

# La planification d'entreprise : source d'avantage concurrentiel

*Livre blanc Oracle*

*Mise à jour d'août 2007*

# La planification d'entreprise : source d'avantage concurrentiel

## PRESENTATION GENERALE

Quels que soient la qualité de ses produits et le caractère innovant de ses services, aucune organisation ne peut exploiter tout son potentiel sans mettre en place une structure de planification adéquate. En permettant aux entreprises d'attribuer leurs ressources les plus précieuses (et limitées) — leurs capitaux et leur personnel — en fonction de la conjoncture et des objectifs, les solutions de planification d'entreprise actuelles facilitent la mise en œuvre d'un processus de planification dynamique permettant à la fois de promouvoir les meilleures pratiques d'entreprise et d'en engendrer de nouvelles. Ces solutions fournissent les outils de planification d'entreprise dont les organisations ont besoin pour optimiser leurs ressources et mettre en application leurs stratégies.

## INTRODUCTION

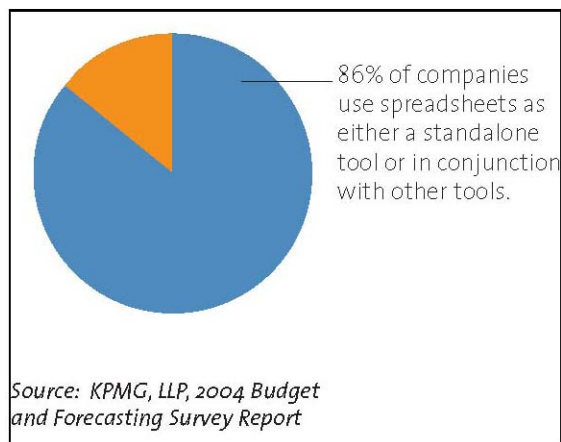
Dans l'environnement d'entreprise actuel, qui évolue à un rythme effréné, la planification ne peut se réduire à une seule activité par an. Si les responsables doivent effectuer les analyses sérieuses et les projections hypothétiques essentielles à des prises de décision avisées, la planification doit être une activité continue et dynamique favorisant la collaboration entre les services et les diverses couches organisationnelles et faisant le lien entre les attributions de budgets et des facteurs réalistes.

Toutefois, pour tirer profit des nombreux avantages opérationnels offerts par ce type de meilleures pratiques de planification d'entreprise (telles qu'une correspondance plus étroite entre les opérations et les stratégies, des cycles de planification plus courts et des performances financières plus prévisibles) les entreprises doivent implémenter de nouvelles technologies. Des outils de planification obsolètes ne permettent pas de mettre en relation des processus de planification et des données dans l'ensemble de l'entreprise, de faciliter la collaboration entre tous les participants aux processus ou de fournir des capacités critiques (telles que l'analyse détaillée et la gestion de scénarii de simulation) de manière aussi performante qu'une technologie sophistiquée de planification d'entreprise actuelle.

En tirant parti des avancées technologiques en matière de planification d'entreprise les organisations peuvent transformer un exercice annuel apportant peu de valeur ajoutée à l'entreprise en un exercice assurant une optimisation permanente des attributions des ressources et l'application cohérente et efficace de la stratégie dans l'ensemble de l'entreprise.

**L'application de meilleures pratiques de planification permet aux organisations de tirer profit des avantages suivants :**

1. **Cycles de planification plus courts (qui se traduisent par une plus grande réactivité)**
2. **Correspondance plus étroite entre les stratégies et les opérations**
3. **Performances financières plus prévisibles (indépendamment de la conjoncture)**
4. **Accès instantané aux informations dans l'ensemble des services et à tous les niveaux de granularité**
5. **Précision accrue**
6. **Implication des employés non financiers dans la planification et la budgétisation**
7. **Meilleure prise de décision grâce à des scénarios de simulation**
8. **Meilleure visibilité sur l'incidence des plans d'entreprise sur le bilan et la trésorerie**



**Figure 1 : la plupart des entreprises utilisent des tableurs comme outil de planification indépendant ou conjointement avec d'autres solutions.**

## **BREF HISTORIQUE DE LA PLANIFICATION**

Avant l'avènement des ordinateurs, les entreprises effectuaient leurs tâches de planification à l'aide de tableurs sur papier et de calculatrices ; cette « technologie » nécessitait l'envoi physique de documents entre divers sites et n'offrait aucun moyen de relier automatiquement les valeurs desdits documents entre elles. En d'autres termes, la planification impliquait un processus entièrement manuel et donc lent, sujet aux erreurs et extrêmement peu souple.

A l'inverse, l'avènement des ordinateurs et des tableurs informatisés a révolutionné la manière dont les organisations planifient et gèrent leurs budgets. Pour la première fois, les utilisateurs ont pu produire des documents de planification faciles à partager et à mettre à jour. En outre, ces documents pouvaient contenir bien plus d'informations, de graphiques et de données détaillées qu'auparavant.

### **Applications d'élaboration budgétaire spécifiques**

Les utilisateurs adoptant les tableurs logiciels avec enthousiasme, les éditeurs de cette technologie n'ont pas tardé à les améliorer en les enrichissant d'applications d'élaboration budgétaire spécifiques permettant de traiter les taux composés de croissance du marché, des taux de change et d'autres facteurs allant bien au-delà des tableurs traditionnels. Du jour au lendemain, les organisations ont pu créer rapidement et en toute fiabilité des documents de planification basés sur des modèles plus sophistiqués (et donc plus précis). Et pour la première fois, elles ont pu planifier à plusieurs niveaux d'une activité (lignes de produits, échelons de salaire au sein d'un même service, etc.).

Toutefois, ces améliorations en termes de calculs ne permettaient pas de résoudre les problèmes de planification fondamentaux, tels que la gestion des processus, l'audit et la mise en relation des documents de planification et des sources de données d'entreprise essentielles comme les applications de planification des ressources d'entreprise et de ressources humaines. Par ailleurs, elles reposaient sur la distribution et la collecte de « fichiers » de budgétisation entre les planificateurs financiers et les responsables du développement.

## Applications Web

L'avènement d'Internet a apporté une nouvelle vague de révolutions technologiques dans la planification d'entreprise. Désormais, plutôt que de disposer d'une application client volumineuse dans l'ensemble de l'entreprise, une organisation pouvait fournir un accès par navigateur à des bases de données et documents de planification partagés. Par ailleurs, les documents pouvaient être gérés sur un serveur Web central, plutôt que d'être disséminés sur les ordinateurs de bureau de plusieurs utilisateurs.

**En dépit des avancées de la technologie de planification, les organisations sont encore confrontées à des problèmes qui les empêchent d'attribuer les ressources de manière optimale:**

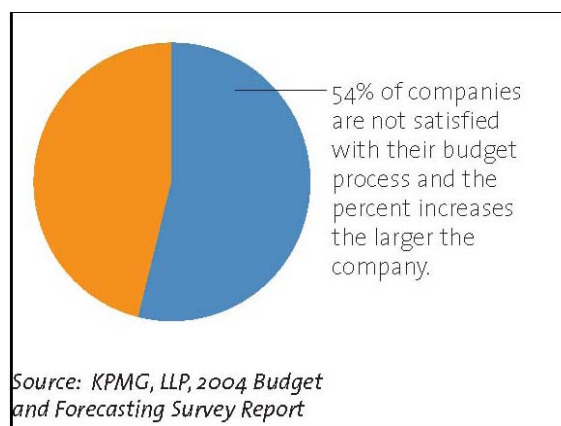
1. **La périodicité des processus de mise à jour qui permet le retard des plans d'attribution par rapport à l'évolution de la conjoncture et des impératifs de l'entreprise**
2. **La limitation des outils de regroupement de documents de planification de niveau inférieur et d'analyse détaillée des documents de niveau supérieur**
3. **La place laissée à l'erreur humaine**
4. **La mise en relation inadéquate des documents de planification et des données d'entreprise**
5. **L'utilisation exclusive de valeurs monétaires plutôt que du dénombrement des effectifs ou des unités de fabrication**
6. **La limitation du support pour la création de scénarios de simulation**

Comparée à ses prédécesseurs bureautiques, cette architecture Web a apporté des avantages considérables en termes de traitement des informations. Grâce à la gestion centralisée des documents, le contrôle des versions et l'audit ont pu être intégrés au processus de planification. Ces documents étant désormais dans un emplacement fixe, les valeurs de budget pouvaient être automatiquement générées à l'aide de données issues d'autres documents et systèmes ; des déclencheurs pouvaient être définis pour avertir automatiquement les responsables des seuils et des écarts. Toutefois, les fonctions de gestion et d'intégration étaient limitées ; la planification est restée en grande partie une activité statique descendante plutôt qu'un processus dynamique lié aux applications d'entreprise et processus métier fondamentaux.

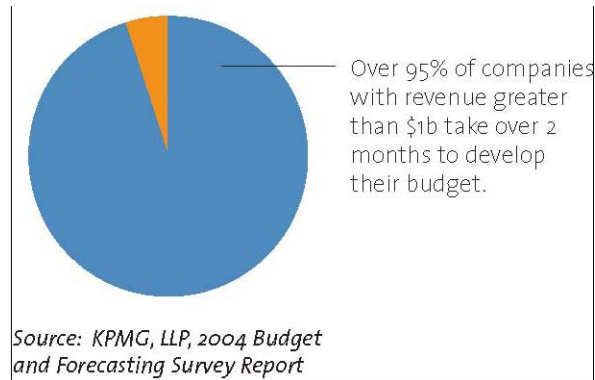
### Que manque-t-il encore ?

Comme le démontre cet historique de la planification, les avancées en matière de pratiques de planification d'entreprise dépendent largement des avancées dans la technologie de planification : chaque stade de ces avancées technologiques a apporté d'importantes améliorations dans la manière dont les utilisateurs professionnels collaborent entre eux afin d'optimiser l'attribution des ressources d'entreprise.

Toutefois, malgré ces avancées, la planification d'entreprise n'a pas encore atteint son apogée. De nombreux problèmes subsistent et ce n'est qu'en adoptant la technologie de planification d'entreprise de prochaine génération que les entreprises pourront améliorer davantage leurs processus de planification et ainsi profiter d'avantages considérables en termes de performances.



**Figure 2 : de nombreuses entreprises, tout particulièrement les grandes entreprises, ne sont pas satisfaites de leurs processus de budgétisation.**



**Figure 3 : quasiment toutes les entreprises ont besoin de plus de deux mois pour développer un budget.**

## UN REGARD SUR L'AVENIR DE LA PLANIFICATION

A quoi ressemble la technologie de planification d'entreprise de prochaine génération ? Qu'est-ce qui la différencie des précédentes générations d'outils de planification ? Et de quelle manière permet-elle aux organisations de mettre en œuvre des meilleures pratiques de planification éprouvées ?

Bien que chaque organisation applique des meilleures pratiques à sa propre manière pour les adapter à ses besoins métier et à sa culture d'entreprise spécifiques, toute entreprise évoluant sur le marché concurrentiel et normalisé actuel doit exiger les fonctionnalités suivantes de la part d'une technologie de planification de prochaine génération :

1. **Mises à jour dynamiques et en temps réel.** Le marché est bien trop fluctuant pour que la direction puisse se contenter de chiffres annuels ou trimestriels ; les décisions relatives à l'attribution des ressources et les révisions des prévisions doivent plutôt se fonder sur des événements et la conjoncture, lesquels peuvent changer à tout moment. Les environnements de planification de prochaine génération permettent de s'adapter aisément à l'évolution fréquente (voire permanente) de la conjoncture en fournissant des liens Web automatisés vers les facteurs de planification de l'entreprise. Ainsi, les événements ou initiatives ayant lieu dans une partie de l'organisation peuvent susciter des réponses rapides et précises adaptées à d'autres parties de cette même organisation. Cette approche dynamique élimine les temps de latence et les écarts associés aux outils de planification conventionnels et à la planification traditionnelle annuelle et trimestrielle.
2. **Compilation et granularité multi-niveaux.** Depuis la direction jusqu'à l'équipe du projet, la planification intervient à de nombreux niveaux ; autrement dit, la compilation peut rapidement devenir un cauchemar si chaque équipe utilise un système de planification différent à chaque niveau. Pire encore, il peut s'avérer quasiment impossible pour les dirigeants d'analyser en détail des documents compilés pour identifier des problèmes sous-jacents. Enfin, la compilation manuelle de plusieurs tableurs présente le risque d'erreurs humaines grossières. C'est la raison pour laquelle les solutions de planification de prochaine génération unifient la planification en un seul et même environnement, reliant les données à tous les niveaux de l'organisation, des services et des fonctions.

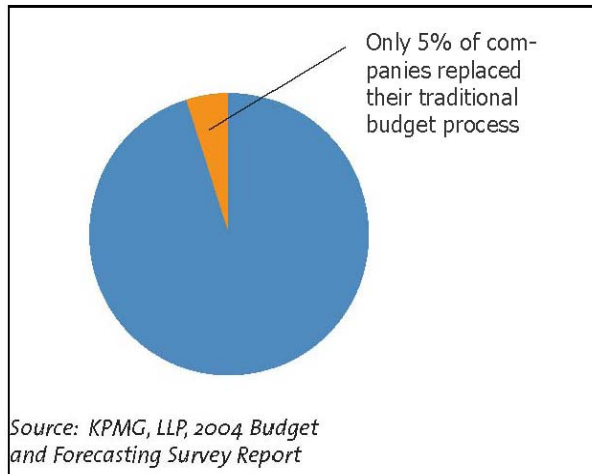
3. **Intégration aux applications d'entreprises et aux sources de données.** Opportunités de ventes, salaires horaires, coûts des matériaux, taux d'intérêts, taux de change... autant d'éléments qui peuvent avoir une incidence sur la planification et l'élaboration budgétaire d'une organisation. Les données de cette nature provenant généralement des systèmes de planification des ressources d'entreprise, des applications de ressources, des services d'information externes et d'autres sources, les entreprises doivent être en mesure d'exploiter ces sources de manière dynamique pour ajuster les variables de planification de sorte qu'elles reflètent la conjoncture ; pour ce faire, elles souhaitent utiliser des outils familiers, tels que Microsoft Office. Une solution de planification d'entreprise de prochaine génération efficace doit fournir les interfaces d'intégration et les fonctions d'ajustement des variables nécessaires pour répondre à ces besoins.

Comparées aux solutions antérieures, les solutions actuelles de planification d'entreprise de prochaine génération se démarquent par les points suivants :

1. Elles proposent des liens dynamiques en temps réel vers des données provenant de l'ensemble de l'organisation.
2. Elles fournissent un environnement de planification unifié pour l'ensemble de l'organisation.
3. Elles peuvent accéder à des données issues de différentes sources et être utilisées avec des outils courants, tels que Microsoft Office.
4. Elles mettent en relation des mesures financières et non financières (et les traduisent de l'une à l'autre).
5. Elles permettent de modéliser et d'évaluer plusieurs scénarios de simulation.

4. **Traduction entre mesures financières et non financières.** L'adoption des meilleures pratiques dépend de la collaboration des utilisateurs dans l'ensemble de l'entreprise. Les clients Web la favorisent en distribuant les fonctionnalités d'application là où elles sont nécessaires. Toutefois, il est tout aussi important d'impliquer les responsables et les membres d'équipe qui pensent en termes d'opérations plutôt qu'en termes de tableaux de budget exprimés en devises. Une solution de planification d'entreprise de prochaine génération efficace doit donc traduire les valeurs financières en valeurs non financières (effectifs, des matériaux et unités de produits, par exemple).

5. **Création et gestion améliorées de modèles de simulation.** Que se passerait-il si nous ouvrons des locaux régionaux supplémentaires ? si les taux d'intérêts grimpaient en flèche ? si le service des ventes n'atteignait que 90 % de ses objectifs trimestriels ? La modélisation et l'évaluation de scénarii métier différents représentent une part importante des meilleures pratiques de planification. En revanche, les systèmes basés sur des tableaux ont rendu l'utilisation de plusieurs scénarii théoriques plus complexe : il leur manque tout simplement les outils permettant de mettre en relation ces scénarii théoriques de manière explicite. A l'inverse, les solutions de planification de prochaine génération permettent de gérer plusieurs scénarii différents de manière commune, permettant ainsi aux décideurs de l'entreprise de tester librement diverses situations sans mettre le désordre dans les documents ni nuire à l'intégrité des documents de planification essentiels.



**Figure 4 : rares sont les entreprises à avoir remplacé leurs processus de budgétisation.**

## **AVANTAGES DES SOLUTIONS DE PLANIFICATION DE PROCHAINE GÉNÉRATION**

La technologie de planification de prochaine génération doit sa valeur commerciale aux meilleures pratiques qu'elle favorise. Les sous-sections suivantes décrivent certains avantages clés dont bénéficient les entreprises grâce à ces meilleures pratiques de planification technologiques.

### **Grande réactivité face aux changements**

Lorsque la durée des cycles de planification est réduite, la capacité de l'organisation à réagir rapidement aux changements s'en trouve améliorée, qu'il s'agisse des habitudes d'achat des clients ou de la conjoncture économique dans sa globalité. Au lieu d'être un problème, le changement devient une opportunité que peuvent utiliser les organisations pour prendre un avantage sur leurs concurrents moins réactifs.

### **Visibilité accessible et exploitable sur les activités**

Lorsque toutes les données de planification de l'entreprise sont disponibles dans une application unique et conviviale, les responsables peuvent aisément les passer en revue et en rechercher les détails. Le processus de prise de décision est alors beaucoup plus rapide, plus fiable et plus cohérent.

### **Performances prévisibles**

Les marchés de capitaux récompensent les entreprises qui « font leur chiffre » de manière constante ; or, il est difficile d'atteindre cette constance lorsque les cycles de planification sont en retard par rapport à la conjoncture des marchés et lorsque vos processus de planification laissent une grande place à l'erreur. La technologie de planification d'entreprise de prochaine génération résout ces problèmes en vous permettant d'évaluer en permanence les performances réelles par rapport aux résultats prévus, maintenant ainsi rigoureusement la correspondance entre prédictions de simulation et réalisations.

## Attribution optimale des ressources

Si le marketing prévoit une poussée majeure du Produit A, la dernière chose que vous souhaitez est d'investir dans l'augmentation de la capacité de fabrication du Produit B. Toutefois, une attribution optimale des ressources n'est possible que si la planification est mise en relation avec tous les domaines de votre organisation en fonction de dépendances logiques. En mettant en place un environnement de planification d'entreprise unifié, vous pouvez utiliser de telles relations pour vous assurer que chaque euro dépensé en infrastructures, en salaires, en matériaux et en services externes est attribué de manière optimale.

## Participation totale de toutes les équipes et de tous les services

Le commerce est un sport d'équipe ; cela implique qu'un résultat optimal n'est possible que si tous les intervenants travaillent ensemble à chaque niveau et dans chaque domaine spécifique afin d'atteindre un ensemble commun d'objectifs clairement définis et intégrés par tous. Seul un environnement de planification d'entreprise partagé utilisant des données à la fois financières et non financières permet de garantir l'affranchissement de tous les participants au processus appropriés et l'application cohérente des priorités de l'entreprise dans chaque équipe, chaque service et chaque unité opérationnelle.

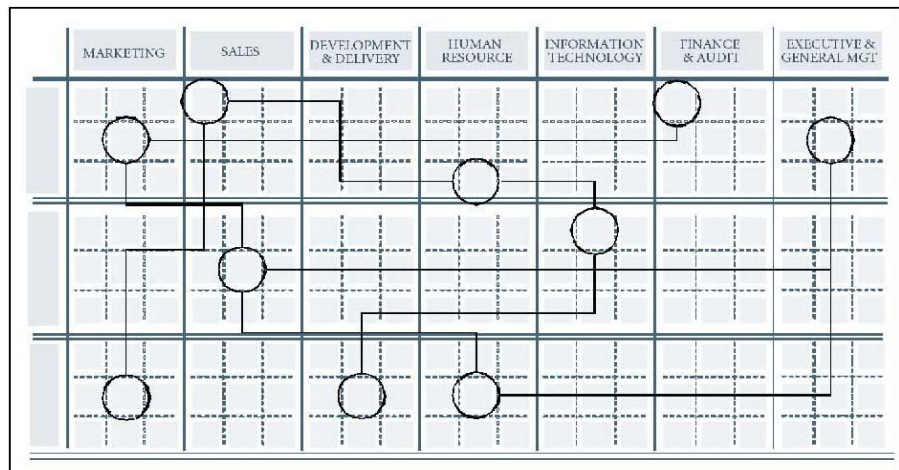


Figure 5 : la planification d'entreprise réclame une meilleure collaboration dans l'ensemble de l'entreprise, aussi bien horizontalement dans chaque organisation que verticalement entre les différents niveaux de direction.

## Visibilité améliorée et position de leader confortée

Aucun logiciel de planification ne peut fournir une boule de cristal aux dirigeants ; toutefois, la technologie de planification d'entreprise de prochaine génération peut grandement simplifier l'examen et le développement de stratégies destinées à se préparer aux futures évolutions du marché. La capacité à prendre en compte et tester de nombreux scénarios de simulation est un atout considérable pour les dirigeants, à tous les niveaux. La plus grande visibilité qu'elle leur offre sur l'avenir leur permet de se montrer bien plus imaginatifs en termes de planification et de saisir les opportunités futures.

Il est impératif pour les entreprises de ne pas se satisfaire de leurs approches actuelles en termes de planification. Les entreprises qui ne font pas évoluer leurs pratiques et outils de planification resteront prisonnières de processus de planification lents et en « tuyau de poêle » et auront du mal à concurrencer des organisations unifiées et plus réactives, plus aptes à exploiter leurs ressources.

## TRANSFORMER L'ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION

Même si vous êtes relativement certain que votre organisation tirera des avantages considérables de la mise en œuvre d'une solution de planification d'entreprise de prochaine génération, vous devez être sûr de pouvoir atteindre ces objectifs moyennant un minimum de difficultés (en termes d'efforts, de perturbations et de coût). Néanmoins, gardez à l'esprit que des centaines d'organisations issues de divers marchés verticaux ont déjà effectué la transition ; cela signifie que vous êtes dans le peloton de tête, mais que vous êtes loin de la première place : une multitude de pionniers et de premiers adeptes ont déjà tracé la voie en mettant en œuvre ces technologies et en démontrant la viabilité.

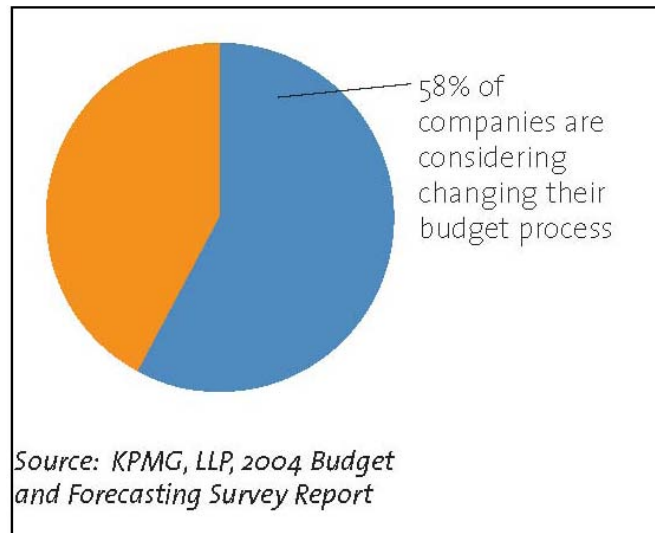


Figure 6 : de nombreuses entreprises admettent la nécessité de modifier leur processus d'élaboration budgétaire.

Si vous envisagez de prendre les rênes de l'initiative de planification d'entreprise de votre organisation, vous devez :

**Commencer par vous concentrer sur les principaux problèmes de planification de votre entreprise.** Bien que les meilleures pratiques de planification indiquent une voie d'une valeur inestimable, toutes les entreprises ne doivent pas mettre en œuvre toutes ces pratiques... ni le faire en une seule fois. Souvent, il est plus judicieux de commencer par atténuer les problèmes de planification les plus pressants. Que vous souhaitiez réduire la durée de vos cycles ou mieux aligner le marketing et les ventes, en vous attaquant tout d'abord aux problèmes de haute priorité, vous pouvez facilement remporter des d'importants succès, lesquels vous permettront ensuite d'obtenir le soutien et la crédibilité nécessaires pour poursuivre votre transition.

**Etablir un large consensus quant au changement.** L'acquisition de la technologie appropriée est essentielle à l'amélioration de la planification d'entreprise, mais pour en profiter pleinement, l'organisation dans son ensemble doit être parfaitement consciente des objectifs de l'initiative de planification (et s'y engager). Pour que les responsables de l'initiative y adhèrent et la soutiennent, il est par ailleurs important de les motiver, car elle a une incidence sur leurs domaines dans l'organisation.

**Simplifier autant que possible la tâche des utilisateurs.** La planification d'entreprise de prochaine génération vise à favoriser une large implication dans l'ensemble d'une organisation. Son acceptation par l'utilisateur final est donc essentielle et tout doit être mis en œuvre pour répondre à leurs besoins. Cela implique le choix d'un outil de planification intuitif, la proposition de toute formation utile, de même que la possibilité les plus réfractaires aux changements de continuer à utiliser les tableurs comme outil bureautique principal.

**Opter pour le partenaire technologique adéquat** qui peut apporter trois ingrédients essentiels dans toute initiative de planification d'entreprise fructueuse : une technologie de pointe, une compréhension profonde des objectifs de planification d'entreprise et une forte expérience dans l'accompagnement d'autres organisations pour effectuer cette transition.

Vous devez tenir compte de deux problèmes techniques supplémentaires : la migration des données existantes dans les systèmes d'entreprise et l'intégration de la solution aux systèmes existants. Vous devez également rechercher l'évolutivité, des règles de workflow de planification personnalisables et des outils de calcul flexibles.

Même si les défis associés au remaniement d'un environnement de planification d'entreprise peuvent sembler insurmontables, il s'agit d'une tâche bien moins difficile que de tenter de réussir sur les marchés aujourd'hui extrêmement concurrentiels sans un tel environnement. Les entreprises doivent prendre leurs décisions de planification plus rapidement, grâce à plus d'informations et avec davantage de précision qu'auparavant; le seul moyen d'y parvenir est de mettre en place une technologie de planification d'entreprise de prochaine génération.

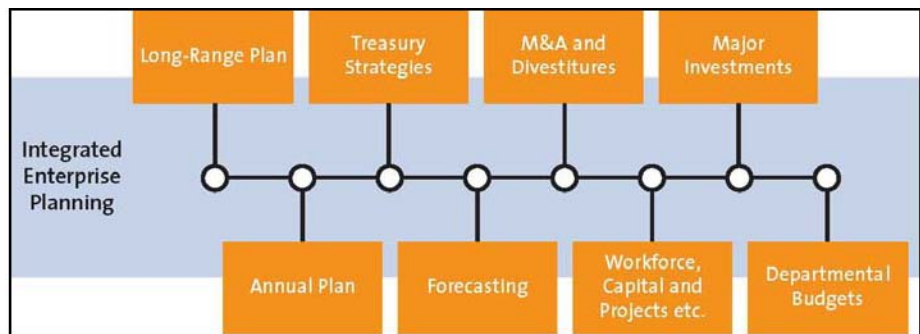
## CHOISIR UNE SOLUTION DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE

En combinant des progiciels et des fonctionnalités de business intelligence et des bonnes pratiques de planification éprouvées, les solutions de planification d'entreprise de prochaine génération optimisent la planification d'entreprise dans l'ensemble de l'entreprise. En mettant en place la technologie de planification d'entreprise adéquate, vous pourrez favoriser une planification collaborative basée sur les événements intégrée à tous les niveaux de votre organisation et avec tous les intervenants appropriés.

Lorsque vous choisissez une solution de planification d'entreprise, vous devez vous assurer qu'elle couvre les domaines fonctionnels suivants :

- Une solution de planification d'entreprise complète doit :**
1. **Traduire des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels**
  2. **Développer des plans opérationnels à l'aide d'objectifs stratégiques**
  3. **Mettre à jour des plans stratégiques à l'aide des plans et prévisions opérationnels les plus récents**
  4. **Mettre à jour les plans stratégiques et opérationnels aisément et fréquemment**
  5. **Procéder à des analyses de simulation et ad hoc performantes**
  6. **Intégrer tous les processus de planification dans un seul et même environnement centralisé**

1. **Modélisation stratégique.** Votre solution de planification d'entreprise doit vous permettre d'analyser, évaluer et choisir des modèles financiers stratégiques, de modéliser des bilans, des déclarations de revenus et des flux de trésorerie et d'appliquer des scénarios différents en fonction des marges et des besoins en investissements.
2. **Planification et prévisions financières.** L'environnement de planification doit vous permettre de créer, d'effectuer le suivi et de gérer les plans et prévisions de développement et de regrouper les prévisions par lieu géographique et par produit.
3. **Planification opérationnelle.** Votre solution de planification d'entreprise doit accélérer la planification en termes de main d'œuvre, de capitaux et de projets afin de vous fournir une visibilité en temps réel sur les incidences de vos décisions en matière d'attributions des ressources.



**Figure 7 : la planification d'entreprise intègre la modélisation financière stratégique à la planification et aux prévisions opérationnelles.**

## **CONCLUSION**

Une solution de planification d'entreprise de classe mondiale constitue un élément essentiel de tout système de gestion des performances d'entreprise. Elle apporte en effet une discipline dans la modélisation financière stratégique, facilite la planification et les prévisions opérationnelles dans l'ensemble de l'entreprise et met en relation les stratégies avec les opérations.

En permettant à la direction, au service des finances et au personnel opérationnel de se concentrer sur l'analyse des informations plutôt que sur leur collecte et leur traitement, les solutions de ce type fournissent aux organisations la réactivité dont elles ont besoin pour tirer parti des opportunités commerciales, optimiser les ressources et mettre en relation les objectifs stratégiques et les plans opérationnels.



La planification d'entreprise : source d'avantage concurrentiel  
Mise à jour d'août 2007

Oracle Corporation  
World Headquarters  
500 Oracle Parkway  
Redwood Shores, CA 94065  
U.S.A.

Demandes de renseignements - International :  
Téléphone : +1.650.506.7000  
Fax : +1.650.506.7200  
oracle.com

Copyright © 2007, Oracle et/ou ses filiales. Tous droits réservés.

Ce document est fourni uniquement à titre informatif et les informations qu'il contient sont susceptibles de modification sans préavis.

Par ailleurs, Oracle Corporation ne garantit pas qu'elles soient exemptes d'erreur et exclut toute garantie, notamment toute garantie d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons en particulier toute responsabilité résultant de ce document, qui n'a aucune force contractuelle directe ou indirecte. Ce document ne peut être reproduit ou transmis à quelque fin ou par quelque moyen que ce soit (électronique ou mécanique) sans notre autorisation écrite.

Oracle est une marque déposée d'Oracle Corporation et/ou de ses filiales.  
Tout autre nom mentionné peut correspondre à des marques appartenant à d'autres propriétaires qu'Oracle.