



Guide de la planification par scénarios pour le DAF



Les bonnes pratiques et premières étapes



Prévoir l'imprévisible



Comment mettre en place une planification efficace dans les services financiers malgré l'évolution rapide des modèles commerciaux, du contexte économique et des technologies ? Quelles sont les conséquences d'un manque de préparation de l'entreprise aux événements tels que la pandémie de COVID-19 ?

Les DAF avant-gardistes et leurs équipes utilisent la planification par scénarios pour se préparer aux périodes d'incertitude avec toute l'assurance nécessaire. Ce type de planification à court terme permet aux services financiers de développer plus rapidement et plus fréquemment des scénarios afin d'en étudier l'impact potentiel sur l'entreprise à 3, 6 et 12 mois.

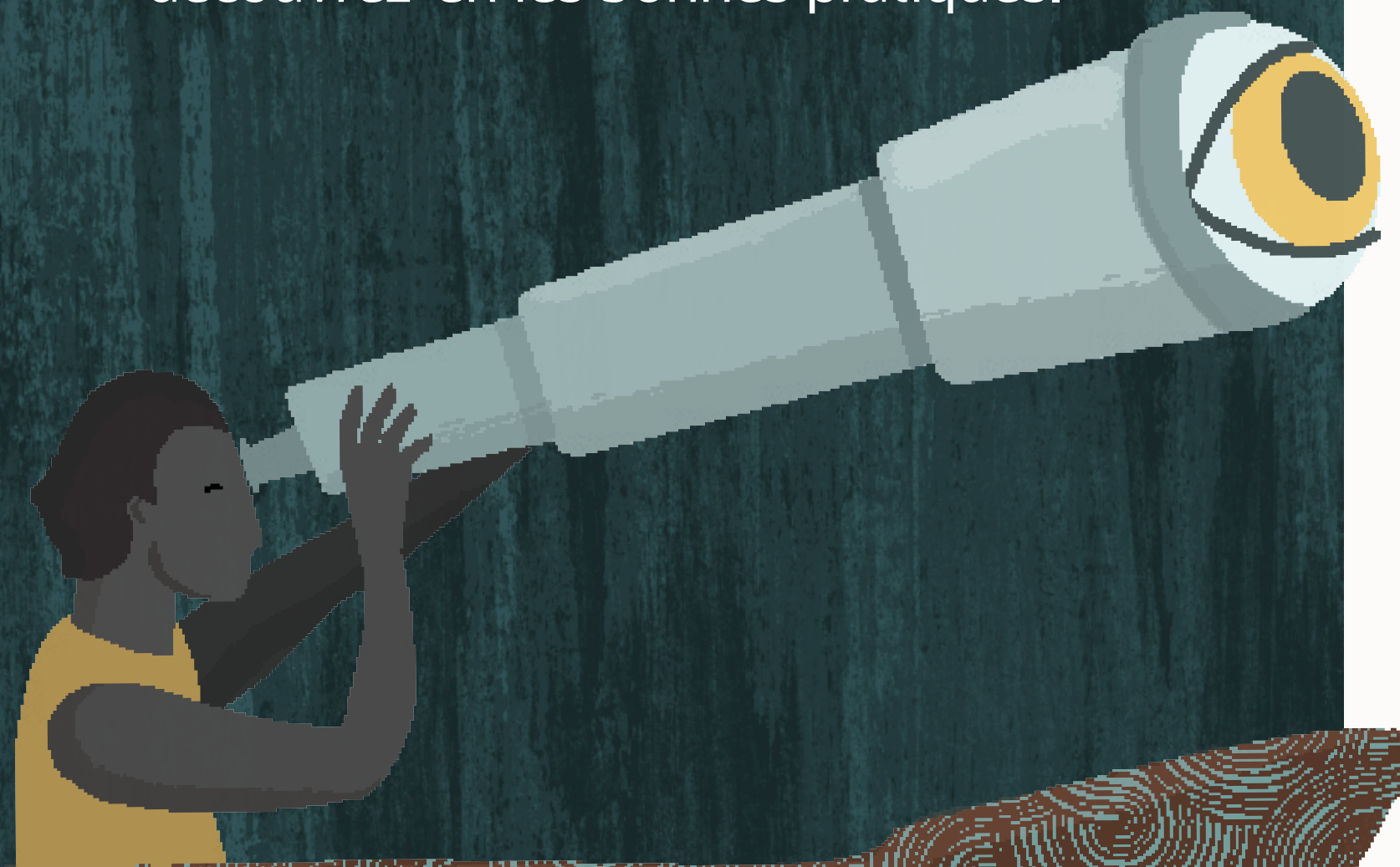
Comme nous l'a montré la pandémie de COVID-19, les équipes manquent souvent de données historiques de référence pour élaborer des plans, prendre rapidement des décisions et en anticiper les conséquences de manière précise. La planification par scénarios permet d'identifier les changements potentiels et aide ainsi les entreprises à réduire les risques, à rester agiles et à assurer la continuité de leurs activités, pour être mieux préparées à ce qui les attend.



Planification par scénarios : les bonnes pratiques

—

Avant de lancer la planification
par scénarios avec votre équipe,
découvrez-en les bonnes pratiques.



1 Identifier d'emblée les principaux acteurs

Cet exercice hiérarchique stratégique doit comprendre une sélection des principaux intervenants de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que les bons dirigeants sont impliqués dès le début et que vous disposez de l'équipe dirigeante adéquate pour prendre des décisions rapidement. Une fois finalisé, le plan global peut être déployé auprès du reste de l'équipe pour sa mise en œuvre.

2 Se concentrer sur les principaux déclencheurs

Analyser les causes profondes pour identifier ce qui est le plus important à l'instant T. Pour commencer, vous pouvez étudier vos états financiers et vous demander : « Comment justifier cette ligne ? » Mieux vaut ne pas trop compter sur les déclencheurs traditionnels qui s'appliquent davantage à la planification à long terme. Privilégiez plutôt ceux qui sont les plus représentatifs de ce qui se passe au même instant. Cela aidera l'équipe à être plus attentive aux futures alternatives auxquelles elle n'aurait pas pensé et à repérer plus rapidement les signaux d'alerte. Voici quelques exemples des principaux déclencheurs de la planification par scénarios : nombre de magasins, gamme de prix produits, prix des marchandises, productivité des collaborateurs, évolution de la demande client et coûts opérationnels.

3 Collecter et analyser plusieurs sources de données

La planification par scénarios nécessite de collecter des données quantitatives et qualitatives pour développer les principales hypothèses. Associez des informations provenant de sources internes et externes. Utilisez par exemple des sources comme la Harvard Business Review pour obtenir des données générales sur l'analyse macroéconomique des pandémies ou récessions passées. Vous pouvez aussi consulter les chiffres officiels et les données recueillies par les associations sectorielles pour compiler des données externes.

4 Réaliser un test panoramique

Pensez à votre compte de résultat, votre bilan et votre trésorerie. Si vous ne tenez compte que de deux ou trois éléments clés (telle que la trésorerie ou les bénéfices de manière isolée), votre résultat manquera de transparence et vous ne pourrez pas identifier les relations de cause à effet. Pensez à inclure divers postes débiteurs comme le loyer des bureaux/entrepôts, l'équipement, les salaires, sans oublier les postes de crédit comme l'amortissement cumulé, les prélèvements non acquis et la comptabilité fournisseurs.

5 Limiter le nombre de scénarios modélisés

Il est conseillé de ne pas utiliser plus de quatre scénarios pour illustrer les éventuels résultats (allant de « faible impact sur l'entreprise » à « risque de faillite »). Commencez par quelques scénarios d'ordre général, puis réduisez le champ d'application avant d'effectuer une analyse complète. Incluez suffisamment de détails au fur et à mesure de chaque scénario pour pouvoir évaluer précisément la probabilité d'échec ou de réussite des solutions proposées. Pour cela, intégrez des données internes et externes permettant d'étayer vos principales hypothèses. Vérifiez la pertinence de chaque scénario en ayant recours à une simulation Monte Carlo (une méthode de modélisation des données). Évaluez soigneusement toutes les options pour avoir l'assurance d'être bien préparés si l'impensable se produit.

Les premières étapes



Les étapes à suivre pour vous lancer

Étape 1

Veillez à disposer d'une technologie capable de prendre en charge une planification par scénarios agile et efficace. Souvent, les systèmes sur site ne disposent pas de l'évolutivité requise pour modéliser rapidement et précisément plusieurs scénarios complexes.

Étape 2

Estimez le résultat des différents scénarios en vous basant sur un modèle de simulation Monte-Carlo. Cette technique vous permet de voir rapidement la probabilité de divers scénarios, les différentes solutions disponibles et les chances de réussite d'un plan. C'est un atout très précieux quand le niveau d'incertitude est très élevé pour chaque hypothèse. Ces simulations peuvent être intégrées très facilement dans une solution EPM (Enterprise Performance Management).

Étape 3

Définissez un plan de suivi continu avec des ajustements fréquents. Malheureusement, la planification par scénarios ne peut pas être élaborée une fois pour toutes. Pour suivre le rythme d'un environnement en constante évolution, il faut revoir les scénarios en les adaptant aux changements pour s'assurer qu'ils restent pertinents. Quand un scénario apparaît obsolète suite à des évolutions du marché, vous pouvez le supprimer pour le remplacer par un autre.



Rappels

An illustration on the left side of the slide. At the bottom, a person in a yellow shirt and brown pants stands on a rocky, uneven ground, holding a large, grey flashlight. A small black cat sits next to them. The flashlight's beam illuminates a large, circular, abstract object floating in the dark space. This object has various patterns and colors, including orange, black, and beige. The background is a dark, textured blue.

À faire :



Se concentrer sur quelques grandes incertitudes
(qui affectent les principaux déclencheurs)



Contrôler la logique des scénarios choisis



Déterminer les indicateurs financiers et autres KPI



Mettre à jour régulièrement les scénarios et les hypothèses

À ne pas faire :



Imaginer des scénarios sans choisir les déclencheurs et les incertitudes



Envisager trop de scénarios



Se concentrer sur un seul scénario ou essayer de créer un scénario parfait



Penser que la planification se fait une fois pour toutes

Pour aller plus loin



Et demain ?

Planifier l'avenir permet non seulement d'assurer la continuité des activités et la solvabilité financière en cas de catastrophe, mais cela permet également de renforcer la valeur stratégique des services financiers. Sensibiliser les différents groupes aux risques met en lumière le poids des incertitudes, facilite la planification des scénarios les plus optimistes (hausse de la demande par exemple) et favorise une réflexion plus vaste et innovante.

La mise en œuvre de la planification par scénarios est également un excellent support de la culture d'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'elle vous aide à repositionner les services financiers en tant que partenaire stratégique de l'entreprise. Au fur et à mesure de la procédure, observez comment elle impacte d'autres activités de l'entreprise, notamment la bonne communication des résultats financiers. Si vous parvenez à améliorer la performance des équipes et à donner confiance à vos collaborateurs, clients et investisseurs, les scénarios conçus prendront une influence de plus en plus importante.

Améliorez la précision de vos plans à court et long terme avec la solution Oracle Fusion Cloud Enterprise Performance Management (EPM).

Pour en savoir plus, lisez *Destination croissance : la planification par scénarios*.

Demander le guide

Copyright © 2020 Oracle et/ou ses filiales. Oracle et Java sont des marques déposées d'Oracle et/ou de ses filiales. Les autres noms peuvent être des marques déposées des propriétaires respectifs.

