

Piloter les performances d'une société de conseil



Bénéficiaire d'une meilleure visibilité sur les activités passées et futures pour agir au plus tôt.

Avant-propos

Le pilotage des performances financières est devenu essentiel pour toutes les entreprises. Il s'agit de bénéficier d'une meilleure visibilité sur les activités passées et futures pour agir au plus tôt dans le sens de la pérennité et du développement de l'entreprise.

En particulier, pour une entreprise de conseil, cela consiste à pouvoir prévoir l'activité, affecter les ressources adéquates et constater les résultats obtenus afin d'orienter de nouveau les choix.

La spécificité réside notamment dans la charge allouée aux réponses aux appels d'offre et aux commandes, comparées avec celles affectées aux missions facturées. L'existence de projets sur plusieurs années peut rendre de surcroît le pilotage financier plus complexe.

Organiser l'information

L'information est présente dans toute entreprise, dans les systèmes informatiques mais aussi sous forme de fichiers, stockés dans les serveurs ou dans le cloud.

L'avantage des fichiers de type Excel est la souplesse d'utilisation pour des besoins simples et les possibilités de mise en forme. Mais ils s'avèrent rapidement lourds et complexes d'utilisation dès lors qu'on veut travailler à plusieurs ou si l'on a besoin de structurer l'information.

Structurer l'information, cela consiste à rendre l'information facilement stockable, compréhensible et analysable. L'exemple typique d'un « rangement » très structuré consiste dans les systèmes comptables : chaque pièce est enregistrée sous un numéro, avec une nature (le compte comptable), une date, etc.

Si les systèmes comptables sont utilisés dans les entreprises, de par la loi, il ne le sont pas toujours à des fins de pilotage car leur finalité répond à des objectifs légaux, en particulier donner une image de la santé financière de l'entreprise pour les tiers et calculer le bénéfice imposable.

Organiser l'information consiste dans un premier temps à adapter les systèmes déjà présents afin de répondre mieux aux besoins de traçabilité et d'analyse des indicateurs de performance. Il s'agira de connaître les revenus et charges par nature, par centre analytique responsable de la dépense, mais aussi par client, fournisseur, mission, etc.

Organiser l'information consiste aussi à remplacer des feuilles Excel par des outils permettant de mieux travailler à plusieurs sur des données partagées et spécialisées. A titre d'exemple le temps passé sur chaque projet ou en avant-vente se doit d'être suivi avec un outil dédié pour connaître l'efficacité commerciale et la rentabilité globale sur chaque projet.

La démarche d'organisation de l'information fait apparaître de grandes « dimensions » qui permettent de catégoriser les informations, selon le domaine traité. Nous aurons notamment :

- **Les revenus** : nature, client, type de prestation, client, région, nature de projet...
- **Les charges** : nature, fournisseur, projet client ou interne...
- **Les salaires** : personne (et donc par fonction, tranche d'âge...)
- **Les investissements** : nature, fournisseur...

Pour toutes ces dimensions, on établira une liste valeurs ainsi que la procédure de mise à jour de cette liste. Elles permettront de mieux classer toutes les informations gérées dans l'entreprise, quel que soit le système, pour mieux les analyser.

Par exemple, parmi les natures de charges du plan de comptes, le compte ayant le nom de « sous-traitance » ne suffira pas à détailler des cas de figure très hétérogènes. Il peut donc être utile de créer de nouveaux comptes pour mieux suivre les dépenses.

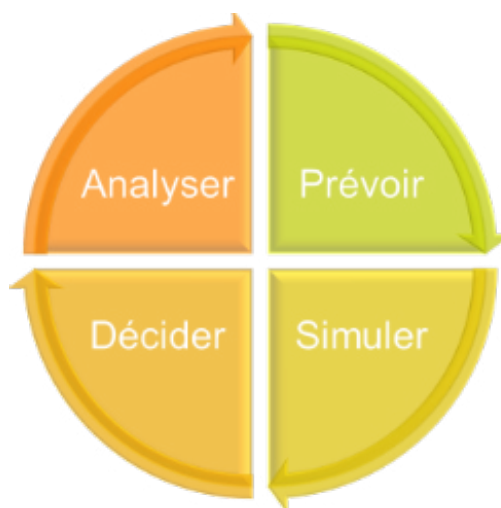
Cette démarche de classification de l'information est essentielle. Elle dépend des points sur lesquels le pilotage portera en priorité et conditionne le niveau d'analyse du réalisé et des prévisions.

*Organiser l'information
consiste en premier lieu à
adapter les systèmes déjà
présents dans l'entreprise.*

Le cycle du pilotage

Par cycle de pilotage on entend la succession des étapes suivantes :

Le cycle de pilotage comprend les étapes de prévisions, simulation, décision et analyse



- **Prévoir** l'activité des mois ou années à venir compte tenu de certaines hypothèses sur le marché et de notre offre
- **Simuler** l'affectation des ressources et des choix stratégiques pour évaluer le résultat financier
- **Décider** l'affectation de ressources et les choix organisationnels
- **Analyser** le réalisé et comparer avec la prévision

Ce cycle occupe une place importante au moment du processus budgétaire où chacun est mis à contribution pour construire une vue chiffrée de l'avenir.

De plus en plus, on perçoit cependant les avantages de la démarche dite de « rolling forecast ». Dans ce cas, il n'est pas question de faire une prévision une fois par an, suivie de re-prévisions ayant pour unique cible la fin de l'année, mais de faire des prévisions plus fréquentes avec un horizon glissant.

Ainsi, tous les deux mois, par exemple, on prévoit la cible à 12 mois. Cela permet de garder une visibilité sur un horizon constant tout en supprimant la lourdeur d'une procédure budgétaire annuelle.

Dans tous les cas, certaines bonnes pratiques sont à respecter pour permettre la meilleure prévision possible :

- **Utiliser un niveau de précision qui facilite la réactivité**, selon le domaine (exemple : les salaires par personne, mais les dépenses générales par grandes natures de coûts).
- **Faire intervenir chacun sur les indicateurs fonctionnels qu'il maîtrise** (le taux d'affectation, le taux journalier moyen, la probabilité de victoire sur un appel d'offre, les revenus par projet) sur son périmètre, et non leur traduction comptable en euros.
- **Automatiser autant que possible les calculs**. Les calculs doivent rester simple même si le résultat est moins précis; le niveau de précision du résultat n'a pas besoin de se mesurer à l'euro près si cela ne change pas les décisions qui seront prises.
- **Gérer le processus** pour avoir une visibilité des tâches effectuées par personne.
- **Utiliser une solution informatique simple et flexible**, notamment pour les modifications à venir des feuilles de saisie ou des calculs.

En conséquence, chaque intervenant pourra contribuer à la prévision sur son périmètre dans chacun des domaines suivants :

- **Paramètres d'activité** : taux journalier moyens théorique, taux d'affectation facturé, frais de déplacement par métier...
- **Perspectives commerciales**, avec le détail du client, des jours affectés par séniorité et des montants facturables mois par mois (y compris sur plusieurs années), probabilité de victoire et statut actuel,
- **Salaires, bonus et présence** par salarié, avec calcul des salaires chargés, du revenu individuel et du coût par jour. Le poste de dépense principal étant les salaires, une attention particulière

Certaines bonnes pratiques sont à respecter pour permettre la meilleure prévision possible.

Estimer la trésorerie à plus long terme avec prise en compte du résultat prévisionnel et du bilan.

sera portée sur ce sujet.

- **Dépenses générales** (cotisations, marketing, loyer...) et autres revenus avec le détail des projets affectés ou des natures de revenus et de coûts.
- **Investissements** avec coût unitaire et justification.

On gardera à l'esprit que cette démarche a pour objectif essentiel de donner des perspectives chiffrées et de prendre les meilleures décisions possibles en comparant les résultats des hypothèses.

Grâce au modèle de simulation on répondra par exemple aux questions suivantes en très peu de temps :

- **Quel est le chiffre d'affaire prévisionnel et la marge ?**
- **Quel est le coût journalier par personne ?**
- **Quel doit être le taux d'affectation facturable pour garantir une couverture des coûts salariaux ?**
- **Combien de jours seront disponibles (ou nécessaires) si l'on compare les équipes et les projets potentiels ?**
- **Combien de personnes dois-je recruter ou dois-je prendre en sous-traitance ?**

La prévision de trésorerie

Ces informations permettent de constituer le compte de résultat. Le bilan est ensuite calculé automatiquement à partir d'hypothèses financières (délais moyen de paiement, taux de TVA, etc).

La prévision ne serait pas complète sans une estimation du niveau de trésorerie prévisionnel. Ici, il ne s'agit pas simplement de prendre en compte l'encaissement des factures en cours, mais bien d'estimer la trésorerie à plus long terme avec la prise en compte du résultat prévisionnel complet et du bilan.

Grâce à un modèle de prévision complet il est possible de faire varier les différents paramètres tels que le niveau des emprunts,

les jours de crédit client ou la distribution des dividendes.
On répondra par exemple aux questions suivantes :

- **Comment couvrir les décaissements courants compte tenu des délais de paiement ?**
- **Quelles sont les meilleures solution de financement pour développer l'activité ou financer les travaux en cours ?**
- **Quel est l'impact sur mon résultat et sur ma trésorerie des augmentations de salaire, de la perte d'un client ou de changements dans la réglementation et la fiscalité ?**

Analyser les indicateurs sur leur valeur passée mais, surtout, dans l'avenir grâce aux prévisions.

Mesurer la performance de l'entreprise

L'évaluation de la performance de l'entreprise est réalisée via les indicateurs de performance. Ils sont propres à chaque métier et se doivent d'être comparés avec une référence fiable pour leur donner du sens. Cette référence peut être le même indicateur les années passées, celui du budget ou bien une référence connue sur le marché (« benchmark »).

Cette comparaison est la vraie raison d'être de l'indicateur, qui ne peut être interprété en soi, sans élément de comparaison.

De même, une prévision est, par nature, toujours fausse. Un écart entre la prévision et le réalisé n'est donc pas une erreur de prévision mais une information à analyser pour comprendre les causes et corriger les actions.

On fera en sorte d'analyser ces indicateurs sur leur valeur passée mais, surtout, dans l'avenir grâce aux prévisions. Les prévisions permettront justement d'agir par anticipation pour les améliorer.

Il vaut mieux se concentrer sur peu d'indicateurs fiables et qui montrent dans quelle direction creuser plutôt que d'avoir une trop grande batterie d'indicateurs illisibles.

Chaque indicateur doit pouvoir être décomposé selon la dimension appropriée (CA par client, projet et offre, Taux affectation par seniorité, etc). Voici donc une liste d'indicateurs essentiels :

L'évaluation de la performance peut d'abord se placer au niveau du résultat d'entreprise :

Le nombre de mois avant un taux d'affectation inférieur à 50% reflète le manque de perspective.

- **Le chiffre d'affaires** et les honoraires par client
- **La marge opérationnelle** en valeur et pourcentage
- **La part des frais généraux et de la masse salariale** dans les dépenses par rapport au chiffre d'affaires
- **Le résultat d'exploitation**

En ce qui concerne la structure financière on regardera particulièrement :

- **Le niveau de trésorerie**, en comparaison des dépenses mensuelles et des décaissements financiers à venir (remboursement d'emprunts, versement de dividendes)
- **Le niveau du crédit client** par rapport au chiffre d'affaires, qui détermine le délai moyen de paiement et les risques d'impayés
- **La couverture du besoin en fonds de roulement** pour apprécier la capacité à financer l'activité sur la durée

Pour ce qui est des indicateurs liés aux activités :

- **Le taux d'affectation sur les activités facturées**, pour identifier le niveau d'activité, et sa traduction en nombre de jours disponibles (ou qui ne sont pas couverts compte tenu des perspectives commerciales). Il se situe normalement entre 75 et 85% pour les équipes techniques, et vers les 60% au global.
- **La rentabilité individuelle** qui compare le revenu par personne et les coûts salariaux chargés.
- **La rentabilité des missions facturées au forfait** et leur écart avec la rentabilité théorique compte tenu des TJM normalement

appliqués.

● **Le nombre de mois avant un taux d'affectation inférieur à 50%** : il s'agit du critère de visibilité qui peut donner l'alerte sur un manque de perspectives s'il vient à diminuer fortement, ce qui réclame des actions commerciales d'urgence.

Bien d'autres indicateurs peuvent être mis en place pour suivre la performance des fonctions, selon la taille de l'organisation. Citons par exemple :

Commerce : taux de réussite dans les étapes du processus commercial (depuis l'identification jusqu'à la signature), CA et nombre de clients gagnés, clients perdus, ventes nouvelles offres aux clients existants (upsales), etc..

Ressources humaines : rotation du personnel, délais de recrutement, jours de formation, etc..

Marketing : coût marketing / CA, CA et nombre de leads générés par opération, nombre de participants aux opérations, etc..

Prestations : retards de paiement, retards projet en jours selon la phase, satisfaction client, etc..

Support : délais moyen, taux de satisfaction, taux de résolution, etc..

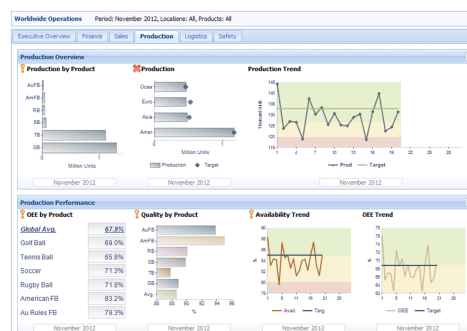
Les solutions informatiques

Certains indicateurs sont directement accessibles par les logiciels qui gèrent les opérations, tels que les logiciels comptables, les ERP, les CRM, etc.

Les applications de pilotage des performances permettent d'aller chercher l'information dans les systèmes opérationnels, de les analyser et de faire des prévisions.

L'inconvénient est qu'il faut aller chercher dans chaque logiciel le bon rapport, qui n'a pas toujours les fonctions d'affichage et d'analyse requises, et qui ne présente pas toujours le bon indicateur ou la bonne référence.

Il existe des outils spécialisés qui rassemblent les données des autres logiciels, pour diffuser et prévoir les indicateurs. C'est le domaine des applications décisionnelles et de pilotage des performances (EPM) qui permettent d'aller chercher l'information dans les systèmes opérationnels, de les analyser (dans des rapports dynamiques ou sous forme de tableaux de bord graphiques) et de faire les prévisions de façon collaborative et automatisée.



Les récentes évolutions technologiques ont permis l'émergence de solutions faciles à utiliser et à maintenir. Notamment certaines caractéristiques sont devenues incontournables :

- **Les logiciels en « cloud »** : l'accès se fait par internet, l'infrastructure est gérée par l'éditeur, ce qui élimine les obstacles techniques
- **Le stockage « in-memory »** : les données étant stockées en mémoire vive, l'accès est beaucoup plus rapide
- **La mobilité** : il est possible d'y accéder via un smartphone, une tablette ou un ordinateur.

Choisir une solution de pilotage de performance revient à évaluer chacune des fonctions de base (extraire, stocker, restituer, prévoir, partager, etc) et la facilité avec laquelle elles peuvent être mises en

œuvre, utilisées et modifiées sans interventions d'experts.

La mise en œuvre de solutions informatiques ne doit pas déplacer le problème vers les services informatiques. Elle doit offrir de meilleures prévisions et de meilleures analyses, sans pour autant alourdir le processus, rendre difficile toute évolution et faire perdre de la flexibilité.

La combinaison entre l'étendue des fonctionnalités et la facilité d'usage est la véritable exigence à laquelle les éditeurs sont obligés aujourd'hui de répondre pour satisfaire leurs clients.

La mise en place du pilotage des performances passe par plusieurs étapes qui peuvent être menées progressivement.

A quelle étape en êtes-vous ?

Sans pilotage, les risques sont connus : mauvaise visibilité, manque d'optimisation des ressources, pas de partage des informations, etc. Les problèmes sont identifiés tardivement et les actions correctives interviennent plus tard que dans les entreprises ayant adopté une vraie logique de pilotage.

Connaitre les bons indicateurs au bon moment et agir à temps, avant les concurrents, tel doit être l'objectif premier du pilotage des performances et le bénéfice concret de toute entreprise qui la met en œuvre.

La mise en place du pilotage des performances passe ainsi par plusieurs étapes qui peuvent être menées progressivement : d'une meilleure utilisation des systèmes existants pour obtenir les indicateurs de performance financiers jusqu'à la mise en œuvre d'un outil spécialisé permettant d'obtenir en temps réel des tableaux de bord et des simulations.



Cette démarche cherchera à couvrir des périmètres croissants, tout d'abord l'activité productive (ressources et missions) puis le résultat dans son ensemble et enfin la trésorerie.

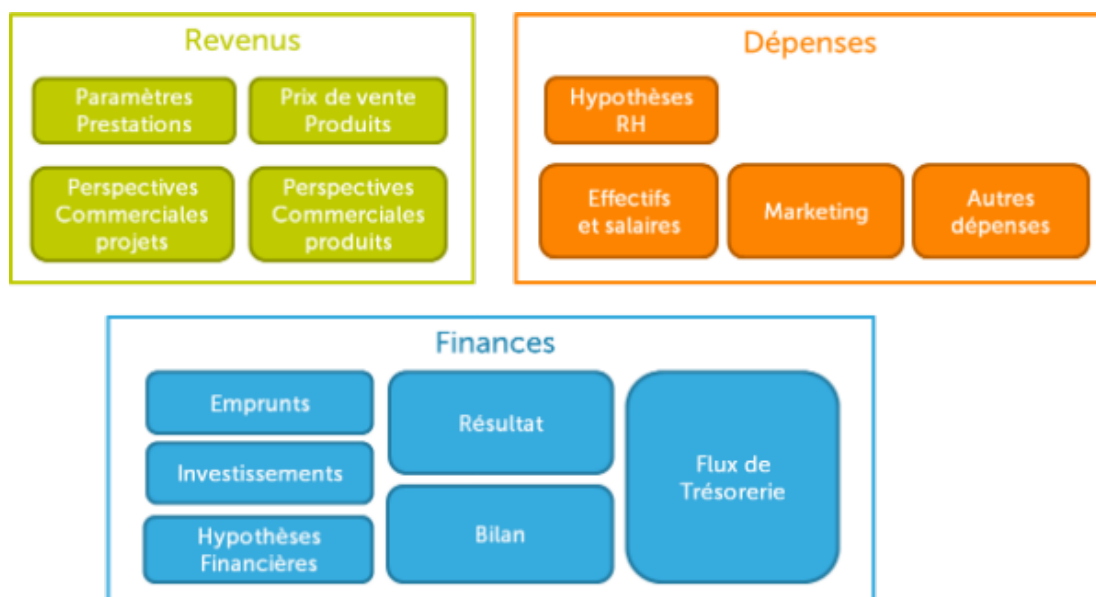
A propos d'Alight

Alight est une société de conseil autour du pilotage des performances d'entreprise. Elle accompagne ses clients dans la refonte de leurs processus décisionnels et d'élaboration budgétaire et dans la mise en oeuvre de solution spécialisée.

Elle est partenaire de l'éditeur Adaptive Insights, leader mondial des logiciels de pilotage des performance en cloud avec plus de 2.500 clients dans tous les secteurs d'activité.

Alight propose une solution spécialisée en cloud pour piloter les performances des sociétés de conseil et des cabinets d'architecte.

Pour plus d'informations, visitez www.alight.fr



Modèle de prévision et de pilotage pour sociétés de conseil

L'auteur

Laurent ALLAIS est diplômé en finances et contrôle de gestion.

Il accompagne depuis 15 ans les organisations, PME et grandes entreprises, dans l'amélioration de leur pilotage grâce aux outils décisionnels et d'optimisation du processus budgétaire et de prévision.

Entrepreneur, il a créé et dirigé plusieurs sociétés dans les domaines du conseil et de l'intégration de progiciels, mais aussi autour des services par internet.

En 2012, il fonde la société Alight, dont la vocation est d'apporter une réponse spécialisée et orientée métier aux enjeux croissants de la prévision et du pilotage des performances auxquels sont confrontées les entreprises.

Il est l'auteur de nombreux articles autour de l'élaboration budgétaire et du pilotage des performances ainsi que du livre «Améliorer le processus budgétaire et de prévision».

Alight

1 Place Paul Verlaine
92100 Boulogne-Billancourt

www.alight.fr

contact@alight.fr

