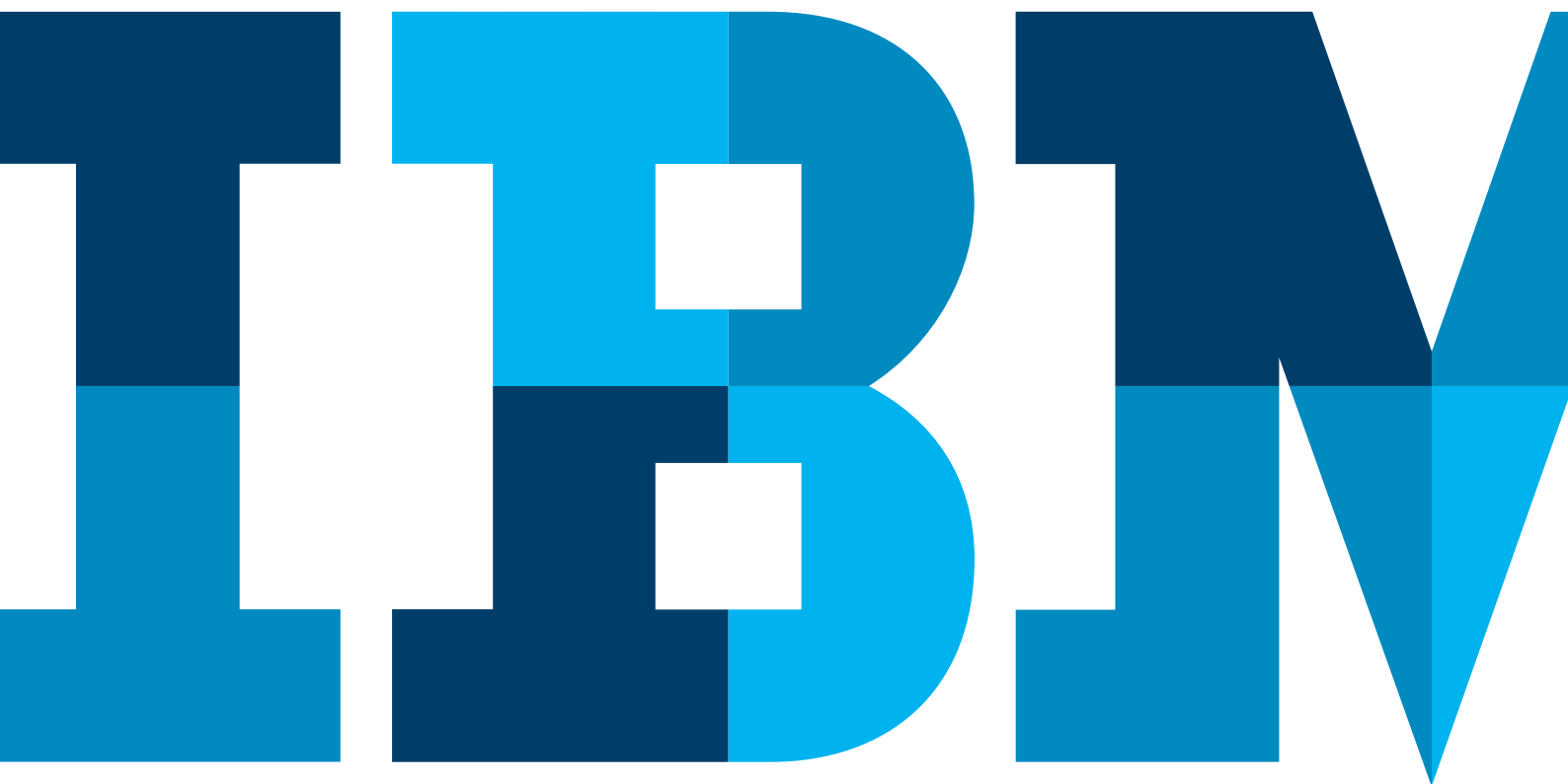


Pourquoi bénéficier d'un outil de planification et comment vendre le concept aux équipes de direction

Par David Parmenter



Introduction

Les feuilles de calcul n'ont pas lieu d'être dans les prévisions, la budgétisation et un grand nombre d'autres opérations financières courantes et cruciales. Elles n'ont pas été conçues pour effectuer un grand nombre des tâches pour lesquelles elles sont pourtant employées actuellement. En fait, je fais souvent remarquer pour plaisanter, lors d'ateliers, que beaucoup de personnes, si elles travaillaient à la NASA, essaieraient d'utiliser Microsoft Excel pour le programme spatial américain et beaucoup croiraient qu'il serait approprié de faire ainsi.

Une feuille de calcul est un bon outil pour créer des graphiques statiques pour un rapport ou pour concevoir et tester un modèle de reporting. Elle n'est pas et n'aurait jamais dû être une composante fondamentale des systèmes de planification de votre entreprise. La principale raison est qu'elle est sujette à un grand nombre d'erreurs. Un important cabinet comptable a souligné qu'il existe un risque d'erreur logique de 90 % toutes les 150 lignes dans un classeur Excel.¹

Il existe de meilleures alternatives. Dans ce livre blanc, vous allez découvrir comment convaincre la direction qu'il est indispensable d'investir dans un outil de planification. Il aborde les raisons pour lesquelles un outil de planification est indispensable et les sujets suivants :

- Convaincre l'équipe de direction de la nécessité d'un outil de planification
- Obtenir le feu vert des personnes influentes de votre entreprise
- Évaluer les outils de planification potentiels
- Sélectionner un outil de planification

Pourquoi est-il indispensable de disposer d'un outil de planification

Il y a dix ans, la feuille de calcul électronique était encore un outil de pointe pour le processus de budgétisation et la seule option pratique pour la plupart des entreprises de taille moyenne. Toutefois, ce qui constituait au départ un simple modèle de budget est souvent devenu une feuille de calcul incontrôlable.

De plus, en raison du temps et du travail nécessaires pour transformer ces masses de feuilles de calcul en un budget cohérent, elles n'auraient pas dû être considérées comme « peu coûteuses ».

Avec l'introduction d'un logiciel de type outil de planification dédié pour les entreprises de toutes tailles, les feuilles de calcul ne constituent plus l'approche optimale.

La règle des 100

Je pense qu'il est possible de créer un modèle de prévision dans une application de feuille de calcul et la limiter à 100 lignes sans beaucoup de risques. Au-delà de ce seuil, vous vous mettez en danger, ainsi que votre équipe financière et l'entreprise.

La prévision nécessite un outil robuste, pas une feuille de calcul créée par un comptable innovant et qui est désormais incompréhensible. Dans les ateliers, je demande toujours « Qui dispose d'une feuille de calcul volumineuse écrite par quelqu'un d'autre à qui vous devez demander conseil avant de l'utiliser ? » La réponse immédiate à cette question montre à quel point cela est pénible. La plupart des personnes savent que celle qui a créé la feuille de calcul n'a certainement pas été formée en matière de conception de systèmes opérationnels. Le classeur sera un assemblage de logique évolutive que seul le créateur aura une chance de comprendre. Souvent, le principal obstacle est le refus de l'équipe financière de se séparer du tableur. Ce fut en effet une association longue et confortable, même si elle a limité ses performances.

Obstacle au plan de carrière

L'acquisition d'un outil de planification est une avancée majeure qui doit être menée à bien, pas seulement pour le futur de votre entreprise, mais aussi pour les carrières futures de l'équipe financière. En effet, avoir de l'expérience dans l'utilisation d'un outil de planification sera bientôt un prérequis pour faire carrière ; inversement être un spécialiste de la feuille de calcul risque de constituer un obstacle.

Pour ceux qui me lisent et pensent qu'une feuille de calcul reste appropriée, pourquoi ne pas créer votre grand livre sur un tableur et tant que vous y êtes, tous vos systèmes d'exploitation ? Essayez d'expliquer au PDG qu'une seule personne sait comment fonctionnent ces systèmes et qu'elle est partie il y a quatre ans. Autant faire place nette maintenant.

Problèmes fréquents dans les feuilles de calcul

La direction ignore souvent parfaitement les risques qu'elle prend à chaque fois qu'elle se fie à des informations issues de feuilles de calcul volumineuses.

Le nouveau directeur financier trouve une erreur

Un contrôleur financier m'a raconté une histoire marquante. Il venait de boucler le budget annuel sur lequel son équipe travaillait depuis de nombreuses semaines, nuits et week-ends compris. Fièrement, un vendredi après-midi, il alla voir le nouveau directeur financier et annonça la première mouture du plan annuel. Ce dernier étudia le plan pendant cinq minutes et après avoir effectué quelques calculs rapides, il déclara « Ce plan annuel est faux, ces chiffres n'ont aucun sens ».

Le contrôleur financier fut décontenancé car il avait tout spécialement effectué un contrôle qualité sur les chiffres, ainsi que des comparaisons avec le plan de l'année passée, entre autres vérifications. Il avait voulu faire la meilleure impression possible.

Le directeur financier lui demanda de venir voir son calcul : « Pat, nous savons que les ventes planifiées ont déjà été conclues, la marge bénéficiaire brute est historiquement d'environ x pour cent, les frais généraux sont en gros de XX \$; j'attends donc un chiffre autour de XX \$-YY \$. » Le contrôleur financier ne pouvait qu'être d'accord.

Ce week-end là, l'équipe étudia en détail la feuille de calcul, qui était énorme et incluait la consolidation d'un grand nombre de feuilles de calcul issues de nombreuses sources. Tard le dimanche, on entendit un « eureka ». Une erreur fut trouvée et signalée très rapidement au contrôleur financier. Alors qu'ils procédaient à la correction, ils constatèrent avec incrédulité que le nouveau chiffre était dans la plage suggérée par le directeur financier. « Notre nouveau directeur financier est brillant ; voyons depuis combien de temps cette erreur existe. Veuillez étudier les modèles de plan annuel des deux dernières années » demanda Pat.

Pat m'indiqua, avec un sourire ironique, que l'erreur figurait dans les plans durant les deux années précédentes et n'avait jamais été détectée.

Certains des problèmes fréquents dans les feuilles de calcul sont les suivants :

- *Liens ou formules brisé(e)s* Une personne peut ajouter ou supprimer une ligne ou une colonne de sorte que quand un groupe de feuilles de calcul est cumulé, la feuille de calcul maître prend le mauvais chiffre de celle qui a été modifiée.
- *Erreurs de consolidation*. Souvent, une feuille de calcul va verrouiller ou afficher un écran rempli d'erreurs « REF », « REF » « REF », car elle n'a pas été conçue pour être un outil gérant le cumul de douzaines de feuilles de travail différentes.
- *Entrée de chiffres incorrects*. L'entrée de chiffres incorrects peut se produire dans tout processus, mais les systèmes de feuilles de calcul requièrent souvent de saisir à nouveau les informations, ce qui peut générer des incohérences au niveau des données. Une feuille de calcul peut utiliser une table de recherche obsolète ou une entrée peut avoir été écrasée par inadvertance ou par erreur.
- *Formules incorrectes*. Un sous-total peut omettre une ou plusieurs lignes, colonnes ou les deux. Une personne peut écraser une formule car elle pense que la sienne est plus exacte. Ou utiliser une feuille de calcul obsolète. Ou encore, des modèles d'allocation peuvent ne pas allouer 100 % des coûts. Enfin, les méthodes d'allocation peuvent être incohérentes.
- *Pas de contrôle des versions correct*. L'utilisation d'une version obsolète d'une feuille de calcul est chose très courante.
- *Manque de robustesse*. Le niveau de fiabilité des productions en série de prévisions issues des feuilles de calcul n'est pas garanti. La plupart du temps il est impossible de contrôler toutes les formules car elles figurent dans toute cellule de la feuille de calcul.
- *Incapacité de prendre en considération des changements dans les hypothèses rapidement*. Que feriez-vous si votre PDG vous demandait « Si nous arrêtons la production d'imprimantes pour ordinateur, quel serait l'impact financier ? J'ai besoin d'une réponse d'ici la fin de la journée ». Vos feuilles de calcul ne peuvent pas fournir cette réponse rapide.
- *La conception est effectuée par le personnel comptable qui n'est pas constitué de programmeurs*. La plupart du personnel comptable n'a pas été formé en documentation système et en assurance qualité, or ce sont des compétences requises pour un concepteur d'un système central d'entreprise.
- *Manque de contrôle de l'entreprise*. Un grand nombre de personnes d'une entreprise peuvent utiliser les feuilles de calcul pour créer leurs propres prévisions à un niveau ridicule de détail. Cela peut conduire, comme me l'a dit un ami à « la marche d'un million de feuilles de calcul. »

Vente de l'outil de planification à votre équipe de direction

Une équipe financière doit effectuer deux ventes. La première concerne l'outil de planification et la seconde un retrait progressif du processus de planification annuel. De plus, l'équipe doit apprendre à vendre différemment.

La vente via des facteurs émotionnels

Une vente s'effectue rarement sur la base de la logique. Elle repose sur des facteurs émotionnels. Un grand nombre d'initiatives de l'équipe financière échouent car elle tente de changer la culture par la vente reposant sur la logique et l'émission de commandes. Cela ne fonctionne pas. Le projet d'adoption d'un outil de planification requiert de s'appuyer sur un mécanisme de relations publiques. Aucune présentation, aucun e-mail, mémo ou article ne doit être émis sans avoir été approuvé avec l'aide d'un spécialiste des relations publiques. Toutes vos présentations doivent être adaptées aux facteurs émotionnels de vos différents publics et elles doivent être testées devant un spécialiste des relations publiques.

Je pense que vous pourriez faire appel à ces services pour des honoraires inférieurs à quatre jours pour la totalité du projet et ne pas le regretter.

Pour comprendre la technique de vente reposant sur des facteurs émotionnels, prenons l'exemple de la vente de voitures par un vendeur de voitures d'occasion.

La vente via des facteurs émotionnels : vente d'une voiture

Trois clients arrivent le même jour pour voir la « voiture de la semaine » dont la publicité a été faite dans un journal local. Le vendeur ne vend pas les voitures via la logique (prix, caractéristiques, articles sur la voiture) ; il adapte l'approche aux facteurs émotionnels de l'acheteur.

La première personne est un jeune spécialiste en informatique de la génération Y, portant des vêtements du designer le plus en vogue, des pantalons larges laissant apparaître le nom du designer figurant sur son caleçon. Le vendeur s'assure d'abord que ce jeune professionnel a suffisamment de ressources et en l'interrogeant, il découvre qu'il est un spécialiste en informatique ayant de hauts revenus. Le vendeur recherche des signes donnant des informations sur ses émotions et ses opinions, comme les vêtements, la voiture dans laquelle le prospect est venu, entre autres.

Le discours de vente pourrait être axé sur les performances et le contrôle de la voiture et les prouesses en matière de conduite du jeune professionnel. La phrase d'introduction pourrait être « Avez-vous déjà conduit des voitures puissantes sur une piste ? » « C'est une bonne chose car vous aurez besoin des compétences d'un pilote de formule 1 pour gérer la puissance au frein de 280 BHP, le moteur biturbo et la prise de virage phénoménale. » La voiture est vendue.

La deuxième personne pourrait être moi, avec mes tempes grisonnantes. Le vendeur pourrait dire « Cette voiture est la plus sûre de tout ce parc. Elle a reçu une cote de sécurité de cinq étoiles, est dotée d'air bags, de suffisamment de puissance pour assurer votre confort, d'un système de freinage incroyable qui va vous permettre d'éviter les imprudents et une prise de virage grâce à laquelle vous resterez de votre côté de la route, quelle que soit la façon dont vous abordez le virage. » La voiture est vendue.

La troisième personne, porte des vêtements d'un designer italien et un attaché-case en cuir, il pourrait s'agir d'un consultant informatique à hauts revenus. Le vendeur l'invite à se mettre au volant de la voiture. L'angle d'attaque est le luxe. « Cette voiture a remporté de nombreuses récompenses pour son design. Vous voyez la qualité des finitions des sièges en cuir ? C'est du cuir italien similaire à celui dont est fait votre attaché-case impeccable. Vous noterez que tout est à la bonne place. Si vous permettez, Pat, vous avez beaucoup d'allure et je peux vous assurer qu'à chaque fois que vous conduirez cette voiture vous en ressentirez le prestige. » La voiture est vendue.

Comment des comptables vendraient la voiture ? Je fais souvent la plaisanterie auprès des comptables : ils seraient si occupés, submergés par une feuille de calcul énorme, qu'à la vue d'un client, ils courberaient les épaules avec résignation en pensant « C'est bien la dernière chose dont j'ai besoin ».

En allant vers le client, ils se rappelleraient qu'ils doivent sourire et se montrer accueillants. Malgré tout, leurs froncements de sourcils les trahiraient. Ils déclareraient au client « Comme vous le savez, le prix de cette voiture a encore baissé de 5000 \$ et est dotée des caractéristiques que vous pouvez attendre de cette voiture haut de gamme. Je les ai toutes répertoriées sur la vitre et j'ai imprimé l'article de Jeremy Clarkson : c'est la seule qui a obtenu 5 étoiles cette année. » En tendant les clés au client, ils diraient « Mettez-vous à l'aise, démarrez la voiture et si vous êtes encore intéressé, venez me voir dans mon bureau et nous irons faire un essai. »

Je peux vous assurer que la vente reposant sur la logique fonctionne rarement et constitue la raison principale pour laquelle un grand nombre d'initiatives proposées par l'équipe financière échouent.

Les facteurs émotionnels pour vendre un outil de planification

Certains des facteurs émotionnels à utiliser pour vendre l'idée de l'acquisition d'un outil de planification à la direction sont les suivants :

- « Les solutions de type feuille de calcul pour effectuer des prévisions impliquent de passer de longues soirées et des week-ends loin des familles et amis. »
- « L'exécution des prévisions basées sur des feuilles de calcul est coûteuse. » Fournissez une estimation de ces énormes coûts (les coûts motivent les conseils d'administration).
- « Les prévisions basées sur des feuilles de calcul risquent d'être matériellement fausses et pourraient entraîner des actions en justice par les investisseurs, car les experts ont déjà indiqué publiquement que les feuilles de calcul importantes, comptant plus de 150 lignes, ne sont pas adaptées à la réalisation de prévisions. »
- « Les entreprises intelligentes disposent d'outils de planification. »
- « Dans le monde actuel, travailler sans outil de planification est comme essayer de fonctionner sans application de grand livre. »
- « Un outil de planification peut améliorer la prise de décision car il peut être lié aux principaux facteurs de performance. Par exemple, le PDG peut recevoir une réponse en quelques heures sur les conséquences du retrait d'une gamme de produits. »
- « Un outil de planification peut améliorer la qualité du reporting et intègre souvent les mesures de performance comme les fiches de score équilibrées. »

D'autres informations sur la vente d'un outil de planification figurent à l'Annexe 1.

Obtenir le feu vert des personnes influentes de votre entreprise

Une étape importante pour parvenir à vendre l'idée d'un changement est d'obtenir le soutien des personnes influentes avant de contacter la direction. Ces personnes, bien qu'elles soient souvent discrètes, sont celles vers lesquelles chacun dans l'entreprise se tourne pour demander des conseils, pour connaître des éléments du passé et pour obtenir leurs opinions.

La mise en place d'un atelier de groupe de discussion doit être une technique que votre entreprise devrait utiliser en cas de changement majeur. Le but de la journée est de faire comprendre à tous les problèmes du passé, de présenter la nouvelle solution et d'écouter la « sagesse des foules » comme le suggère Gary Hamel.² Ensuite, dans la session finale de l'atelier, demandez aux participants « A votre avis, ce projet d'effectuer les prévisions et la planification via un outil de planification va-t-il obtenir le feu vert, orange ou rouge » ?

Naturellement, vous commencez par demander l'opinion de deux personnes influentes, qui étaient déjà convaincues de donner le feu vert avant de participer à cet atelier d'une journée. Pour remporter cette pré-vente, vous devez agir comme si vous étiez en campagne depuis quelques temps, fournir des articles et des documents et discuter des divers avantages de cette proposition lors de la pause café.

Cet atelier de groupe de discussion est particulièrement important pour les raisons suivantes :

- Un tel projet peut être semé d'embûches et un grand nombre n'ont pas abouti. Le groupe de discussion et l'atelier peuvent permettre d'évaluer si ce projet a une chance d'aboutir et de définir les obstacles et les barrières.
- Une vaste adoption est requise au sein de l'entreprise et un groupe de discussion peut avoir un impact énorme pour y parvenir.
- Les composantes fondamentales de la prévision et de la planification doivent être comprises et mises en place tôt dans le projet.
- Si l'équipe de discussion donne son « feu vert », les dirigeants vont comprendre qu'il est nécessaire d'investir dans ce processus.
- Le groupe de discussion peut donner des avis intéressants sur la meilleure façon d'effectuer une implémentation optimale pour maximiser l'impact.

Evaluer les outils de planification potentiels

Si vous voulez vous perdre dans une masse de détails, vous pouvez faire des demandes d'information. Tous les fournisseurs d'outils de planification existants vous enverront des brochures, puis vous inonderont d'appels téléphoniques de suivi. Vous remporterez beaucoup de succès en tant que nouveau prospect de vente.

J'ai une meilleure solution, qui implique les actions suivantes :

- Contactez le prestataire en matière de grand livre et demandez « Quelles sont les personnes ayant des connaissances poussées du grand livre et celles qui utilisent un outil de planification ? » Organisez-vous pour aller rendre une visite à au moins trois de celles qui utilisent différentes applications de type outil de planification différentes et voyez comment elles ont relié les deux systèmes.
- Cherchez sur Internet un outil de planification ayant un fournisseur de support local. La dernière chose dont vous avez besoin est de voir venir chaque semaine une équipe résidant en hôtels cinq étoiles.
- Sélectionnez trois à quatre fournisseurs dont vous êtes certain qu'ils peuvent fournir la solution et parcourez les différents sites sur lesquels sont utilisées les applications de type outil de planification choisies. Vous obtiendrez d'autres informations sur le fonctionnement des outils.

Un grand nombre d'applications de comptabilité importantes sont dotées d'une suite d'outils. L'un de ces outils est un outil de planification. Avant de les sélectionner, vérifiez tous les outils de planification autonomes qui fonctionnent avec votre grand livre car :

- Les outils de planification accompagnant les grands livres sont rarement les plus performants dans leur domaine.
- Toutes les applications de planification peuvent accepter des données de tout grand livre.
- Un outil de planification indépendant du fournisseur de grand livre peut être moins cher et constituer un meilleur choix.

Evaluation des exigences de votre système de prévision

Pour préparer la configuration système requise, que les fournisseurs d'outils de planification devront comprendre, l'équipe interne chargée de l'outil de planification doit :

- Comprendre les composantes fondamentales de l'implémentation d'un outil de planification, ce que j'explique dans un livre blanc ultérieur.³
- Accéder aux documents sur ce sujet.⁴
- Visiter des sites sur des outils de planification pour mieux comprendre les meilleures pratiques et les pièges à éviter.

La feuille de calcul ne doit pas être utilisée comme point de départ, car elle peut limiter la créativité et également empêcher un fonctionnement optimal de l'outil de planification.

Obtention de l'approbation de votre équipe dirigeante pour évaluer le projet et ses coûts

A ce stade, une présentation est préparée pour l'équipe dirigeante. Elle est axée sur :

- Les points faibles du processus de planification annuel actuel
- L'état de l'application de feuille de calcul en cours
- Les conclusions du groupe de discussion
- La liste recommandée de fournisseurs d'outils de planification
- Les coûts probables

L'objectif est d'obtenir une recommandation pour commencer un processus de demande de proposition.

Sélection d'un outil de planification

La sélection de votre outil de planification s'effectue en plusieurs étapes.

Organisation d'un test des trois meilleures applications de type outil de planification

Après avoir sélectionné les trois meilleures applications de fournisseurs d'outil de planification, demandez-leur qu'ils fassent une démonstration du fonctionnement de leur application avec les facteurs clés de votre entreprise. Acceptez de payer des honoraires de cabinet-conseil pour chaque fournisseur et évaluez les résultats. Ce faisant, vous pourrez conserver des copies du travail effectué. En réalité, les fournisseurs travailleront beaucoup plus que 2-3 jours.

Ecoute des trois présentations par le panel de sélection

Rien n'est plus frustrant pour un fournisseur d'outil de planification ayant travaillé dur sur la proposition, que de se voir refuser d'être écouté, au moins par courtoisie. Fréquemment, au stade des propositions de service, une partie est mieux placée que les autres, généralement car elle a déjà mené à bien une mission pour le client. Toutefois, les autres propositions doivent être écoutées pour les raisons suivantes :

- Vous pouvez obtenir des informations sur le mode de fonctionnement du modèle.
- Il est possible qu'un outil de planification particulier n'ait pas de fournisseur de support local qualifié, ce qui est un mauvais point.
- Si la présentation est très complexe, cela signifie que vous pouvez avoir à faire à ce que j'appelle un groupe de « génies » qui voient de la complexité partout. Cet angle de vue est le dernier dont vous avez besoin en matière d'application de type outil de planification.
- La capacité du fournisseur d'outil de planification à comprendre les composantes fondamentales du système de planification voulu est un critère clé.

Sélection finale

Chacun a sa manière de faire la sélection finale, je vous laisse donc le soin de procéder comme vous le souhaitez. Pour vous aider, figure dans l'Annexe 2 une liste de contrôle que vous pouvez utiliser lors de l'évaluation des fournisseurs d'outils de planification sélectionnés.

Rédaction du contrat

Le temps ou la réflexion investi(e) dans le processus d'établissement de contrats est souvent insuffisant(e). Pour éviter les pièges, vous devez :

- Vous assurer que les consultants clés identifiés dans l'équipe du fournisseur soient sous contrat pour plusieurs jours car ils sont souvent surinvestis.
- Indiquez dans le contrat que les paiements partiels sont liés aux livraisons afin que chacun reste impliqué.
- Faites porter clairement dans le contrat que la création du modèle sera en majorité effectuée par le personnel interne, qui sera formé et conseillé par le fournisseur de l'outil de planification. Le personnel interne compétent comprendra toujours mieux les problèmes de l'entreprise qu'un consultant externe.

Conclusion

Les feuilles de calcul dotées de plus de 100 lignes n'ont aucun avenir dans une équipe financière qui souhaite parvenir à l'excellence. Les feuilles de calcul énormes causent un préjudice à l'entreprise car elles fournissent des prévisions sujettes aux erreurs, mais aussi en raison du coût caché très élevé qu'elles ont pour tous ceux qui les utilisent.

Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour effectuer une migration vers le 21^{ème} siècle. Les offres d'outils de planification sont désormais nombreuses et dotées de nombreuses fonctionnalités qui vont vous amener à vous demander « Pourquoi avons-nous mis si longtemps à effectuer cette migration » ? Durant toutes mes années d'allocutions, jamais l'un des participants n'a levé la main et déclaré « Nous préférons continuer avec les feuilles de calcul. »

Si vous suivez les instructions fournies dans ce livre blanc, vous sélectionnerez et obtiendrez une approbation pour un outil de planification qui aura un impact important sur votre entreprise. Il est fort probable que cet héritage restera dans les esprits longtemps après que vous soyez parti.

Étapes suivantes suggérées

- Lisez mon autre livre blanc IBM, « Comment implémenter un outil de planification et réussir du premier coup » et les livres cités dans celui-ci.
 - Préparez votre présentation pour vendre le concept à votre équipe de direction et au conseil d'administration, puis lancez-vous.
 - Mettez en place l'atelier du groupe de discussion. Si vous me contactez par e-mail, je peux vous envoyer des modèles d'atelier pour vous aider à débiter.
 - Identifiez les utilisateurs avancés de votre grand livre et demandez-leur quel outil de planification ils utilisent.
 - Une fois que vous avez sélectionné les outils de planification, rendez visite aux entreprises qui les ont implémentés pour voir comment ils sont utilisés.
-

A propos de l'auteur

David Parmenter est un conférencier international connu pour ses discours d'ouverture et ses ateliers animés et stimulants, qui ont conduit à des changements substantiels dans un grand nombre d'entreprises. M. Parmenter a travaillé pour Ernst & Young, BP Oil, Ltd, Arthur Andersen et Price Waterhouse. Il est membre de l'Institute of Chartered Accountants d'Angleterre et du Pays de Galles. Il a écrit quatre livres publiés par John Wiley & Sons, Inc., ainsi que plus de 50 articles pour des revues de comptabilité et de management. M. Parmenter a reçu deux fois le prix « article of merit » décerné par l'International Federation of Accountants. Pour le contacter, écrivez-lui à l'adresse parmenter@waymark.co.nz ; site web : www.DavidParmenter.com, Téléphone : +64 4 499 0007.

Annexe 1 : Conseils supplémentaires pour vendre l'outil de planification

J'ai déjà indiqué l'importance de l'utilisation des facteurs émotionnels d'un acheteur pour réaliser une vente. Convaincre la direction de la nécessité d'un outil de planification requiert aussi un bon argumentaire de vente, une certaine dose de ruse dans certains cas et quelques bonnes histoires.

La présentation

Afin de créer une présentation réussie pour votre équipe dirigeante et le conseil d'administration, vous devez :

1. Vérifier que vous avez une bonne proposition faisant la part belle aux facteurs émotionnels pertinents pour le public visé.
2. Mettre tout en oeuvre pour convaincre les leaders d'opinion de l'équipe de direction et du conseil d'administration avant de présenter la proposition. Cela peut prendre des mois de réunions informelles, d'envoi de copies d'articles appropriés, de communication de références client mettant en scène des pratiques recommandées, entre autres, pour éveiller leur intérêt. Notez bien que le leader d'opinion de l'équipe de direction et du conseil d'administration peut ne pas être le PDG ou le président du conseil.
3. Lire deux livres, *Presentation Zen* par Garr Reynolds et *Slide:ology* par Nancy Duarte et adopter leurs pratiques.
4. Utiliser la « règle des 10/20/30 » de Guy Kawasaki en matière de présentation commerciale. Faites une présentation de dix diapositives, ne durant pas plus de 20 minutes et assurez-vous que la taille minimale de tout le contenu soit de 30 points.⁵
5. Vous entraîner. Plus la présentation est courte, plus vous devez vous entraîner. Une présentation importante auprès du conseil doit être répétée plus de 10 fois.
6. Vous assurer d'indiquer au leader d'opinion qu'il doit être le premier à prendre la parole à l'issue de la présentation. A ce stade, votre proposition a toutes les chances possibles d'être acceptée.

Progression furtive

Une planification réussie nécessite davantage que l'implémentation de l'outil de planification parfait. Vous devez aussi remplacer le plan annuel par un régime de prévision et de planification trimestriel, où les quatre mises à jour sont effectuées en moins de temps que le processus de planification annuel existant. Toutefois, pour implémenter ce changement, « la progression furtive » peut constituer la meilleure marche à suivre sauf si votre PDG est en charge de la « gestion allant au-delà du budget annuel ».

Ce que je veux dire par là est que vous commencez par justifier l'achat de l'outil de planification pour l'obtention d'un plan annuel plus précis, de meilleures prévisions et sa capacité en matière de reporting en fin de mois. Ensuite, lorsque le système de prévision fonctionne bien, vous commencez à implémenter certaines des techniques de gestion allant au-delà du budget annuel, comme un financement révisable trimestriellement. A un stade ultérieur, la direction peut souhaiter vouloir supprimer totalement le processus annuel.

Points positifs durant l'implémentation de l'outil de planification

Tous les chefs de projets qui ont réussi ont toujours quelques points positifs en réserve, afin qu'ils puissent en faire part quand ils rencontrent un membre de la direction. Pendant le projet, il pourrait s'agir des points suivants :

- Nombre de domaines ayant été simplifiés dans le nouveau processus de prévision
- Nombre de sessions de formation sur les indicateurs de performance clé effectuées (indiquant le taux de changement potentiel)
- Progression des pilotes (Peter Drucker recommandait de disposer de trois pilotes lors du test d'un système)
- Etat de l'évaluation de l'outil de planification
- Nouveaux formats de rapports implémentés

Annexe 2 : Liste de contrôle des applications de planification en vue de la sélection finale

Une colonne est dédiée à chacun des fournisseurs sélectionnés.⁶

Classements des applications par rapport aux exigences clés	_____	_____	_____	_____
Le fournisseur a un agent local	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Compréhension des concepts de gestion allant au-delà du budget annuel et des techniques de financement révisable trimestriellement (vous ne recherchez pas un meilleur processus budgétaire)	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
A créé des prévisions sur 18 mois révisables	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Sont des formateurs compétents	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Ont-ils travaillé avec votre grand livre	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
L'outil de planification est facile à utiliser	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Les coûts de licence sont raisonnables	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Les consultants clés du fournisseur sont disponibles pour ce projet	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
La démonstration montre qu'ils comprennent vos exigences	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Commentaires positifs du site de référence N°1	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Commentaires positifs du site de référence N°2	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>



À propos d'IBM Business Analytics

Les logiciels IBM Business Analytics fournissent des informations orientées données pour aider les organisations à travailler de manière plus intelligente et à surpasser leurs concurrents. Le portefeuille de produits, très complet, inclut des solutions de Business Intelligence, d'analyse prédictive, d'aide à la décision, de pilotage de la performance et de gestion des risques.

Les solutions IBM Business Analytics aident les entreprises à identifier et à visualiser les tendances et les schémas présents dans certains secteurs (comme l'analyse client) qui peuvent avoir un effet déterminant sur leurs performances. Elles leur permettent de comparer des scénarios, d'anticiper des menaces et des opportunités potentielles, de mieux planifier, budgétiser et prévoir leurs ressources, d'équilibrer le rapport entre les risques potentiels et les retours sur investissements prévus, et de respecter les réglementations. En élargissant l'utilisation de l'analyse, les organisations peuvent adapter leurs décisions tactiques et stratégiques afin d'atteindre leurs objectifs. Pour plus d'informations, visitez le site ibm.com/business-analytics/fr

Je souhaite être contacté(e)

Pour être contacté ou pour poser une question, accédez au site ibm.com/business-analytics/fr Un représentant IBM vous répondra sous deux jours ouvrés.

Compagnie IBM France

17 Avenue de l'Europe
92 275 Bois-Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible à l'adresse suivante :
ibm.com

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corp., déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml

Le présent document contient des informations qui étaient en vigueur et valides à la date de la première publication et qui peuvent être modifiées par IBM à tout moment. Toutes les offres mentionnées ne sont pas distribuées dans tous les pays où IBM exerce son activité.

LES INFORMATIONS DU PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » ET SANS GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE D'AUCUNE SORTE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats au titre desquels ils sont fournis.

Chaque client est tenu de s'assurer qu'il respecte la réglementation applicable. IBM ne donne aucun avis juridique et ne garantit pas que ses services ou produits sont conformes aux lois applicables.

- ¹ Rickard Warnelid, « Reducing the Risk in Excel Risk Modeling » CompAct, janvier 2011. www.soa.org/library/newsletters/compact/2011/january/com-2011-iss38.aspx, accès le 12 juillet 2013.
- ² Hamel, Gary, avec Bill Breen, « The Future of Management » Harvard Business Press, 2007
- ³ Livre blanc IBM de David Parmenter « Comment implémenter un outil de planification et réussir du premier coup »
- ⁴ Je recommande de commencer par lire les documents suivants. Jeremy Hope et Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard Business School Press, 2003 ; Jeremy Hope, « Planning and forecasting: Use continuous planning and rolling forecasts to support adaptive management » IBM, 2009 ; David Parmenter, « Comment implémenter un outil de planification et réussir du premier coup » 2013.
- ⁵ www.youtube.com/watch?v=-M13SObfog
- ⁶ Téléchargez le modèle sur mon site web : www.davidparmenter.com/ibmpapers

© Copyright IBM Corporation 2013



Pensez à recycler ce document