

Mieux intégrer le pilotage d'hypothèses dans vos prévisions : quel rôle pour les DAF ?

Face aux mutations et à la numérisation de l'environnement économique, une entreprise qui sait anticiper et s'adapter possède une véritable avance concurrentielle du fait d'une meilleure capacité à développer son agilité.

Le processus prévisionnel doit permettre de construire « l'image future de l'entreprise » compte tenu des hypothèses d'évolution de son marché, de ses concurrents et de ses capacités internes.

Le processus budgétaire classique (budget annuel) a déjà démontré ses limites : rigidité (peu de remise en cause en cours d'année), obsolescence (processus long et pas assez réactif pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et de l'organisation) et lourdeur (consommateur de ressources).

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises se tournent vers la bonne pratique d'un cycle prévisionnel en continu, le « *rolling forecast* ».

Cette méthode donne une vision glissante (mensuelle, trimestrielle...) sans se focaliser uniquement sur la fin de l'année, permettant ainsi un suivi de la stratégie sans rupture temporelle, grâce à une actualisation permanente des prévisions, et ce, en fonction des dernières données réelles disponibles et des anticipations réalisées par tous les acteurs de l'entreprise.

Le « *rolling forecast* » est un véritable exercice d'anticipation, réalisé sur une période courte. Il a une maille d'analyse plus synthétique que le processus budgétaire annuel. Il se focalise généralement sur les éléments du « compte de résultat » et quelques éléments bilanciaux autour de la génération du *cash* (BFR...).

Son élaboration est basée sur des hypothèses externes (marché, concurrence, clients...) et internes (stratégie, capacité de production, R&D...). La revue de gestion basée sur les éléments du forecast (comparatif réel / budget / re-prévision) permet ainsi l'évaluation de la performance à intervalles réguliers et un échange avec la Direction Générale au sujet de la performance opérationnelle et financière (après analyse des effets volumes, prix et coûts).

Pourtant cette démarche d'anticipation n'est pas poussée jusqu'au bout, car les Directions Financières se questionnent rarement sur la pertinence, la méthode de valorisation et la mise à jour des hypothèses retenues pour établir les prévisions.

Or, dans la conjoncture actuelle et comme l'on peut l'observer sur les marchés financiers, la qualité des prévisions est presque plus importante que les résultats obtenus. À titre d'exemple, certaines entreprises peuvent être sanctionnées par les marchés financiers à cause du manque de

fiabilité des prévisions de résultat et cela même si les résultats obtenus sont meilleurs que ceux anticipés.

C'est pourquoi, il convient de ne pas s'arrêter à mi-chemin en réalisant de simples analyses d'écart et de mieux comprendre et maîtriser les hypothèses retenues.

Le processus prévisionnel doit donc prévoir :

d'objectiver et de partager les jeux d'hypothèses et les méthodes de valorisation utilisées auprès d'un public large : direction financière, direction générale et les opérationnels, d'établir des relations simples et explicites entre les hypothèses et les impacts financiers (compte de résultat et éléments bilanciaux),

d'affiner les jeux d'hypothèses et des méthodes de valorisation en fonction de la vérification ou non des prévisions (principe de l'apprentissage statistique ou automatique), d'identifier les hypothèses sensibles dont la non-vérification compromet l'atteinte des objectifs fixés (apprendre à se tromper...).

Dans ce processus de revue des hypothèses, les Directions Financières peuvent être aidées par les nouvelles technologies permettant de réaliser plus facilement des simulations. Mais il est aussi possible, sans avoir recours à des principes mathématiques complexes, de mettre en place des modèles simples avec un nombre restreint (3 à 4) d'hypothèses mesurables en utilisant des fonctions statistiques de base (régressions linéaires...).

Alors que la technologie est disponible et efficace, les outils de « *Data visualisation* » comme : Qlik, Tableau, SAS VA, *MicroStrategy*... offrent des capacités de navigation dans l'information sans besoin d'expertise technique, pour ne citer qu'un exemple. La Direction Financière doit prendre la nouvelle mesure de son rôle tourné vers l'anticipation et la production des données à forte valeur ajoutée tant pour la Direction Générale que les opérationnels.



Publié le 08/04/2016 par **Olivier RIHOUE**,

Associé, Directeur de l'offre de services Pilotage de la Performance, dans le *Daf Magazine*