

Planifier à l'aide de scénarios

UNE MÉTHODE POUR NAVIGUER DANS UN MONDE INCERTAIN

David A.J. Axson

Quel est l'enjeu?

L'incertitude, l'instabilité et l'imprévisibilité caractérisent l'environnement dans lequel évoluent la plupart des organisations aujourd'hui.

Pourquoi est-ce important?

La méthode remet en question la façon dont une organisation prend des décisions clés, ce qui renforce le besoin d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle solide de prise de décisions.

Que peut-on faire?

La planification à l'aide de scénarios offre un cadre structuré pour évaluer les liens entre la réalité d'aujourd'hui et ce qui pourrait arriver demain.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

Introduction au concept

Imaginez le scénario suivant : Vous êtes à votre bureau par un beau matin de septembre 2007. L'indice DJIA (appelé Dow Jones) avoisine les 13 900 points, le taux de chômage aux États-Unis se situe à 4,5 % et le baril de pétrole, à 45 \$, le taux de change du dollar américain par rapport au dollar canadien est de 0,95, et l'économie du Royaume-Uni enregistre un taux de croissance vigoureux de 3 %. Vous êtes en train d'élaborer les plans et les budgets de votre organisation pour 2008.

Dans quelle mesure les hypothèses que vous faites vous permettent-elles de prévoir avec exactitude qu'un an plus tard (en octobre 2008), le Dow Jones aura chuté sous les 9 000 points, que le taux de chômage aux États-Unis sera passé à 6,5 % et atteindra bientôt plus de 10 %, que le baril de pétrole franchira le cap des 140 \$ avant de retomber sous les 40 \$, que le taux de change du dollar américain par rapport au dollar canadien augmentera à plus de 1,25 et que

l'économie du Royaume-Uni fléchira de 5 %? Cela, sans compter l'incidence des attentats terroristes à Mumbai, l'effondrement du marché de l'habitation aux États-Unis et au Royaume-Uni, la pandémie mondiale de la grippe H1N1 et le gel quasi total du crédit.

S'agit-il d'une aberration? Peut-être, mais il ne fait aucun doute que l'instabilité et l'incertitude persisteront, toutefois, et de nombreux gestionnaires remettent en question les raisons justifiant de fonder les stratégies, les plans et les budgets sur une perspective unique et statique de l'avenir que l'on a tirée d'une extrapolation de la performance passée.

De plus en plus, les gestionnaires se rendent compte que le passé n'est pas un bon indicateur de l'avenir, et on note un intérêt grandissant envers les outils tels que les prévisions dites « continues » ou « mobiles », la budgétisation dynamique, l'élaboration de plans de continuité ou d'urgence et la planification par scénarios..

Une connaissance pratique de la méthode des scénarios peut aider les professionnels comptables en entreprise à appliquer les éléments de base de la comptabilité de gestion, comme la gestion des coûts, l'analyse de la rentabilité, la gestion des risques et la mesure de la performance, ainsi que les éléments de nature prospective que sont la planification stratégique et opérationnelle et l'établissement des budgets et des prévisions.

Le fait de diriger des programmes de planification par scénarios ou d'y participer :

- donne aux professionnels comptables en entreprise l'occasion d'apporter une valeur ajoutée réelle à leur organisation,
- renforce l'importance du rôle du gestionnaire financier et du comptable comme partenaires d'affaires, et
- rehausse sensiblement l'ensemble des habiletés du professionnel comptable.

Qu'est-ce que la méthode des scénarios?

La méthode des scénarios offre aux gestionnaires un processus structuré pour évaluer différentes perspectives d'avenir, qui se révèle utile à la planification stratégique, opérationnelle et financière. Un scénario est un ensemble cohérent d'hypothèses qui décrit une perspective de l'avenir qui est ensuite utilisée pour élaborer des prévisions ou tester une stratégie, un plan ou une décision. La méthode des scénarios répond principalement aux trois questions suivantes :

1. Que pourrait-il arriver?
2. Quelle en serait l'incidence?
3. Quelles seraient les répercussions sur notre organisation?

Pour de nombreuses organisations, la méthode des scénarios fait maintenant partie intégrante des processus globaux de planification et de gestion des risques. Étant donné que l'agilité, la souplesse et la capacité de réagir rapidement sont devenues des compétences stratégiques très prisées, la méthode des scénarios est aujourd'hui un outil important : elle permet en effet aux organisations de voir de quelle façon leur comportement changera dans différentes situations.

Les techniques de planification à l'aide de scénarios sont utilisées pour faciliter la compréhension des organisations quant aux répercussions d'un grand nombre de décisions ayant une incidence sur la stratégie d'activité, la hiérarchisation des investissements et l'exploitation. Il convient de noter à l'intention des professionnels comptables en entreprise que beaucoup d'organisations cherchent à intégrer différents aspects de la méthode des scénarios aux processus de gestion à court terme, comme la gestion des risques, l'élaboration des analyses de rentabilité, l'établissement des budgets et des prévisions et l'analyse concurrentielle.

Pourquoi la méthode des scénarios présente-t-elle de l'intérêt?

L'incertitude, l'instabilité et l'imprévisibilité caractérisent l'environnement dans lequel évoluent la plupart des organisations aujourd'hui. Bon nombre d'entre elles ne peuvent plus se permettre de miser sur des plans ou des budgets à long terme élaborés en fonction d'une vision statique de l'avenir. La crise économique mondiale de 2008-2009 a sonné l'alarme : les gestionnaires ont commencé à comprendre, d'une part, qu'il était futile de tenter de planifier la performance future de façon détaillée en se fondant sur une seule série d'hypothèses et, d'autre part, qu'il était utile d'aborder explicitement le risque et l'incertitude dans tous les aspects du processus de gestion. La méthode des scénarios présente de l'intérêt parce qu'elle permet d'envisager clairement différents futurs possibles.

Les investisseurs, les conseils d'administration, les organismes de réglementation et les gestionnaires cherchent tous à obtenir de l'information éclairée sur les répercussions favorables et défavorables du risque sur la performance future. La plupart des entreprises ont passablement amélioré la qualité et la disponibilité de l'information financière (avec le « coup de pouce » occasionnel des organismes de réglementation), mais les sociétés de premier plan sont en train de mettre à niveau également les processus, mesures et outils qu'elles utilisent pour gérer le risque d'entreprise. La détermination, le suivi et la gestion des risques font maintenant partie intégrante de tout processus efficace de gestion de la performance.

Dans le cadre de la méthode des scénarios, il faut se poser des questions du genre :

- Et si notre vision de l'avenir était fautive?
- Et si l'imprévisible survenait?

La planification à l'aide de scénarios offre un cadre structuré pour évaluer les liens possibles entre la réalité d'aujourd'hui et ce qui pourrait arriver demain. Il ne s'agit pas d'une science exacte et il n'y a pas de bonne réponse.

C'est un processus qui a pour objectif de fournir un cadre permettant d'évaluer différents plans d'action. Les réponses aux questions ne sont pas des certitudes. Nombreux sont les professionnels du domaine financier qui sont désarmés devant la subjectivité et l'ambiguïté des scénarios, mais il faut se rappeler que l'avenir est par définition inconnu. Ainsi, au lieu d'en faire abstraction, mieux vaut en tenir compte!

Les critiques de la méthode des scénarios s'interrogent sur la subjectivité relative de cette approche ainsi que sur son applicabilité à toutes les organisations sauf les plus grandes. Cependant, bon nombre de leurs préoccupations sont attribuables à une mauvaise utilisation de l'outil ou au défaut d'obtenir le soutien des structures appropriées pour s'assurer que :

- la haute direction parraine activement l'utilisation de la méthode des scénarios,
- les scénarios sont crédibles et, surtout,
- les résultats sont intégrés de façon efficace aux processus décisionnels de la direction..

Comment la méthode de planification à l'aide de scénarios assure-t-elle la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Le marché continue d'évoluer rapidement et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins des clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. Il existe un cadre favorisant l'adoption fructueuse de la méthode de planification à l'aide de scénarios : il s'agit du cadre RAID de CPA Canada (où Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité).

Compte tenu de la pertinence du recours à la planification à l'aide de scénarios et de la valeur issue de son utilisation, cette méthode change la façon dont les organisations exercent leurs activités, mais leur donne aussi une méthode durable pour offrir une valeur constante à la clientèle de l'organisation tout en en tirant à son tour une valeur constante.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. La planification à l'aide de scénarios permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

Comment le professionnel comptable en entreprise ajoute-t-il de la valeur?

Les professionnels comptables en entreprise qui ont une bonne connaissance de la méthode de planification à l'aide de scénarios jouent un rôle essentiel dans la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages décrits dans les [lignes directrices](#). De plus en plus, on confie la stratégie et l'exécution sur le plan opérationnel ou tactique à des professionnels chevronnés en finance.

Comme pour la plupart des outils de gestion, il faut utiliser la méthode des scénarios dans les bonnes situations et s'assurer de faire participer au processus les bons intervenants. La planification à l'aide de scénarios vise autant les processus utilisés par une organisation que les résultats obtenus. Le dialogue et les débats qui sont inhérents à une planification par scénarios efficace mènent inévitablement les dirigeants à mieux connaître l'interaction de différents inducteurs des environnements externe et

interne de l'organisation. La volonté de réfléchir à l'incidence de divers avenir possibles sur les stratégies, les plans et les décisions donne aux gestionnaires les moyens de naviguer dans les périodes d'incertitude avec plus de confiance et les sensibilise davantage aux choix qui s'offrent à eux.

Pour s'assurer de la mise en œuvre fructueuse de la méthode de planification à l'aide de scénarios et créer une valeur durable, le professionnel comptable en entreprise doit mettre à profit et affiner son savoir-faire et son expertise de différentes façons, comme suit :

La matérialisation de la valeur

- **Processus de planification** : Le professionnel comptable en entreprise peut appuyer efficacement le processus de planification stratégique quand la direction examine les répercussions financières de diverses stratégies selon différents scénarios.
- **Gestion stratégique** : La compréhension de la méthode des scénarios donne aux professionnels comptables en entreprise les outils nécessaires pour les aider à faire progresser leur carrière de manière à pouvoir occuper des postes d'échelons plus élevés dans le domaine financier ou celui de la gestion générale, grâce à une meilleure connaissance de ce qu'il convient de faire pour gérer avec efficacité dans un environnement instable et incertain.

La création de valeur

- **Planification financière** : Le professionnel comptable en entreprise comprend la valeur de l'élaboration de prévisions et de plans financiers selon différents scénarios et de tester parallèlement la sensibilité des hypothèses principales, des mesures ou indicateurs financiers.
- **Analyse** : De nombreuses organisations intègrent différents aspects de la méthode des scénarios aux processus de planification financière, de budgétisation et de prévision et recherchent l'appui de leurs professionnels comptables en entreprise pour effectuer des analyses rigoureuses et approfondies.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Planifier à l'aide de scénarios*. **L'aperçu**, les **lignes directrices** et **l'étude de cas** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à mags@cpacanada.ca.

AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.