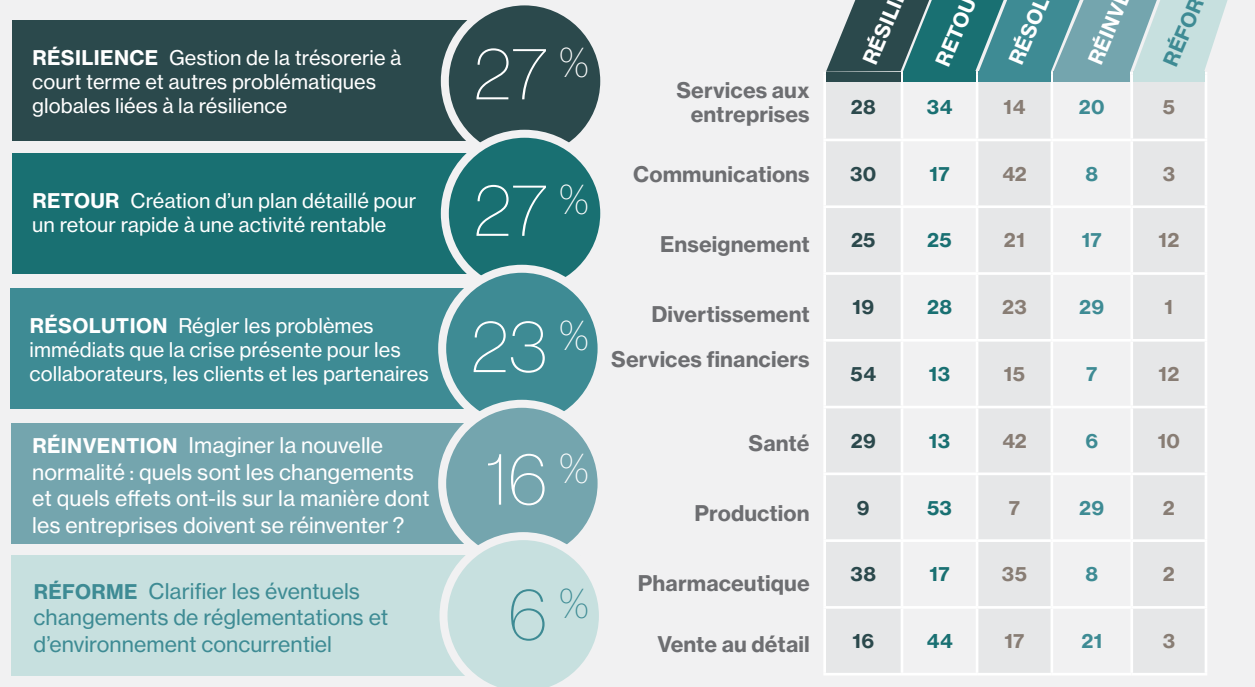
Les personnes et les entreprises réagissent aux crises de manière différente, et en suivant différentes phases. Les analystes de McKinsey ont défini les cinq étapes du processus de reprise : résolution, résilience, retour, réinvention et réforme. « Ensemble, ces cinq étapes représentent l'impératif de notre époque : les dirigeant-es doivent gagner la bataille contre le Covid-19 pour pouvoir trouver une voie économiquement et socialement viable qui nous mènera vers une nouvelle normalité », notent-ils.

54 %

des entreprises sont encore aux prises avec les difficultés immédiates provoquées par la pandémie.

Figure 1 : Les étapes de la reprise

Si la plupart des entreprises se sont très vite attaquées aux conséquences de la pandémie sur leurs activités, elles n'ont pas encore formalisé la façon dont elles allaient fonctionner dans cette nouvelle réalité.



Sources : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020 / McKinsey & Company, « *Beyond coronavirus: The path to the next normal* »

Pour évaluer la réaction des entreprises pendant la pandémie, nous avons interrogé des dirigeant-es sur la façon dont leur entreprise y a fait face. Sont-ils encore confrontés aux problèmes initiaux provoqués par la pandémie ? Sont-ils toujours en train d'éteindre l'incendie ? Sont-ils déjà en train de gérer la suite des événements ? Sont-ils en train de préparer la nouvelle normalité ?

ENQUÊTE
La planification en 2021 : nouveaux business models, belles opportunités

Globalement, les entreprises sont toujours aux prises avec les retombées à court terme de la pandémie. À la fin de notre enquête, en septembre, plus de la moitié (54 %) d'entre elles essayaient encore de s'en sortir, en tâchant de résister financièrement et de planifier leur reprise au plus vite (voir Figure 1). 23 % se sont attaquées aux défis immédiats tout en procédant aux ajustements nécessaires avec leurs équipes, leurs clients et leurs partenaires.

Seules quelques entreprises ont réussi à effectuer des changements radicaux en quelques mois. Au moment de

cette enquête, seules 6 % d'entre elles avaient pleinement identifié en quoi ce nouveau contexte risquait d'affecter leurs activités (au point de pouvoir identifier les effets en aval, tels que l'impact sur les contraintes réglementaires), et 16 % faisaient de leur mieux pour concevoir et mettre en œuvre les prochaines étapes. Pour y parvenir, il faut bénéficier d'une certaine clarté concernant l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations, et de l'ensemble des autres éléments envisagés pour la suite.

La pandémie n'a pas touché tous les secteurs de la même façon. Ainsi, la vente et la production ont été directement touchées par les confinements mis en place dans le monde entier, ainsi que les pénuries et la [pression exercée sur les chaînes logistiques](#). Elles n'ont pas eu le loisir de méditer sur la question : pour survivre, il leur a fallu prendre des mesures immédiates afin de servir leur communauté et de répondre à leurs propres besoins. Par exemple, le distributeur d'un programme d'assistance au Royaume-Uni a du fournir [une aide alimentaire par le biais de cartes cadeaux](#), ce qu'il a réalisé en 11 jours seulement.

Ces secteurs ont par conséquent été plus à même de se concentrer sur leur « retour ». Un distributeur peut trouver des solutions à court terme (renforcer ses systèmes de vente en ligne ou mettre en place des services de livraison, par exemple). C'est ce qui explique pourquoi 44 % des entreprises affirment avoir amorcé leur reprise. Mais la mise en place de tels projets prend du temps. Les magasins doivent en outre être agencés pour respecter les règles de distanciation. Cela explique pourquoi 21 % des entreprises déclarent qu'elles cherchent à se réinventer.

Les entreprises spécialisées dans les services financiers restent, quant à elles, confrontées aux retards de paiement des crédits de leurs clients et au flou qui règne sur les perspectives économiques : 54 % d'entre elles indiquent qu'à ce stade, elle en sont encore à chercher comment s'adapter. Le secteur de la santé se situe à un autre niveau, avec 42 % des entreprises penchant vers la « résolution ». Cela s'explique peut-être par le fait que ces professions sont habituées à définir des priorités et à prendre des décisions rapides.

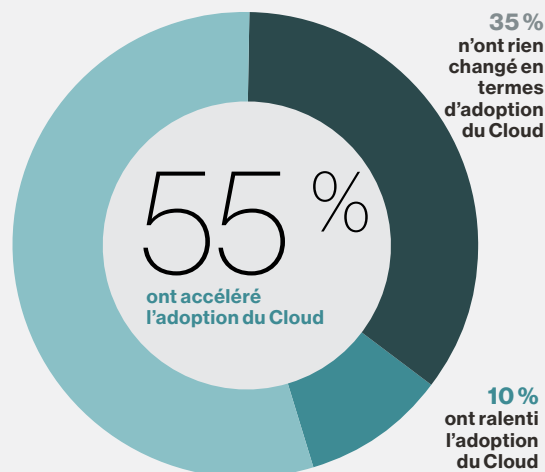
La plupart des grandes entreprises disposent des ressources nécessaires pour s'adapter aux changements provoqués par la crise de 2020, dès lors qu'elles ont choisi dans quelle direction aller. Cela peut expliquer pourquoi certaines entreprises affichant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard USD sont plus susceptibles d'être en phase de « résolution ». Les fabricants peuvent, par exemple, faire basculer leurs ressources d'une division à l'autre. Ils ont ainsi la possibilité de rééquiper une usine pour répondre à une hausse de la demande de papier toilette et de désinfectant, tout en ralentissant la production de produits cosmétiques.

En mai et juin par exemple, la société Almuftah Group, installée à Doha, au Qatar, a effectué des évaluations mensuelles et trimestrielles de la performance divisionnelle, explique Khaled Elhusseiny, DAF du groupe. Cela a permis à une entreprise diversifiée comme Almuftah Group (un conglomérat qui vend

Avec l'arrivée de la pandémie, beaucoup d'employés sont passés en télétravail. Il fallait que tout le monde puisse accéder aux applications et aux données hébergées dans les data-centers des entreprises.

Figure 2 : Adoption du Cloud pendant la pandémie de covid-19

Avec la hausse du télétravail, les entreprises ont déployé davantage d'applications et de technologies Cloud.



Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeants par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

diverses marchandises, notamment des pneus, des meubles et des appareils électroniques) d'anticiper quelles seraient ses divisions les plus rentables et celles dont les performances laisseraient à désirer. « Nous sommes ensuite intervenus rapidement pour régler les principales difficultés repérées », explique Elhusseiny. « Cette approche basée sur la modélisation nous a permis de déployer un Plan B dans toute l'entreprise. Les facteurs pouvant déclencher le Plan B ont été clairement identifiés. »

Accélérer l'adoption du Cloud

La plupart des entreprises avaient déjà amorcé leur transition vers le Cloud pour des raisons technologiques : rentabilité, libération des ressources informatiques et déploiement simplifié des applications. Certaines avaient même terminé ce processus.

L'arrivée de la pandémie a accéléré l'adoption du Cloud. De nombreux employés se sont soudain mis au télétravail. Pour cela, il fallait que chacun puisse accéder aux applications et données auparavant stockées dans des data-centers de l'entreprise gérés par des équipes informatiques sur site. Les réunions étant organisées sous forme de vidéo-conférences avec des services comme Zoom, il est devenu impératif de disposer d'une connexion Internet rapide et de mesures de sécurité fiables.

Sans surprise, 55 % des entreprises interrogées ont indiqué que la pandémie avait accéléré l'adoption d'applications et de



10 %

des entreprises ont réduit l'usage du Cloud à cause de la pandémie.

technologies Cloud. 35 % n'ont constaté aucune évolution de leur usage : les entreprises déjà passées au Cloud n'ont pas eu besoin de changer quoi que ce soit (voir Figure 2).

Pour l'entreprise Seguros Monterrey New York Life (SMNYL) basée à Mexico, le Cloud était encore perçu comme une menace il y a quelques années, surtout à cause de ses risques potentiels, se souvient sa DAF, Guadalupe Huerta. Mais aujourd'hui, la plupart des collaborateurs l'apprécient, notamment dans le cadre du télétravail. Un grand nombre de services utilisés par les clients et les agents sont basés sur le Cloud.

Les plus grandes entreprises et celles qui visent des stratégies de « résilience » et de « résolution » identifient davantage les opportunités liées à l'adoption du Cloud. D'après notre enquête, elles ont 50 % plus de chances d'opter pour ces stratégies. Cela signifie que le Cloud fait partie de leurs plans pour l'avenir. « Le Covid-19 nous a permis d'avoir une idée encore plus précise de ce que nous pouvions faire », reconnaît Lara Ariell, DAF pour la direction générale des finances publiques du gouvernement de Nouvelle-Zélande, après avoir constaté les difficultés rencontrées par d'autres entreprises qui n'étaient pas encore passées au Cloud.

Seule surprise : 10 % des entreprises interrogées pensent que la pandémie a ralenti l'adoption du Cloud. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela, notamment l'arrêt brutal de l'activité ayant ralenti la migration vers le Cloud dans 14 % des cas (c'est le cas des

entreprises qui travaillent dans le secteur du divertissement, par exemple). Si le Cloud ne peut rien faire pour les cinémas fermés, leurs concurrents spécialisés dans la diffusion de contenu en streaming ont, en revanche, profité de la situation. 22 % des fabricants ont, quant à eux, ralenti leurs projets de transition vers le Cloud. « Étant donné les nombreuses difficultés auxquelles ils sont confrontés, beaucoup de fabricants cherchent non seulement à survivre, mais aussi à atteindre l'excellence », analyse John Barcus, vice-président de la stratégie industrielle du groupe Oracle. « À l'heure actuelle, leurs priorités sont la résilience et la flexibilité. Ils se posent les questions suivantes : Comment pouvons-nous nous adapter et tirer parti de ces évolutions ? Comment livrer rapidement en tenant compte des exigences spécifiques ? Comment gagner en rentabilité ? »

Le Cloud favorise globalement la résilience et l'agilité dans le secteur de la production, en aidant les partenaires à se mettre en relation et à suivre les marchandises. Mais les pénuries continuent de plomber ce secteur, et les entreprises sont à la recherche d'alternatives pour assurer la poursuite de leurs activités. Celles qui ont récemment opté pour le Cloud commencent à en voir les retombées positives. C'est le cas de Western Digital, une entreprise spécialisée dans le stockage numérique, [qui a pu dynamiser huit sites de production](#) en Asie du sud-Est pendant la pandémie. Selon Steve Phillpott, l'ancien DSI de l'entreprise, les restrictions de déplacement ont empêché les collaborateurs de se rendre sur ces nouveaux sites pour gérer la formation et l'installation. Tout a dû se faire à distance, et cela a été possible grâce au Cloud. Non seulement cette solution a bien fonctionné, mais elle a démontré que l'entreprise était capable de déployer une stratégie de mise en œuvre à distance.

« Le Covid-19 nous a permis d'apprécier encore plus ce que nous pouvions faire. »

Lara Ariell, directrice financière, direction générale des finances publiques, gouvernement de Nouvelle-Zélande

03 Maîtriser la prise de décisions

Tout le monde a sa petite idée de ce qu'il faudrait faire pour améliorer les résultats de l'entreprise. Mais qu'il s'agisse d'un petit magasin ou d'une multinationale, certaines initiatives trouveront un financement tandis que d'autres seront rejetées ou reportées. Quelqu'un doit définir les critères permettant d'établir quels projets seront appuyés par la direction. Or, dans les grandes entreprises, toutes les décisions stratégiques impliquent un grand nombre d'intervenants. Qui décide ? Qui participe aux réunions où les décisions se prennent ?

Participer aux discussions

La planification de projet nécessite de nombreuses analyses de données (souvent fournies par une myriade de services), comme, par exemple, le budget des nouveaux équipements, ou le coût prévisionnel d'un collaborateur spécialisé. Au final, dans les plus grandes entreprises, ce sont les cadres financiers qui vont recueillir ces informations et les analyser. Pour cela, ils utilisent en général des systèmes bien établis et structurés pilotés par les services financiers.

La plupart des grandes entreprises gèrent toujours de la même façon le processus de planification, avec parfois quelques ajustements. La planification peut se faire de différentes façons ; la plupart des personnes interrogées indiquent avoir recours à plusieurs méthodologies.

La gestion du processus de planification se fait généralement de trois façons, lesquelles sont utilisées à peu près autant l'une que l'autre d'après notre enquête : chaque service utilise une plateforme connectée commune (39 %) ; les services financiers gèrent l'ensemble de la planification en demandant à chaque service de transmettre ses modèles de planification fixes (37 %) ; ou les services financiers gèrent seuls le processus de planification et demandent aux autres services d'intégrer leurs plans dans le système (32 %) (voir Figure 3). La localisation semble être un

facteur déterminant. Ainsi, les entreprises implantées sur le continent américain utilisent plus souvent des applications gérées par service (42 %, contre 34 % seulement dans la région Asie-Pacifique) sans toutefois que les écarts soient exceptionnels. L'utilisation de tableurs constitue un autre facteur : 9 % des entreprises interrogées indiquent que leurs services transmettent des fichiers Excel à leurs services financiers. (Une part plus importante, 20 %, indiquent que les tableurs sont utilisés plus largement dans le cadre de la planification et de la budgétisation – voir la rubrique « Les défis de la planification connectée » à la page 20). Ceci est plus fréquent dans les entreprises de taille moyenne (19 % de celles qui déclarent un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard USD ont opté pour cette méthode). Cette pratique est toutefois de moins en moins

Figure 3 : Organisation de la planification

La planification est gérée différemment selon les entreprises, mais ce sont les services financiers qui recueillent les plans et les données. Différents services gèrent les opérations suivantes :

UTILISENT DES APPLICATIONS SPÉCIFIQUES CONNECTÉES AUX SERVICES FINANCIERS	39 %
TRANSMETTENT LES MODÈLES AUX SERVICES FINANCIERS	37 %
INTÈGRENT LES PLANS DANS LE SYSTÈME FINANCIER	32 %
PRÉPARENT LA PLANIFICATION DANS EXCEL ET LA TRANSMETTENT AUX SERVICES FINANCIERS	9 %
UTILISENT DES APPLICATIONS DE PLANIFICATION SPÉCIFIQUES QUI NE SONT PAS CONNECTÉES AUX SERVICES FINANCIERS	5 %

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020



La plupart des grandes entreprises gèrent toujours de la même façon le processus de planification, avec parfois quelques ajustements.

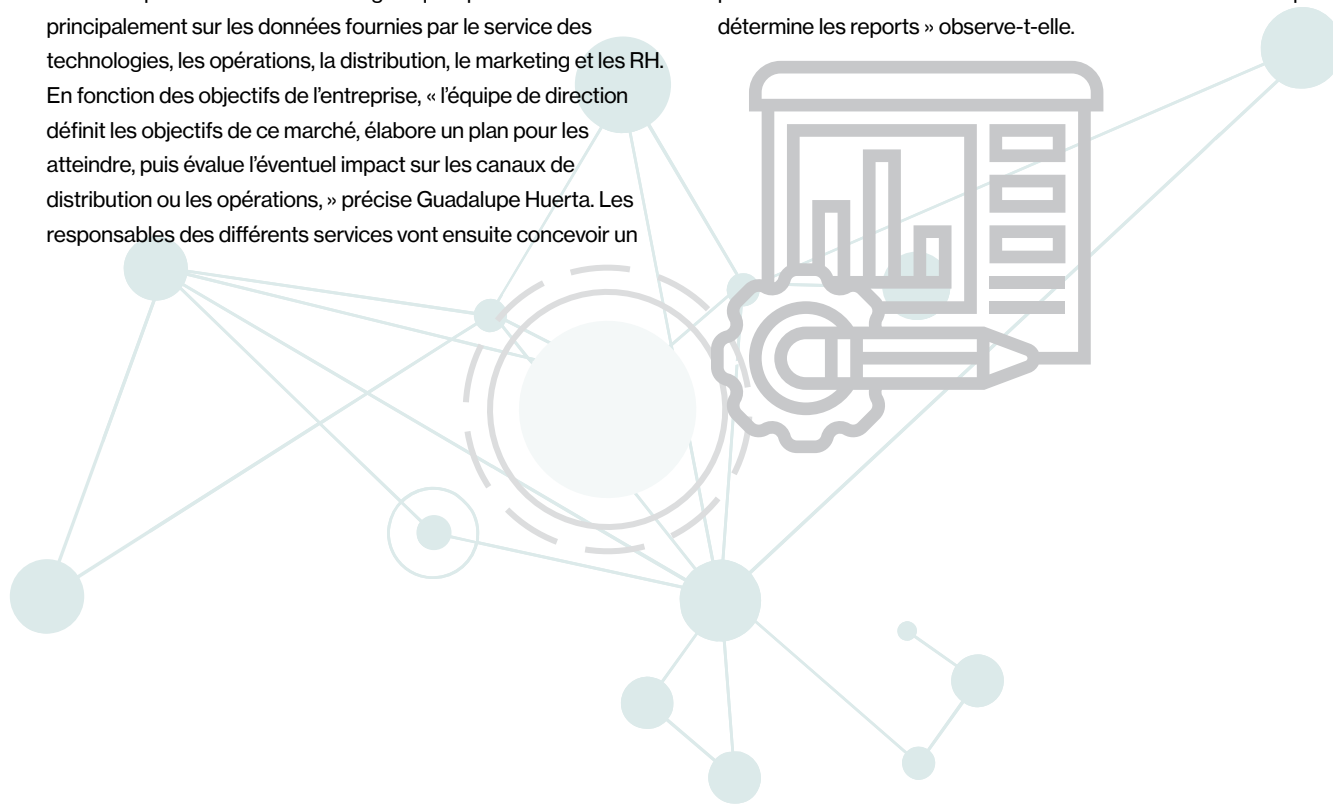
répandue. C'est une bonne chose, puisque selon une étude, plus de 90 % des tableurs contiennent des erreurs, et la moitié des modèles utilisés dans les grandes entreprises ont des défauts techniques qui engendrent [de sérieux problèmes commerciaux](#).

De plus, les tableurs ajoutent de l'incertitude au processus de planification. « Nous utilisions auparavant des tableurs Excel, » témoigne Lara Ariell. « Nous passons alors un temps précieux à nous assurer, avec le comité de direction, que les chiffres étaient bons. »

En tant que DAF, Guadalupe Huerta joue un rôle capital pour diriger la stratégie de planification de toute l'entreprise. SMNYL commence par recueillir des informations auprès de ses services financiers pour élaborer des stratégies qui reposent principalement sur les données fournies par le service des technologies, les opérations, la distribution, le marketing et les RH. En fonction des objectifs de l'entreprise, « l'équipe de direction définit les objectifs de ce marché, élabore un plan pour les atteindre, puis évalue l'éventuel impact sur les canaux de distribution ou les opérations, » précise Guadalupe Huerta. Les responsables des différents services vont ensuite concevoir un

plan de mise en œuvre, qui intègre des équipes dédiées en interne, ou fait appel à des consultants spécialisés.

De la même façon, les projets approuvés sont ceux qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques rappelle Belinda O'Neil, directrice financière de MNT (une multinationale sud-africaine qui exerce dans les domaines des télécommunications) et également responsable de Project Boost, son programme ERP Cloud. « Cela ne signifie pas pour autant que l'on obtient systématiquement ce que l'on veut », ni que le plan sera financièrement abordable. Belinda O'Neil fait une comparaison : « Même si vos plans sont acceptés par la mairie, cela ne veut pas dire que vous aurez les moyens de construire votre maison. » Son entreprise travaille habituellement avec des plans prévisionnels à 36 mois, mais la pandémie a réduit cette durée à 18 mois. « C'est la rentabilité qui détermine les reports » observe-t-elle.



AU CŒUR DE L'ENTREPRISE : Ressources humaines et services financiers

Les initiatives stratégiques sont au final prises au niveau de la direction, mais ces choix sont orientés par les recommandations des cadres financiers, qui s'appuient eux-mêmes sur les informations transmises par les RH. Il est essentiel d'impliquer les

RH au plus tôt dans le projet de planification pour estimer les effectifs et identifier les talents nécessaires, mais ce n'est pas tout, rappelle Nancy Estell Zoder, vice-présidente de la stratégie produit chez Oracle.

« Les RH sont en mesure de faire des recommandations en faveur de la productivité et de l'engagement des équipes tout en respectant les clauses et dispositions contractuelles des employés, » précise Nancy Estell Zoder. « Quelles mesures doivent prendre les RH pour soutenir la productivité de leurs équipes en période de crise ? »

Gestion des équipes

Toute proposition de plan de développement doit prendre en compte les effectifs nécessaires à son accomplissement. Que l'idée de départ consiste à s'orienter vers un nouveau marché, à adopter une nouvelle technologie ou à adopter des méthodes de production plus écologiques, le plan stratégique doit intégrer la planification des équipes. En d'autres termes, comment les entreprises peuvent-elles déterminer leurs futurs besoins en personnel. Cela soulève de nombreuses questions : L'entreprise doit-elle recruter ou former des collaborateurs ayant des compétences spécifiques ? Vaut-il mieux confier ces missions à des collaborateurs à plein temps ou à des prestataires externes ? Combien cela va-t-il coûter ? Quelles sont les tendances en termes de rémunération des nouvelles recrues ?

L'enquête menée par MIT Technology Review Insights montre que les entreprises ont recours à plusieurs types de planification des effectifs : Un grand nombre d'entre elles (51 %) adoptent une approche de planification stratégique des effectifs, consistant à analyser les capacités, les compétences et les coûts, tandis que d'autres (45 %) se concentrent sur la planification financière et

« Coordonner l'évolution des priorités dans toute l'entreprise peut s'avérer complexe. C'est pourquoi il faut absolument travailler avec le service RH. »

Guadalupe Huerta, directrice financière,
Seguros Monterrey New York Life

notamment sur le coût de la main-d'œuvre (voir Figure 4). Le travail posté (31 %) est un besoin de niche, nécessaire lorsque les activités reposent sur un roulement entre les collaborateurs (dans la vente, la santé et la production, par exemple).

Parfois, des changements structurels importants obligent à adopter de nouvelles approches en matière de planification des effectifs. Lorsque l'entreprise de transport routier américaine YRC Worldwide est passée au Cloud, elle a dû rationaliser ses systèmes d'information et se concentrer sur ses atouts rappelle son DSI, Jason Ringgenberg. Mais pour cela, il a fallu apporter des changements et recruter de nouvelles compétences. Avant cela, le service informatique devait maintenir et créer des systèmes sur mesure ou prendre en charge plusieurs technologies concurrentes, pouvant inclure six systèmes de base de données distincts. « Nous identifions les nouvelles compétences au fur et à mesure que nous achetons de nouvelles solutions Cloud. Nous devons par conséquent anticiper nos besoins et gérer les éventuelles lacunes en

Figure 4 : La planification des effectifs aujourd'hui

Les entreprises prennent en compte plusieurs facteurs pour définir leurs besoins en personnel, comme les effets du business plan et le coût actuel et prévisionnel de la main-d'œuvre.

51 %

PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS

45 %

PLANIFICATION FINANCIÈRE DES EFFECTIFS

31 %

TRAVAIL POSTÉ

10 %

PLANIFICATION LIMITÉE À CERTAINS POSTES (INFIRMIERS-IÈRES PAR EXEMPLE)

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

matière de compétences. » C'est pourquoi Jason Ringgenberg implique le service RH très tôt dans son processus de planification des nouveaux projets : dans un premier temps pour confirmer le coût des nouveaux recrutements envisagés, puis pour gérer l'acquisition de nouveaux talents et les partenariats.

La crise du Covid-19 a rendu tout cela encore plus difficile. « L'agilité est un élément essentiel de la planification stratégique dans des moments pareils, » reconnaît Guadalupe Huerta. « D'autant que coordonner l'évolution des priorités dans toute l'entreprise peut s'avérer complexe. C'est pourquoi il faut absolument travailler avec le service RH. »

Les incertitudes quant à la suite des événements ont amené beaucoup d'entreprises à licencier du personnel. Les entreprises qui cherchent à se réorganiser et se réinventer doivent tenir compte du moment auquel leurs collaborateurs pourront revenir sur site, et à quel poste.

« C'est dans cette optique qu'il est important d'aligner les RH et les services financiers. » Et comme nous avons pu le constater au cours de cette crise, il est aussi essentiel de mettre ces plans à exécution dans les délais impartis » souligne Nancy Estell Zoder. « Nous avons compris qu'il fallait tenir compte non seulement du type de main-d'œuvre, mais aussi des besoins et des moments auxquels celle-ci sera sollicitée dans la mesure où ces aspects ont un impact direct sur les résultats. »

Intégration des RH et des services financiers

Les systèmes de gestion distincts utilisés par les RH et les services financiers illustrent parfaitement le problème du cloisonnement des activités. Les enjeux communs sont importants, car tous les objectifs des RH sont liés aux services financiers (chiffre d'affaires ciblé, budgets, coût de la main-d'œuvre et performance des employés, par exemple). Les données doivent être cohérentes, accessibles et exactes.

Ce sont ces mêmes données qui vont permettre la planification des activités et l'exécution harmonieuse des plans.

En 2017 MIT Technology Review et Oracle se sont associés pour demander à des professionnels des RH et des services financiers en quoi la mise à disposition d'applications Cloud sur une plateforme unique avait amélioré la collaboration entre leurs services.¹ Les avantages étaient déjà très clairs à l'époque, alors même que l'adoption du Cloud était moins avancée. 44 % des personnes interrogées travaillant dans un service RH ou financier ont noté plusieurs améliorations. Elles étaient par exemple mieux à même de répondre aux demandes d'information de la direction, et plus réactives aux opportunités et aux difficultés du marché.

Selon Jason Ringgenberg, il ne sert à rien de conserver des interfaces dans chacun de ces services alors qu'ils peuvent partager des données sur la même plateforme. « Il n'est pas logique de vouloir opter pour différents prestataires de systèmes HCM et ERP » explique-t-il, faisant référence à la gestion du capital humain, ou logiciel de gestion du personnel, et aux systèmes ERP souvent utilisés par les services financiers. Dans l'enquête de 2020, plus de la moitié (52 %) des systèmes utilisés par les services financiers et les RH étaient basés sur une plateforme d'applications commune et intégrée, fournie par un seul et même prestataire.

La manque d'intégration est un des problèmes auxquels Khaled Elhusseiny a voulu s'attaquer. « L'une des principales difficultés pour les RH était d'associer les heures et les présences sur les fiches de paie, » explique-t-il, ce processus étant centralisé chez Almuftah Group. « Nous avons pu changer le processus et adopter de bonnes pratiques pour décentraliser les heures et les présences afin que cette responsabilité repose sur le chef de service. Les RH peuvent ainsi se baser sur les informations transmises par le chef de service avant de préparer les fiches de paie. Cela permet de gagner du temps et de gérer les processus plus efficacement et de manière plus productive. »

05 Définir un scénario

Tous les plans proposés présentent diverses possibilités, avec des éléments positifs et d'autres négatifs. Pour décider quels sont les investissements utiles, il faut formuler tout un tas d'hypothèses, et on peut vite se retrouver noyé sous un flot de réponses.

Utilisation de la simulation par scénarios

Étant donné le nombre de variables pouvant affecter la planification de projet d'une entreprise et le nombre de projets stratégiques en concurrence, il n'est pas étonnant que les grandes entreprises intègrent à leur processus de planification une forme de simulation par scénarios pour identifier, contourner ou remédier aux incertitudes. C'est le cas de près des deux tiers (62 %) des entreprises interrogées au cours de notre enquête. Ce processus, qui peut être pris en charge par des logiciels, consiste à étudier différents scénarios relatifs à des événements futurs. Les modèles permettent aux décideurs d'identifier les résultats possibles avant de s'engager dans un plan d'action.

Ce n'est pas un exercice académique, même pour les universitaires. « Le secteur de l'enseignement supérieur fait face à une crise majeure, et ce n'est que le début, » prévient Brett Dalton, directeur des affaires commerciales de Baylor University. « Le plus gros risque, c'est de voir la plupart de nos institutions disparaître si rien ne change. » Selon lui, il est essentiel de transformer le fonctionnement de l'université (surtout en ce qui concerne l'amélioration des systèmes basés sur des technologies) pour qu'elle puisse atteindre son plein potentiel. « Nous avons la possibilité et l'obligation de saisir ces opportunités de transformation pour réduire la hausse des coûts, afin d'alléger les frais de scolarité et d'inscription et d'aider les étudiants à obtenir leur diplôme dans les temps, voire plus tôt, » ajoute-t-il. Plus l'entreprise est grande, plus cette pratique a d'intérêt. Les trois quarts des grandes entreprises utilisent en effet des outils de

Figure 5 : Utilisation de la simulation par scénarios dans le monde

Près de deux tiers des entreprises utilisent la simulation par scénarios pour gérer la planification. Cette méthode s'avère populaire dans plusieurs secteurs, à commencer par la finance.



ZONE GÉOGRAPHIQUE		
64 %	65 %	53 %
CONTINENT AMÉRICAIN	EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	ASIE-PACIFIQUE

SECTEUR	
SERVICES FINANCIERS	90 %
COMMUNICATION	85 %
SANTÉ	81 %
PHARMACEUTIQUE	81 %
SERVICES AUX ENTREPRISES	71 %
VENTE AU DÉTAIL	48 %
ENSEIGNEMENT	37 %
PRODUCTION	34 %
DIVERTISSEMENT	33 %

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

simulation par scénarios, contre moins de la moitié des entreprises de plus petite taille.

L'usage varie aussi grandement en fonction des pays et des secteurs (voir Figure 5). La simulation par scénarios est moins répandue en Asie-Pacifique, où un peu plus de la moitié des entreprises y ont recours. Elle est en revanche très répandue dans les entreprises spécialisées dans la finance, la santé, la communication et le secteur pharmaceutique, où elle est utilisée par au moins 8 entreprises sur 10. Seul un tiers des entreprises travaillant dans le divertissement, l'enseignement et la production utilisent la simulation par scénarios.

Par ailleurs, les entreprises qui réduisent leur adoption du Cloud à cause du Covid-19 sont moins susceptibles d'utiliser la simulation par scénarios : seules un quart d'entre elles s'en servent.

L'équipe de Guadalupe Huerta a développé une soixantaine de scénarios alternatifs pour définir les priorités à suivre en toute circonstance. « Cela ressemble peut-être à un travail de titan, mais faire en sorte que l'entreprise reste concentrée sur ce qui compte le plus s'est avéré salvateur en cette année compliquée, » avoue-t-elle.

Pourquoi la simulation par scénarios n'est-elle pas plus répandue ?

Les entreprises qui n'ont pas adopté la simulation par scénarios invoquent deux raisons : 1) elles pensent que leur business model est suffisamment simple et ne nécessite pas de technologie supplémentaire (39 %), 2) la budgétisation et les prévisions annuelles leur permettent déjà d'identifier les points de tension (33 %).

Les autres entreprises ne maîtrisent tout simplement pas encore son fonctionnement. 2 entreprises sur 10 ayant déjà utilisé la simulation par scénarios ont trouvé ce processus lourd à gérer, et 14 % ne disposent pas des outils nécessaires pour profiter de tous les avantages associés. Même s'il est surtout utilisé par les grandes entreprises, ces dernières sont deux fois plus nombreuses que les petites entreprises à trouver ce procédé laborieux. Cela peut s'expliquer par la complexité de leurs opérations. Ces expériences loin d'être idéales ne sont toutefois pas une fatalité : les entreprises peuvent renouveler leurs outils au profit de solutions modernes basées sur le Cloud,



**DES ENTREPRISES
UTILISENT LA
SIMULATION
PAR SCÉNARIOS
POUR IDENTIFIER,
CONTOURNER OU
REMÉDIER AUX
INCERTITUDES.**

avec des modèles standard accessibles sur la même plateforme que celle utilisée par les systèmes financiers et opérationnels.

La réussite de la simulation par scénarios dépend des comportements, surtout dans un contexte de réponse à une crise (comme la pandémie). Certaines entreprises doivent prendre des décisions très difficiles concernant leurs collaborateurs et leurs produits ou services. Elles doivent les analyser et décider de poursuivre ou non leurs investissements. « L'environnement reste très concurrentiel, même dans les secteurs qui n'ont pas été très impactés, » rappelle Marc Seewald, vice-président de la gestion des produits EPM d'Oracle. « Il faut quoi qu'il en soit profiter de cette occasion pour devancer la concurrence. Cela stimule plus que jamais le besoin de changement. »

D'un autre côté, les entreprises qui se projettent dans un nouvel avenir (et avancent sereinement vers de nouvelles stratégies) sont freinées par le manque d'outils. Un cinquième des entreprises n'ayant pas utilisé la simulation par scénarios expliquent ne pas l'avoir fait car elles ne disposent pas des outils nécessaires. Selon Marc Seewald, l'une de ces nouvelles stratégies n'a rien de nouveau : il s'agit de favoriser l'agilité. « Quand on dispose d'outils qui facilitent la collaboration, tout en étant plus automatisés et plus transparents, tout le monde a accès aux mêmes chiffres. » Ces chiffres sont alors perçus comme fiables. »

Cadre temporel de la simulation par scénarios

Les initiatives stratégiques (c'est-à-dire celles qui définissent l'avenir d'une entreprise) obtiennent toute l'attention des dirigeant-es. Presque par définition, ces décisions importantes indiquent la nouvelle orientation de l'entreprise, et ces projets bénéficient généralement de délais plus importants pour leurs phases de développement et de déploiement.

« L'environnement reste très concurrentiel, même dans les secteurs qui n'ont pas été très impactés. »

Marc Seewald, vice-président, gestion des produits EPM, Oracle

L'IA dans le processus de planification

Il est plus facile de prendre des décisions quand les risques, les avantages et les obstacles sont clairs. La prise de décisions éclairées dépend de l'analyse exacte de toutes les informations pertinentes. Savoir ce qui a déjà été tenté permet de mieux appréhender les résultats possibles dans un contexte similaire. Dans ce domaine, l'IA et le machine learning peuvent s'avérer très utiles. De fait, l'intelligence et la planification prédictives peuvent faciliter les projets nécessitant la prise de décisions stratégiques. L'IA et le machine learning permettent d'analyser des données historiques, de compiler des informations relatives aux tendances commerciales et économiques, et de créer des modèles prédictifs du meilleur scénario, mais aussi du moins bon ou encore du plus probable.

L'enquête de MIT Technology Review Insights montre que 58 % des systèmes et processus de planification utilisés par les entreprises s'appuient sur des capacités d'IA et de machine learning.

On utilise davantage l'IA et le machine learning sur le continent américain (63 %) que dans les zones EMEA (56 %) ou en Asie-Pacifique (49 %) (voir figure). Ces technologies sont en outre plus répandues dans les grandes entreprises (85 % de celles déclarant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard USD utilisent l'IA et le machine learning, contre 30 % des PME). Ces technologies sont davantage utilisées par les entreprises spécialisées dans les services financiers (96 % utilisent des fonctionnalités d'IA et de machine learning), la vente (75 %) et la communication (70 %), et un peu moins dans les entreprises travaillant dans la santé (30 %), les services aux entreprises (39 %) et l'enseignement supérieur (29 %).

Soulignons que l'IA a été adoptée par quasiment toutes les institutions financières. C'est peut-être parce que ces dernières tendent à privilégier les systèmes plus étroitement contrôlés et connectés, et qui fournissent donc des chiffres plus précis. L'IA fonctionne en effet mieux si l'on dispose d'une grande quantité de données exactes. De leur côté, les entreprises du secteur de la santé et les établissements d'enseignement supérieur utilisent des systèmes plus isolés, voire des processus papier, qui constituent des obstacles presque insurmontables pour l'adoption de l'IA.

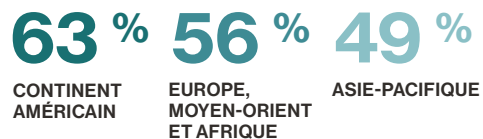
On note également une corrélation entre les autres technologies utilisées par les entreprises et leur adoption de l'IA et du machine learning. Par exemple, 65 % des entreprises qui disposent de systèmes de planification pour

Utilisation de l'IA et du machine learning dans le monde

Plus de la moitié des entreprises intègrent des fonctionnalités d'IA et de machine learning dans leurs systèmes et processus de planification.



ZONE GÉOGRAPHIQUE



SECTEUR

SERVICES FINANCIERS	96 %
VENTE AU DÉTAIL	75 %
COMMUNICATION	70 %
PHARMACEUTIQUE	64 %
PRODUCTION	56 %
DIVERTISSEMENT	54 %
SERVICES AUX ENTREPRISES	39 %
SANTÉ	30 %
ENSEIGNEMENT	29 %

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

leur chaîne logistique utilisent également l'IA et le machine learning pour gérer cette planification. Et seules 18 % des entreprises qui ralentissent leur adoption du Cloud ont déployé cette technologie avancée.

C'est pourquoi trois quarts des entreprises dans le monde s'accordent sur une durée de trois ans ou plus quand elles s'engagent dans une planification à long terme. SMNYL prévoyait auparavant ses flux de trésorerie sur au moins 3 ans, mais certains éléments font aujourd'hui l'objet de prévisions sur 10 ans. Selon Guadalupe Huerta, ces chiffres aident les dirigeant-es à définir les opportunités et les risques de l'entreprise, ainsi que les répercussions sur ses agents et ses clients, ce qui leur permet de répondre à la question suivante : « Quels sont les principaux projets stratégiques que nous voulons mettre en œuvre l'année prochaine ? »

Il y a quelques années, par exemple, la compagnie d'assurance a voulu lancer un nouveau système de gestion de ses relations client pour accompagner son canal de distribution. L'analyse de rentabilité de ce projet incluait des plans détaillés sur 10 ans, avec des informations concernant les ressources, les conseillers, le coût des technologies et de la maintenance, et une projection des flux de trésorerie et du retour sur investissement.

« Tous ces processus sont intégrés dans le plan de financement global pour obtenir une projection du résultat général de l'entreprise, incluant les opérations classiques ainsi que les investissements des 10 prochaines années », résume Guadalupe Huerta. Ce processus englobe la distribution, les technologies, le service client, les services financiers et les RH. « Cela nous aide également à définir le plan de recrutement des consultants. »

58 %



Des entreprises utilisent des fonctionnalités d'IA et de machine learning dans leurs processus et systèmes de planification.

À quelle fréquence ces scénarios sont-ils revus ?

Même si une entreprise a imaginé un projet formidable, certains concepts parfaits sur le papier n'offrent pas toujours les résultats attendus. La plupart des projets innovants doivent être revus en cours de route pour s'adapter au contexte. Les entreprises qui utilisent la simulation par scénarios revoient régulièrement leurs modèles (35 % le font une fois par mois) en y intégrant de nouvelles données ou de nouvelles informations permettant d'ajuster les plans (voir Figure 6). Cela se fait le plus souvent de manière ponctuelle (46 % des cas).

La pandémie compte bien entendu parmi ces événements ponctuels. MTN, une entreprise spécialisée dans les télécommunications, conçoit généralement ses projets en s'appuyant sur des prévisions à 8 mois. Mais comme l'explique Belinda O'Neil : « Quand la pandémie est arrivée, nous avons redéfini tous nos paramètres. » Au lieu de mettre à jour ses prévisions, l'entreprise a revu ses projections pour l'année 2020. Outre le virus, d'autres variables ont été intégrées, comme les taux de change et d'autres événements liés à l'instabilité mondiale. Les résultats obtenus ont influencé les décisions de l'entreprise concernant le report ou la renégociation de contrats, ainsi que la nécessité de ralentir ou d'accélérer le déploiement.

Disposer des bons outils permet de réétudier plus facilement les hypothèses. « Nous utilisons actuellement des informations prévisionnelles et des modèles de scénarios pour tester nos idées, » ajoute Lara Ariell, qui travaille pour le gouvernement de Nouvelle-Zélande. « Nous nous servons également de ces modèles pour que nos collaborateurs constatent leur fiabilité. Développer la confiance autour des capacités de l'IA à générer des résultats sensés et logiques nous permet d'être plus à l'aise avec cet outil. »

Figure 6 : Fréquence de la simulation par scénarios

Près de la moitié des entreprises utilisent cet outil de planification ponctuellement, et plus d'un tiers l'utilisent chaque mois.

EN CONTINU	4 %
TOUS LES JOURS	5 %
TOUTES LES SEMAINES	11 %
TOUS LES MOIS	35 %
PONCTUELLEMENT	46 %

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

AU CŒUR DE L'ENTREPRISE :

Gestion de la chaîne logistique

Les entreprises s'appuient sur leur chaîne logistique pour concevoir, produire et livrer leurs produits et services. La chaîne logistique intègre des fabricants, des prestataires, des entreprises de transport, des centres de distribution et des vendeurs. La chaîne logistique englobe tout ce dont une entreprise a besoin pour survivre et prospérer, ainsi que des activités connexes : prévision de la demande client ; planification des besoins en matériaux, ressources et stock ; suivi des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution.

Les chaînes logistiques peuvent prendre la forme de processus complexes et fragmentés nécessitant un flux constant de produits, de commandes, d'informations et de transferts de fonds à différents stades. Comme elle est souvent gérée au fil de l'eau, la chaîne logistique a été l'un des premiers processus touchés par la pandémie. Les perturbations dans la circulation des biens et des services entre fabricant et utilisateur final a eu de profondes répercussions sur la vie quotidienne.

Planification connectée de la chaîne logistique

Le cycle de planification de la chaîne logistique est rythmé par la demande en produits ou services, la première étape étant généralement celle des prévisions de la demande. L'exactitude de ces prévisions est un indicateur de performance clé pour anticiper la demande. Surestimer la demande peut en effet entraîner un excédent de stocks. La sous-estimer peut au contraire provoquer des ruptures de stock ou des rayonnages vides dans les magasins. Plus les prévisions sont exactes, plus on gagne en efficacité opérationnelle et en satisfaction client.

La plupart des grandes entreprises s'engagent dans la planification des ventes et des opérations. Ce processus permet d'équilibrer l'offre et la demande et fournit aux dirigeants toutes les informations nécessaires pour approuver et mettre en œuvre

le plan global. Les personnes qui gèrent la planification de la chaîne logistique sont toutefois aux prises avec des systèmes déconnectés qui ralentissent la prise de décision et introduisent des erreurs dans le processus de planification. Pour remédier aux problèmes posés par ces systèmes, les grandes entreprises utilisent des plateformes Cloud intégrées et des approches pluridisciplinaires (comme la planification intégrée de leurs activités). Cela leur permet d'extraire les données de tous les services dans les opérations menées en interne ou en externe et les sources de données financières, pour concevoir un plan stratégique, prévoir l'offre et la demande, et piloter l'exécution. D'autres techniques comme la planification intégrée des activités nécessitent une collaboration entre différents services et différentes sources de données.

Cela a un impact important sur les activités, comme en témoigne Mitch Haynes, vice-président de la planification de la chaîne logistique chez Juniper Networks. Cette entreprise, spécialisée dans la vente de technologies de réseautage et de cybersécurité, gère les opérations de sa chaîne logistique dans le Cloud depuis 2016 et s'appuie désormais sur [la planification intégrée des](#)

[activités pour gérer les opérations de sa chaîne](#)

[logistique](#). « Juniper peut ainsi affronter les difficultés sans passer trop de temps à justifier les décisions prises, » explique-t-il. « On ne peut pas savoir de quoi demain sera fait. Mais il est possible de prendre des décisions de manière connectée. »



55 %

**DES ENTREPRISES
ONT MIS EN PLACE
DES SYSTÈMES
POUR GÉRER LA
PLANIFICATION
DE LEUR CHAÎNE
LOGISTIQUE.**

Les deux tiers des grandes entreprises estiment que la planification de leur chaîne logistique est « importante » voire « stratégique », avec des équipes et des systèmes déployés pour gérer les activités de planification. C'est tout autre chose dans les entreprises de taille moyenne : un tiers d'entre elles gèrent toujours la planification de leur chaîne logistique à l'aide de tableurs.

Même si la plupart des entreprises jugent que la planification de la chaîne logistique est importante (55 % possèdent des systèmes dédiés), celle-ci est souvent gérée de façon parcellaire, les responsabilités étant réparties entre plusieurs services (41 %). La gestion de la chaîne logistique est assurée au moins en partie par des tableurs dans 16 % des entreprises.

L'impact à court terme sur les processus métier peut se manifester par des « crises » ponctuelles, mais il y a de l'espoir, et la technologie a certainement un rôle à jouer. Beaucoup d'entreprises parviennent à retrouver leur niveau d'avant-crise et préparent un avenir meilleur en planifiant activement les prochaines étapes. La plupart s'appuient sur les relations déjà en place au sein de l'entreprise, avec une collaboration active entre les responsables des différents services.

07 Le mandat de collaboration

Personne ne travaille seul. Plus l'entreprise est grande, plus elle compte de collaborateurs, plus les intervenants doivent être consultés et plus les différents services sont affectés. Pour travailler efficacement, il faut trouver comment collaborer.

Or cela ne se limite pas à organiser des réunions pour intégrer les informations budgétaires, les bases de données concernant les performances antérieures, les prévisions concernant les délais, ou les justificatifs. Si les collaborateurs ne font pas ce qui a été convenu, c'est tout le système qui s'écroule. Les délais ne sont pas respectés, ce qui peut mettre en danger les projets importants dont dépendent l'avenir de l'entreprise.

La planification collaborative entre différents services est un élément essentiel de la planification connectée. Elle s'appuie sur des processus et des technologie de base qui intègrent des données financières, opérationnelles et relatives au personnel pour assurer la visibilité et orienter la prise de décision et l'exécution. Des systèmes financiers et opérationnels déconnectés peuvent entraîner une déconnexion des processus métier. Ils deviennent alors rigides et il est difficile de les faire évoluer, observe Marc Seewald. « Pour prendre la moindre décision ou élaborer un scénario financier relativement simple, il est inefficace d'avoir 20, 30, 40 ou 50 collaborateurs qui courent partout et collectent des données dans plusieurs systèmes différents en espérant qu'au final, tout concordera. » Cela crée une culture du chacun pour soi, par opposition à une entreprise collaborative où tout le monde avance dans la même direction.

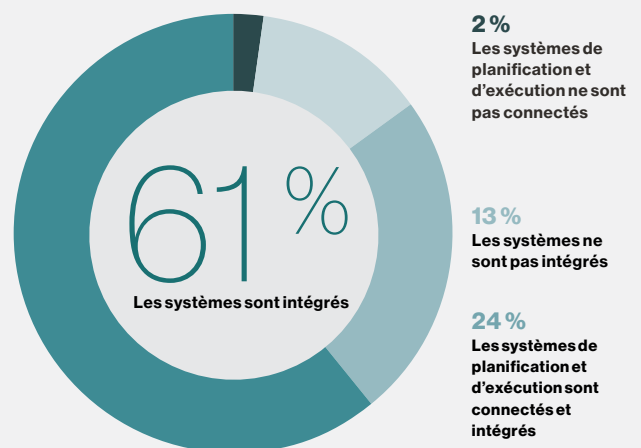
Au final, le but est de gagner en agilité. « Des secteurs entiers sont perturbés, » constate Marc Seewald. « Les entreprises doivent pouvoir agir plus rapidement. »

Les attentes liées à la planification connectée dans l'entreprise

La planification connectée fait partie des projets qui réjouissent presque tout le monde. Les trois quarts des dirigeant-es interrogé-es dans le cadre de notre enquête pensent que cela peut améliorer la collaboration et la prise de décisions, estimant que, dans le pire des cas, cela n'aura pas d'impact sur les opérations (26 %). Autrement dit, cela ne peut pas faire de mal, et peut même améliorer les choses.

Figure 7 : La planification tend à s'automatiser

Un nombre croissant d'entreprises intègrent leurs processus de planification aux systèmes ERP, RH et de chaîne logistique.



Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020

Ce sont les entreprises affichant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard USD qui se montrent les plus enthousiastes : 39 % d'entre elles pensent en effet que la planification connectée peut « largement améliorer » leurs processus métier. Les entreprises avec un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard USD sont 26 % à partager ce sentiment. C'est logique : plus l'entreprise est importante, plus il y a de personnes impliquées dans le processus décisionnel, et plus celui-ci devient laborieux.

La planification connectée est aussi appréciée dans les entreprises spécialisées dans les services financiers (51 % d'entre elles pensent que cela peut « largement améliorer » le processus décisionnel), la santé (46 %) et le secteur pharmaceutique (41 %). Ces réponses données par de grandes entreprises ont peut-être été influencées par le fait que dans leur cas, certaines décisions peuvent s'avérer décisives pour leur survie.

Les décisions stratégiques doivent tenir compte de nombreux paramètres. Il est donc important de pouvoir organiser et analyser toutes les données pertinentes, qui doivent donc être mises à jour et synchronisées régulièrement, et si possible de manière automatisée. Personne ne veut prendre des décisions basées sur des chiffres obsolètes.

Globalement, les entreprises prêtes à utiliser des solutions de planification connectées ont déjà associé leurs systèmes et leurs processus de planification aux systèmes gérant l'exécution et les transactions, comme la planification des ressources, la gestion des ressources humaines, la gestion des relations client et les applications dédiées à la chaîne logistique (voir Figure 7). Chez un quart de ces entreprises, tout est déjà automatisé.

Seules 13 % des personnes interrogées travaillent dans des environnements dépourvus de systèmes connectés, ou dans lesquels les informations sont mises à jour manuellement. Le partage des données entre les systèmes se fait plus souvent manuellement dans les secteurs de la production, des services aux entreprises et de l'enseignement supérieur.

Les défis de la planification connectée

Les entreprises qui freinent l'adoption du Cloud n'ont pas lancé l'intégration de leurs systèmes de planification organisationnelle. Pour 39 % d'entre elles, ces systèmes nécessitent une intervention manuelle.

Le cloisonnement des données représente l'une des difficultés principales, puisque l'accès aux données se limite à un seul groupe. Les banques de données éparses augmentent naturellement à mesure que les entreprises se développent. La culture de l'entreprise, la technologie, les processus organisationnels et les risques liés à la confidentialité peuvent limiter ou décourager le



des dirigeant-es pensent que la planification connectée améliore la collaboration et la prise de décision.

partage des données, ce qui peut entraîner des répétitions et une isolation des flux de données. Cela ralentit la prise de décisions basées sur les données, met des barrières entre les équipes et augmente les coûts.

Il n'y a rien de surprenant à cela. Les entreprises savent quels sont les avantages associés au partage des données entre services. Mais mettre fin au cloisonnement est plus facile à dire qu'à faire. Les grandes entreprises disposent d'immenses référentiels de données et savent très bien que ceux-ci doivent être gérés avec soin. Seules un quart d'entre elles indiquent que les données nécessaires à la planification sont toujours cloisonnées et enregistrées sous différents formats. Pour 33 % d'entre elles, ce n'est pas une priorité. Le cloisonnement prédomine surtout dans les entreprises qui freinent l'adoption du Cloud en raison de la pandémie. Plus d'un tiers d'entre elles affirment que leurs données sont organisées ainsi.

Les services informatiques sont plus conscients du cloisonnement des données que les autres services, en partie parce qu'ils forment une organisation centrale qui accompagne la collecte de données de toute sorte.

Autre difficulté : l'utilisation de tableurs. Les tableurs sont des outils fantastiques quand ils sont utilisés pour leur fonction première : effectuer des calculs et analyser des variables dans des modèles numériques. Mais on essaie trop souvent de les pousser au-delà de leurs limites. Les mises à jour en temps réel sont complexes et peuvent entraîner des erreurs aux conséquences parfois désastreuses (citons [cet exemple devenu célèbre](#) d'une erreur dans le signalement de cas de covid-19 due aux limites d'un tableur).

Mais y renoncer est terriblement difficile. Un cinquième des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête affirment que leur entreprise utilise toujours des tableaux manuels pour leurs activités courantes de planification et de modélisation. Même si 42 % des entreprises ont interdit le recours aux tableaux dans leur processus de planification, il est impossible de les éliminer totalement : 40 % des PME utilisent toujours des tableaux pour réaliser certaines tâches.

Les tableaux sont aujourd'hui synonymes de retard technologique. 33 % des entreprises ayant réduit l'adoption du Cloud en raison de la pandémie utilisent toujours des tableaux pour gérer leur planification.

Les tableaux sont parfois des vestiges d'anciens systèmes ou processus métier. « Nous préparons toujours des tableaux avant d'utiliser des outils de budgétisation et de planification, mais c'est parce que nous avons utilisé la même plateforme pendant 20 ans, » explique Belinda O'Neil. Ce ne sera plus le cas une fois la migration finalisée. « Nous sommes en cours de transition vers des solutions analytiques [de business intelligence]. »

Un duo gagnant : l'humain et la machine

Même si les systèmes de planification sont prêts à interagir, les humains le sont peut-être moins. Pour être efficace, la collaboration doit associer compétences humaines (une bonne

écoute, par exemple) et expertise technique. Même si vous maîtrisez déjà la gestion des délais et le respect des protocoles, la plupart de vos collaborateurs ont besoin de comprendre comment fonctionnent tous ces systèmes logiciels.

Pour pouvoir collaborer de manière productive et efficace, chacun doit chercher à faire toujours mieux. Dans la plupart des entreprises, les compétences perçues comme les plus demandées concernent la visualisation des données (56 %), l'IA et le machine learning (49 %) mais aussi les compétences interpersonnelles (45 %) (voir Figure 8). Aucune de ces compétences n'est toutefois exclusive ou moins importante. C'est avant tout une question d'urgence.

Dans une certaine mesure, le ressenti concernant le manque de compétences illustre la manière dont les personnes interrogées voient le monde, et les technologies dont elles disposent. Les cadres dirigeants sont plus nombreux à identifier le besoin de data scientists, tandis que les responsables informatiques recherchent surtout des collaborateurs qui comprennent l'IA et le machine learning.

L'IA et le machine learning occupent une place de plus en plus importante dans les milieux techniques. Les produits fonctionnant avec des algorithmes complexes offrent des capacités exceptionnelles dans de nombreux domaines : avancées médicales, détection des fraudes, systèmes de planification basés sur les données. Encore plus impressionnant, ces technologies sont en train de gagner la confiance des entreprises qui veulent tirer parti de leurs avantages. Plus de la moitié des dirigeants font confiance aux données de planification provenant d'outils utilisant des fonctionnalités d'IA ou de machine learning. Seuls 14 % ressentent une certaine méfiance face aux recommandations de l'IA et du machine learning (ce pourcentage étant plus élevé chez les cadres dirigeants et les responsables financiers).

Les institutions financières, les entreprises spécialisées dans la communication et les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard USD sont les plus disposées à confier la planification à des logiciels utilisant l'IA et le machine learning. « Je pense sincèrement que l'IA peut nous aider, » confie Guadalupe Huerta de SMNYL. « Nous devons trouver de nouveaux moyens d'intégrer les connaissances d'experts à notre entreprise, c'est-à-dire celles de nos collaborateurs qui connaissent parfaitement nos activités. L'IA peut clairement nous aider à y arriver. »

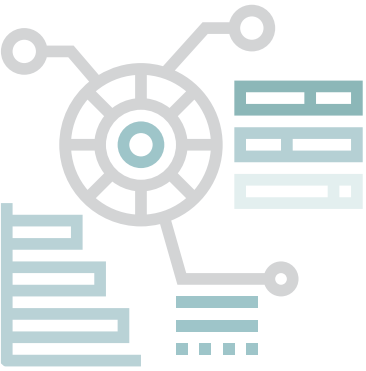
La collaboration est aujourd'hui un terme à la mode, à tel point qu'il devient galvaudé. Les humains sont capables d'aller bien plus loin

Figure 8 : Compétences nécessaires pour la planification à tous les niveaux de l'entreprise

Les entreprises qui veulent collaborer doivent développer certaines compétences communes : le plus important est de visualiser les données et de comprendre l'IA.

VISUALISATION DES DONNÉES	56 %
COMPRÉHENSION DE L'IA / DU MACHINE LEARNING	49 %
RÉSEAUTAGE ET COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES	45 %
SENS DES AFFAIRES	44 %
SENS COMMERCIAL	43 %
DATA SCIENCE	38 %

Source : enquête menée auprès de 860 cadres dirigeant-es par MIT Technology Review Insights, septembre 2020



« L'objectif est d'optimiser les coûts, d'améliorer la planification et de gagner en flexibilité. Les services support de l'entreprise (finance, RH et chaîne logistique) travaillent aujourd'hui de manière harmonieuse et efficace. »

Khaled Elhusseiny, directeur financier d'Almufthah Group

grâce à une bonne collaboration. Et c'est plus simple quand on a accès à des sources de données fiables. Dans une enquête menée par Oracle, les trois quarts des personnes interrogées affirment que l'IA a contribué à améliorer leur santé mentale au travail.²

La collaboration concerne avant tout la façon dont on communique au sein d'une grande entreprise. Les collaborateurs doivent créer un lien humain (parler de leur travail, donner du feedback, échanger des idées) mais aussi un lien technique (s'assurer que les données sont transmises dans les délais impartis au bon service). Tous ces efforts sont facilités par les plateformes et les technologies permettant d'automatiser et de suivre les systèmes de l'entreprise.

Au niveau le plus élevé, 57 % des systèmes reposent sur une plateforme et des modèles de données communs, et 55 % font confiance aux données de planification basées sur l'IA et le machine learning. Ces connexions peuvent prendre plusieurs formes. Au cours de cette enquête, nous avons demandé aux dirigeant-es dans quelle mesure ils validaient différentes pratiques et outils technologiques afin d'identifier lequel avait le plus d'impact. Tout commence par la mise en place d'un processus organisé qui gère la collaboration et les outils favorables à une bonne communication.

- **Planification à tous les niveaux de l'entreprise.** Les frictions entre services sont un problème très courant dans les grandes entreprises. Mais si aujourd'hui l'idée de travailler avec d'autres services reste parfois accueillie avec peu d'enthousiasme, il est très fréquent de constater une bonne collaboration entre des collègues, ne serait-ce que ponctuellement. Il arrive toutefois que, dans certains cas, les services travaillent seuls. Ainsi, le service conception n'est pas obligé de consulter les autres départements pour choisir la banque de photos de l'entreprise.
- **Plateformes et modèles de données communs.** Autrefois, le travail des grandes entreprises pouvait être entravé par un

manque de standardisation susceptible d'entraîner des problèmes d'interopérabilité. Tous les services trouvaient alors qu'il était normal d'utiliser l'outil le plus adapté à leurs propres besoins, même si cela rendait le partage de données difficile. Si les plateformes ont changé, les problèmes demeurent. Les services informatiques s'efforcent de proposer les mêmes outils à toute l'entreprise, mais cela ne fonctionne pas toujours.

Notre enquête montre cependant que la plupart des entreprises y parviennent. Près de trois sur cinq estiment que leur systèmes s'appuient largement (16 %) ou en partie (41 %) sur une plateforme ou des modèles de données communs. Par exemple, quand Khaled Elhusseiny a été nommé DAF d'Almufthah Group en 2016, il n'y avait aucun plan stratégique en place et le cycle de planification de l'entreprise n'était pas unifié. Il n'y avait qu'un simple processus de préparation budgétaire incluant les services financiers et les responsables de service des 35 filiales d'Almufthah. Il n'existait ni processus, ni directives spécifiques et unifiées concernant le cadre budgétaire de chaque division. « Les budgets discutés avec les services financiers étaient communiqués et validés individuellement par les responsables », se rappelle Khaled Elhusseiny.

Une gestion commune facilite les prévisions et l'organisation. « Le groupe est passé à un cycle de planification unique incluant ses 35 sociétés », explique Khaled Elhusseiny. L'entreprise a également mis en place un processus d'évaluation unifié dans toute l'entreprise. Le budget a été défini en trois phases (élaboration, examen et validation) avec deux comités chargés de gérer ce processus : un comité exécutif incluant les propriétaires et les responsables de service, et un comité financier dirigé par le DG et le DAF.

« L'objectif est d'optimiser les coûts, d'améliorer la planification et de gagner en flexibilité », résume Khaled Elhusseiny. « Un an après la mise en place de ce système, les services support de l'entreprise (finance, RH et la chaîne logistique) travaillent aujourd'hui de manière harmonieuse et efficace. »

Conclusion : Planifier ensemble pour réussir ensemble

Quand la pandémie de coronavirus a balayé la planète en 2020, les entreprises du monde entier ont fait de leur mieux pour gérer une myriade de situations d'urgence. C'est encore le cas pour certaines d'entre elles, plusieurs mois plus tard. Mais il y a de l'espoir, et la technologie a un rôle à jouer. L'enquête de MIT Technology Review Insights révèle que beaucoup d'entreprises parviennent à retrouver leur niveau d'avant-crise et préparent un avenir meilleur en planifiant activement les prochaines étapes. La plupart s'appuient sur les relations déjà en place en leur sein, avec une collaboration active entre les responsables des différents services ou divisions. En organisant une planification collaborative à l'aide d'outils et de systèmes basés sur le Cloud, les entreprises se préparent à relancer leur croissance, à améliorer leurs opérations et à trouver de nouvelles façons d'innover. Pour conclure :

Les entreprises qui innover sur le plan technologique gèrent les conséquences de la crise avec confiance. Notre enquête montre que les grandes entreprises qui s'engagent dans la résolution immédiate des problèmes rencontrés par l'entreprise, ses collaborateurs et ses clients tendent à investir davantage dans le Cloud. Les entreprises qui accélèrent leur adoption du Cloud ont aussi plus tendance à aborder les problèmes de manière frontale.

La planification est gérée différemment en fonction des entreprises. Dans l'ensemble, les entreprises sont de plus en plus connectées et la plupart comprennent l'intérêt des systèmes intégrés qui facilitent la circulation des données au fil des différentes étapes de la planification. Une grande majorité des dirigeant-es interrogés pensent que la planification connectée, qui consiste à intégrer les sources de données de toute l'entreprise, améliore la prise de décisions. Mais les diverses approches en matière de planification dépendent des aspirations des entreprises.

La collaboration est l'élément clé d'une planification réussie. Les entreprises doivent appréhender la planification d'un seul bloc. Pour cela, les services financiers doivent travailler main dans la main avec les RH et la chaîne logistique, et tout le monde doit pouvoir accéder aux mêmes données. Certains obstacles demeurent cependant, comme le cloisonnement des données qui isolent certains services ou l'utilisation de tableurs dans le processus de planification, malgré leur tendance à propager les erreurs. Les entreprises qui s'efforcent d'améliorer la collaboration et la communication peuvent envisager un avenir radieux.

À propos de MIT Technology Review Insights

MIT Technology Review Insights est le service d'édition spécialisé de MIT Technology Review, la plus ancienne revue technologique au monde qui bénéficie du soutien de la plus grande institution technologique du monde. Ce service propose des événements publics et des études sur les grands défis contemporains auxquels sont confrontées les technologies et les entreprises. La publication Insights réalise des études et des analyses qualitatives et quantitatives aux États-Unis et ailleurs dans le monde, et publie des contenus très diversifiés : articles, rapports, infographies, vidéos et podcasts. Grâce au MIT Technology Review Global Panel, Insights dispose d'un accès privilégié à un panel toujours plus large de cadres dirigeants, d'acteurs de l'innovation et d'experts reconnus, afin de conduire des enquêtes et des entretiens détaillés.

À propos de notre partenaire

Oracle propose différentes suites d'applications intégrées ainsi qu'une infrastructure sécurisée et autonome dans Oracle Cloud.

Pour en savoir plus sur Oracle (NYSE : ORCL), rendez-vous sur www.oracle.fr.

ORACLE

Notes

1 « Finance and HR: The Cloud's New Power Partnership », MIT Technology Review Custom, en partenariat avec Oracle, 2017.

2 « As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work » Oracle Workplace Intelligence, 2020.

Illustrations

Illustrations conçues par Chandra Tallman avec des éléments provenant d'Adobe Stock et de The Noun Project.

Malgré tout le soin apporté à la vérification de l'exactitude des informations recueillies, MIT Technology Review Insights ne peut être tenu responsable de la fiabilité de quiconque, ni de la validité de toute information, opinion ou conclusion exprimée dans cette étude.


© Copyright MIT Technology Review Insights, 2021. Tous droits réservés.



MIT Technology Review Insights

 www.technologyreview.com

 [@techreview @mit_insights](https://twitter.com/techreview)

 insights@technologyreview.com