



Comment bâtir un processus efficace de pilotage de la performance tenant compte du risque

Par David A.J. Axson

Toute activité économique entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer.

Dans cet article, David Axson nous explique comment tenir compte du risque dans votre processus et système de pilotage. « *Developing an Effective Risk Based Performance Management process* » est le second d'une nouvelle série d'articles écrits pour l'IBM Cognos® Innovation Center for Performance Management par David Axson, fondateur et président du Sonax Group. David a auparavant exercé les fonctions de directeur de la planification d'entreprise de Bank of America et a été co-fondateur du Hackett Group. Dans cette série d'articles, il s'appuie sur les recherches et le contenu de son deuxième livre consacré aux meilleures pratiques de planification et de pilotage de la performance, publié par John Wiley & Sons en janvier 2007. Cet ouvrage donne une vision pratique de la façon dont les entreprises d'excellence tirent parti des processus et des systèmes de pilotage de la performance pour parvenir et se maintenir à un niveau de résultats supérieur.

Bonne lecture,



Jeff Holker

Associate Vice President

IBM Cognos Innovation Center for Performance Management

Dans l'article précédent de cette série intitulé « Gérer le risque pour gagner plus », j'ai expliqué le rôle essentiel que la gestion du risque joue aujourd'hui non seulement pour minimiser les pertes mais aussi comme stratégie de croissance profitable. Nous allons voir maintenant comment adapter vos processus de pilotage de la performance pour mettre en place une politique de gestion du risque efficace et en tirer pleinement parti.

Intégrer la dimension de risque à tous vos processus de gestion

Par nature, l'être humain aime prévoir et être sûr de quoi demain sera fait. On adore avoir raison. Malheureusement cette attitude contamine nos processus de gestion. Nous créons des stratégies à long terme extrêmement détaillées souvent assorties de projections financières sur les dix ans à venir, décrivant de A à Z une vision unique du futur qui n'a quasiment aucune chance de se concrétiser. Au-delà de ça, nous élaborons des budgets annuels qui donnent avec une précision à deux décimales une estimation totalement fautive de chaque poste de dépenses figurant dans nos comptes. La plupart des responsables savent que tout cela ne sert pas à grand chose, surtout dans le contexte d'incertitude et de volatilité actuel, mais ils doivent lutter pour modifier des processus et des comportements en place depuis des décennies.

Comment dans ce cas intégrer l'incertitude à vos processus de pilotage de la performance ? Pour répondre à cette question, nous allons examiner chacune des phases essentielles d'un processus classique, de la planification stratégique à la planification tactique et financière (élaboration budgétaire) à l'établissement des prévisions. Nous décrirons pour chacune les bonnes pratiques appliquées en la matière par les entreprises gagnantes.

Planification stratégique

Pour Larry Bossidy, ancien CEO d'Honeywell, la stratégie s'apparente à « ... une carte routière pas trop détaillée laissant une importante marge de manœuvre. » (Execution, Larry Bossidy et Ram Charan, Crown Business, 2002). Malheureusement, trop de stratégies sont si détaillées et rigides que les responsables hésitent à dévier de l'itinéraire prescrit même s'il est clair qu'il est semé d'embûches. Un des attributs essentiels d'une stratégie effective est la capacité à réagir aux événements, aussi bien positifs que négatifs, dans le cadre de l'analyse et du processus décisionnel ayant conduit à l'élaboration de cette stratégie.

Indiquer la direction à suivre tout en offrant la possibilité de changer d'itinéraire peut sembler deux objectifs contradictoires lorsqu'on élabore une stratégie. En fait c'est l'inverse qui est vrai. En utilisant les outils et le cadre décisionnel appropriés lors du processus d'élaboration d'une stratégie, les entreprises peuvent atteindre ces deux objectifs. Les outils de planification de scénarios et d'évaluation d'options, par exemple, leur permettent de modéliser leur processus décisionnel selon différents jeux de circonstances et ainsi de décider rapidement et en toute confiance lorsqu'une opportunité se présente. J'ai constaté cela de près lorsque j'étais directeur de la planification stratégique de Bank of America. Ken Lewis, le PDG, expliquait que selon lui les activités maîtresses de la banque devaient apporter à celle-ci les moyens (en capital et en trésorerie) de saisir toutes les opportunités. Cette stratégie d'agilité s'est clairement concrétisée sur le terrain lorsque l'acquisition de la banque Fleet Boston a été annoncée en octobre 2003, moins de deux semaines après que président de Fleet ait été approché pour la première fois par la banque. Ce scénario s'est répété à peine deux ans plus tard lorsque Bank of America a annoncé l'acquisition de la banque MBNA, une semaine seulement après que celle-ci se soit rapprochée d'elle suite à la rupture des discussions avec sa concurrente Wachovia. Ces deux décisions avaient été anticipées par Bank of America sur la base d'un ensemble de stratégies et de plans qui prévoyaient que de telles opportunités se présenteraient et que la rapidité d'action serait essentielle pour réussir. L'élaboration d'une stratégie clairement définie est tout à fait compatible avec une prise de décision rapide et agile. Elle est même vitale dans le contexte d'instabilité et d'incertitude actuel.

Planification tactique et financière

Des différents processus de management, la planification tactique et financière (l'élaboration budgétaire) devrait être celui qui ravit le plus les managers de votre entreprise. Cette affirmation vous fait sans doute bien rire mais c'est la vérité. Le processus de planification et d'élaboration budgétaire offre aux managers l'occasion unique de se détacher du quotidien et d'envisager un horizon plus lointain. Mais pour beaucoup trop d'entre eux, ce processus est une tâche épuisante où ils se perdent dans une foule de détails vides de sens, sur laquelle il faut revenir sans fin et qui engendre des querelles intestines. Plus personne ne sait alors qui est à l'origine de quoi et à qui revient la responsabilité des décisions. Bref, il faut trouver mieux !

Figure 1

Un contexte de plus en plus instable	
Planifiés	Budgétés
Acquisition de nouveaux clients	Location
Fidélisation des clients existants	Déplacements
Développement des talents	Dépréciation
Innovation	Fournitures de bureau

Source: Sonax Group

L'élaboration des plans tactiques et des budgets au service de la stratégie choisie est au cœur des processus du processus de planification annuelle de la plupart des entreprises. Les décisions en matière de priorités d'investissement et d'allocations de ressources déterminent la façon dont l'entreprise va opérer et fixent les critères d'évaluation de la performance. Incorporer le risque et l'incertitude n'est pas si compliqué. La première étape consiste à organiser les plans et les budgets en fonction de ce qui compte vraiment. Un trop grand nombre de budgets a pour effet de décomposer l'activité en une multitude de catégories de département et de dépense dénuées de sens. La Figure 1 montre l'écart entre ce qui est généralement budgété et ce qui importe véritablement.

Une fois le plan et le budget correctement définis, il est alors très facile d'aligner les différents projets et initiatives sur chaque élément. Cet alignement assure une intégration bien plus étroite entre les projets, les initiatives, les investissements et les plans tactiques et financiers de base, donnant ainsi aux managers une visibilité immédiate des incidences positives (ou négatives) de la tactique déployée et des résultats obtenus, ce qui fait souvent défaut.

Pour chaque projet ou investissement, il faut définir les facteurs clés de réussite mais aussi ceux qui peuvent être source d'échec, autrement dit, les circonstances dans lesquelles le projet ou l'investissement n'a plus de chances de réussir. Ces facteurs peuvent ensuite être convertis en indicateurs qui serviront de mécanisme d'alerte précoce, permettant à l'entreprise de restructurer ou d'annuler un projet avant de commencer à gaspiller de précieuses ressources et de jeter l'argent par les fenêtres.

Avec à la base un bon plan tactique, un budget bien construit donne une idée précise des aspects financiers de ce plan et permet ainsi :

- **d'affecter clairement les responsabilités en vue de l'exécution du plan,**
- **de permettre aux managers de s'approprier pleinement les plans financier et opérationnel,**
- **de décider en toute confiance de l'affectation des ressources,**
- **de définir tout un ensemble de mesures pour non seulement surveiller la performance mais aussi être alerté très tôt des problèmes ou opportunités potentiels,**
- **de lier directement les actions opérationnelles et leurs incidences financières.**

Alors pourquoi la plupart des budgets n'y parviennent pas ? Essentiellement parce qu'ils donnent une vue unique, statique et purement comptable de l'activité, ce qui les empêche de servir d'outil de pilotage de la performance efficace. Les plans tactiques et les budgets doivent :

- **inclure des plans d'urgence pour toute une gamme de scénarios à venir de façon à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs quoi qu'il arrive ;**
- **définir la relation attendue entre les moteurs clés de l'activité (à la fois internes et externes) et les résultats financiers escomptés ;**
- **évaluer les projets et les initiatives en fonction de leur intérêt stratégique et économique ;**
- **identifier les facteurs de risque de tous les aspects du plan ;**
- **fixer clairement les jalons à respecter et les stades décisionnels intermédiaires ;**
- **être intégrés pleinement au processus d'élaboration des prévisions ;**
- **adapter le niveau de détail à la capacité de prédiction de l'entreprise.**

Un bon plan tactique et financier revient pour l'essentiel à la carte routière préconisée par Larry Bossidy tout en laissant à l'entreprise la possibilité d'emprunter d'autres itinéraires pour arriver à destination, autrement dit d'atteindre ses objectifs, en fonction des circonstances.

Elaboration des prévisions

Dans le contexte actuel d'incertitude et d'évolution rapide des conditions du marché, élaborer des prévisions est plus important que jamais. Les entreprises capables de détecter rapidement et précisément les changements des variables stratégiques internes et externes et d'ajuster leur tactique en conséquence prendront le pas sur celles qui restent à la traîne du marché. Malheureusement bon nombre d'entreprises sont paralysées par des processus de prévision beaucoup trop mécaniques, centrés uniquement sur ce qui se passe en interne et à caractère purement financier. Bien souvent les prévisions de ventes, de production et de résultats dressent des tableaux très différents du futur, ce qui entraîne une certaine confusion sur le terrain. Or une fois encore, les règles à respecter pour élaborer des prévisions de manière efficace sont pourtant simples.

- **Les prévisions doivent intégrer les moteurs clés internes et externes de l'activité et les résultats financiers.**
- **La précision absolue des prévisions compte moins que le fait de savoir en quoi les décisions actuelles conjuguées aux événements futurs influenceront sur la performance.**
- **Les chiffres ont moins d'importance que les hypothèses et les variables sur lesquelles ils reposent – ce sont elles qu'il faut suivre de près afin d'être alerté à l'avance quant aux opportunités ou aux menaces qui se présentent.**
- **En matière de prévisions, l'abondance de détails n'est pas une garantie d'exactitude. Vous devez doser les détails en fonction de votre capacité de prédiction.**

La compagnie aérienne Southwest Airlines constitue un excellent exemple d'entreprise qui a su adapter son processus de pilotage de la performance à la volatilité de l'environnement dans lequel elle opère. Le secteur du transport aérien est soumis à une très grande variation de ses revenus et de ses coûts. Ce phénomène s'est amplifié ces dernières années alors que les effets cumulés des attentats du 11 septembre, des ouragans Katrina et Rita et de l'envolée du prix du baril de pétrole font qu'il est essentiel de connaître en permanence les tendances actuelles et celles probables dans le futur. Southwest établit un budget annuel qui sert de base à l'estimation des ressources nécessaires afin d'élaborer des prévisions de ventes et de coûts dans une fourchette gérable. Ces budgets sont toutefois actualisés chaque trimestre pour le trimestre à venir afin de tenir compte des toutes dernières informations disponibles. Ils sont à leur tour appuyés par des prévisions continues sur 12 mois, ce qui permet à la compagnie d'adapter l'affectation de ses ressources à la volatilité du marché.

Un processus de prévision efficace doit donc combiner orientation à long terme et visibilité et agilité à court terme.

Le rôle de la technologie

Pour piloter la performance en toute agilité et en tenant compte des risques, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'utiliser une multitude de feuilles de calcul isolées qu'elles actualisent périodiquement en téléchargeant au hasard les données d'un grand nombre de systèmes transactionnels différents. Une solution de pilotage de la performance est essentielle pour identifier, surveiller et gérer les risques dans le cadre d'un processus intégré de gestion de la performance. Le cas de la société de croisières Princess Cruise Lines démontre à quel point la technologie constitue un atout précieux pour améliorer l'efficacité du processus de management de l'entreprise et y intégrer pleinement la dimension de risque.

Filiale de la société Carnival Cruise, Princess Cruises possède 15 navires de croisière qui transportent plus de 1,2 millions de clients chaque année. Les sociétés de croisière exercent un métier complexe qui conjuguent à la fois tous les aspects d'un service hôtelier complet avec spas, bars, boutiques et casinos et ceux d'une compagnie maritime opérant à l'échelle de la planète. Fin 2001, comme tous les autres acteurs du secteur, Princess Cruises s'efforçait de s'adapter à la nouvelle donne engendrée par les attentats du 11 septembre, autrement dit un contexte de risque maximal, comme jamais on ne l'avait connu auparavant et qui rendait obsolètes tous les plans, prévisions et budgets existants. La compagnie souhaitant mettre en place de nouvelles bases pour son processus de management, le service

financier a passé des centaines d'heures à revoir une multitude de feuilles de calcul. Il est bien parvenu au bout de ses peines mais sans apporter à la compagnie la vision dont elle avait besoin. Du coup en 2002, celle-ci s'est lancée dans un programme ambitieux de refonte complète de ses processus de planification, d'élaboration budgétaire, de prévision et d'analyse afin de profiter des nouveaux outils de planification et de pilotage de la performance de plus en plus présents sur le marché. Comme le précise Greg Bozigian, alors directeur de la planification financière de Princess : « Nous devons être en mesure d'adapter rapidement nos plans et nos prévisions à l'évolution des nos marchés ou de notre modèle de fonctionnement et il était clair qu'avec des feuilles de calcul, nous n'y arriverions pas. »

Princess a alors mis en oeuvre une nouvelle suite d'applications de pilotage de la performance afin d'appuyer le déploiement de son plan pour l'exercice 2004. « Les résultats ont dépassé nos attentes », déclare G. Bozigian. « Non seulement nous sommes parvenus à gérer une hausse de l'activité sans personnel supplémentaire mais nous avons transformé le rôle du service financier. Nous étions en mesure d'effectuer de puissantes analyses dans un délai très court, permettant ainsi à nos opérateurs de prendre plus vite de meilleures décisions ». Pour Princess, les avantages sont immenses :

- **Rapidité** – L'élaboration et la consolidation des budgets, des prévisions et des plans à l'échelle de l'entreprise ne prennent plus que quelques minutes contre plusieurs jours auparavant. Les demandes d'analyse ciblée des managers sont satisfaites en quelques heures seulement. Par exemple, un responsable au sein de la division distribution peut visualiser les projections de revenus et de coûts pour chaque voyage effectué par chaque navire à partir des prévisions du nombre de passagers. Auparavant il aurait fallu passer des jours à collecter et consolider les données.
- **Responsabilité** – Les managers peuvent visualiser les analyses quotidiennes de la performance qui alimentent les prévisions mensuelles et les plans annuels. Ils utilisent la solution pour introduire dynamiquement des changements en fonction des décisions prises.
- **Efficacité opérationnelle** – Princess a réussi à intégrer les moteurs clés de son activité à la représentation financière de cette activité. La compagnie peut rapidement modéliser les changements de ses prévisions de C.A. et de coûts en

fonction de l'évolution du taux d'occupation et du tarif de ses cabines, ce qui permet aux responsables des opérations dans tous les départements d'optimiser leurs propres processus.

- **Flexibilité** – En pleine élaboration de ses prévisions pour l'exercice 2005, Princess Cruises a repris la gestion administrative et opérationnelle de la Cunard, la vénérable compagnie britannique qui exploite le Queen Elisabeth 2 et le Queen Mary 2. L'équipe chargée de la planification est parvenue à dupliquer facilement le modèle et les outils de planification de Princess Cruises afin d'élaborer un plan pour la Cunard sans faire appel à des ressources supplémentaires.
- **Réactivité** – Le carburant est un facteur de coûts important pour Princess Cruises et face à l'envolée des prix du pétrole, le service financier de la compagnie a élaboré de multiples scénarios afin d'étudier les relations entre le nombre de jours d'exploitation de chaque navire, la consommation de carburant et le coût par tonne. La compagnie a ainsi pu optimiser sa rentabilité malgré la variation d'un de ses principaux facteurs de coûts.

En sachant utiliser la technologie pour concentrer les processus de pilotage de la performance sur ce qui compte vraiment, les entreprises se donnent un atout essentiel pour maintenir le cap dans le contexte actuel d'instabilité et d'incertitude.

Conclusion

Les responsables d'entreprises ne peuvent plus aujourd'hui se contenter de plans et budgets statiques détaillés qui ne donnent qu'une vision comptable de l'activité. Dans le climat actuel de volatilité, d'incertitude et de risque, ils doivent bâtir tout un ensemble de pratiques de pilotage de la performance afin d'identifier, de comprendre et de modéliser les risques en continu dans le cadre de leur mission. En conjuguant bonnes pratiques et technologie à l'état de l'art, ils sont mieux armés pour faire de la gestion du risque un composant clé de leur capacité à assurer une croissance profitable à leur entreprise.



IBM France
Tour Descartes - La Défense 5
2, avenue Gambetta
F - 92400 Courbevoie
www.ibm.com/fr

A propos d'IBM Cognos

Les solutions de Business Intelligence (BI) et de pilotage de la performance IBM Cognos aident les entreprises à mesurer, comprendre et anticiper leur performance financière et opérationnelle. Alliant technologies, applications analytiques, meilleures pratiques et un large réseau de partenaires, les solutions IBM Cognos offre un système de pilotage de la performance à la fois complet, ouvert et personnalisable. Plus de 23 000 clients dans plus de 135 pays ont choisi les solutions IBM Cognos.

Pour de plus amples informations : www.ibm.com/cognos/fr

Nous contacter

Un représentant IBM Cognos vous appellera sous deux jours ouvrés pour répondre à votre question ou vous proposer une solution en réponse à votre demande : www.ibm.com/cognos/fr

Pour contacter David Axson : www.davidaxson.com

IBM, le logo IBM, IBM.com sont des marques d'International Business Machines Corporation et sont déposées aux Etats-Unis et/ou dans de nombreux pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.
© 2009 IBM Corporation. Tous droits réservés.

Les autres noms utilisés pour désigner des sociétés, des produits ou des services sont des marques ayant leur titulaire respectif.

Cette publication est fournie à titre d'information uniquement. Ces informations peuvent faire l'objet de modifications sans avis préalable. Pour obtenir les informations les plus récentes sur les produits et les services IBM, veuillez contacter votre revendeur ou votre ingénieur commercial IBM.

© Copyright IBM Corporation 2009