

# La planification moderne :

votre guide pour une mise en œuvre réussie



# Table des matières

Comment utiliser ce guide ?	3
Introduction	4
<b>Section 1 : Planification continue</b>	<b>5</b>
Chapitre 1 : La loi du plus rapide	6
Chapitre 2 : Rolling forecast	10
Chapitre 3 : Modélisation de scénarios	18
<b>Section 2 : Une planification à l'échelle de l'entreprise</b>	<b>26</b>
Chapitre 4 : Intégrer l'agilité à votre ADN	27
Chapitre 5 : Planification RH moderne	33
Chapitre 6 : Planification opérationnelle moderne	39
Chapitre 7 : Planification moderne des ventes	47
Chapitre 8 : Planification moderne de la demande	53
<b>Section 3 : Planification axée sur le Cloud</b>	<b>61</b>
Chapitre 9 : Le tremplin pour la transformation	62
Comment Workday peut-il vous aider ?	74



# Comment utiliser ce guide ?

## De quoi s'agit-il ?

Dans l'environnement compétitif actuel, l'agilité est un impératif stratégique. Plus les entreprises sont capables d'anticiper et de planifier les changements, plus vite elles peuvent accélérer.

Ce guide présente les actions et les tactiques pratiques dont vous avez besoin pour atteindre une véritable agilité d'entreprise grâce à la planification moderne, en commençant par l'élaboration budgétaire, pour aboutir au final à une planification à l'échelle de l'entreprise qui relie tous les domaines fonctionnels.

## À qui s'adresse-t-il ?

Ce guide sera très utile aux professionnels du contrôle de gestion, de l'élaboration budgétaire et de l'analyse financière (FP&A). En effet, la Finance devrait être le principal responsable de la transformation. Les chapitres 5 à 8 approfondiront les spécificités de la planification selon les différents domaines fonctionnels. Ces chapitres constituent un point de départ utile pour une conversation avec les responsables de la planification et les dirigeants dispersés (et comme vous le verrez, l'implication des acteurs inter-fonctionnels dans la conversation est un thème récurrent).

## Par où commencer ?

Ce guide vous aidera dans votre transition vers une planification moderne et vous accompagnera dans votre démarche. Si vous initiez votre transformation de la planification, ce document est un bon point de départ pour comprendre le contexte et apprendre pourquoi la planification moderne est une telle opportunité pour les entreprises d'aujourd'hui.

Sinon, vous pouvez le consulter selon vos besoins. La structure de ce guide suit le parcours le plus courant, mais chaque entreprise procédera différemment.

## Plus de contenus

À tout moment, si vous avez besoin d'aide ou de davantage de contenus, n'hésitez pas à [visiter notre site Web](#).



# Introduction

Chaque jour, la corrélation entre l'agilité des entreprises et le succès face à la concurrence se renforce. Surtout dans le contexte actuel, au lendemain d'une pandémie qui a aggravé plus d'une décennie d'instabilité.

L'écart qui sépare les entreprises les plus performantes de celles qui restent à la traîne se creuse, car les entreprises qui planifient au fil du changement se développent, tandis que celles qui ne font que réagir stagnent. Mais les entreprises internationales les plus performantes comprennent que l'agilité d'entreprise est le résultat d'une meilleure planification.

## **La planification moderne offre un énorme potentiel stratégique pour aider les entreprises à prendre de l'avance.**

Avec une planification moderne, il devient possible d'anticiper continuellement le changement et de rendre rapidement opérationnelle une réponse coordonnée à l'échelle de l'entreprise. Elle aide les organisations à garder une longueur d'avance sur la concurrence, malgré une instabilité et une disruption sans précédent.

Voici le potentiel. Mais la planification traditionnelle pratiquée dans la plupart des entreprises ne l'atteint jamais. Les décisions prennent trop de temps. L'organisation en silos nuit à la visibilité. Les bonnes idées ne se transforment pas souvent en action.

La cause première est le rythme. Dans la plupart des entreprises, la fonction de planification ne peut tout simplement pas suivre le rythme des changements actuels. Les directeurs financiers ne peuvent alors pas réaliser leur plein potentiel en tant que conseiller stratégique de l'entreprise.

En revanche, la planification performante, la planification moderne, a évolué pour devenir un levier de réussite stratégique, donnant à l'ensemble de l'entreprise les moyens d'anticiper et de réagir à un rythme de changement plus rapide et plus dynamique.

Ce guide décrit comment la planification moderne résout les problèmes de la planification traditionnelle de trois manières principales. La planification moderne est :

- **Continue**, avec un recalibrage permanent pour offrir une source dynamique et toujours améliorée d'informations clés prédictives
- **À l'échelle de l'entreprise**, offrant une capacité de planification stratégique unifiée et cohérente à tous les niveaux
- **Axée sur le Cloud**, avec un socle technologique de pointe spécialement conçu, reposant sur l'intelligence de planification, l'automatisation et l'évolutivité

À la fin de votre lecture, vous aurez une compréhension concrète de la situation de votre entreprise et de la direction dans laquelle vous voulez l'orienter, ainsi que des tactiques pratiques pour y parvenir. L'exemple de certaines grandes entreprises internationales ne fera que renforcer votre envie de vous lancer.



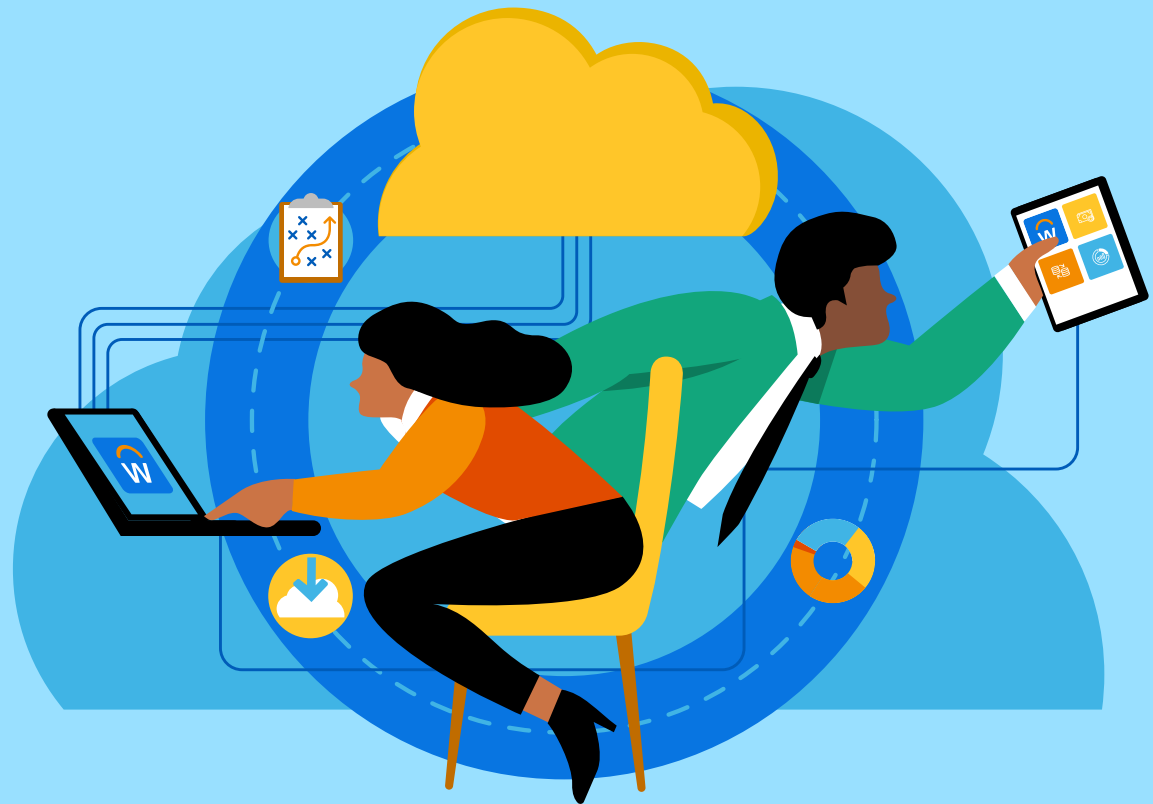
Section 1:

# Planification continue



## Chapitre 1 :

### La loi du plus rapide



Pour de nombreuses entreprises, la planification est une routine vieille de plusieurs décennies. Le processus principal n'a pas beaucoup évolué par rapport au cycle annuel typique de budgétisation et de prévision datant des années 80.

Voici en quoi ce modèle de base pose problème :

- Il est statique et rétrospectif.
- Il est rigide et ne peut pas s'adapter au rythme actuel du changement.
- Il utilise des données limitées et obsolètes et entrave la prise de décision.

Le changement est la seule certitude en affaires. Les entreprises sont quotidiennement confrontées à des défis nouveaux et changeants. Par ailleurs, qu'ils soient internes ou externes, les événements peuvent radicalement modifier les plans.

Des perspectives changeantes nécessitent des stratégies flexibles. Un grand nombre d'entreprises écartent pourtant cette option sans même s'en rendre compte.

La planification traditionnelle revient à conduire en marche arrière sur l'autoroute en s'aidant du rétroviseur. Sans pouvoir anticiper ce qui vous attend, vous vous retrouvez avec des plans limités, rigides et tournés vers le passé. Au mieux, vous atteindrez vos objectifs mais avec difficultés. Au pire, vous vous exposez à des risques importants et inutiles.

**Votre budget et vos prévisions ne devraient pas fonctionner comme une prémonition fixe d'un monde que vous espérez voir advenir, mais comme une réflexion fluide et adaptative du monde tel qu'il est.**

C'est pourquoi les entreprises performantes d'aujourd'hui ont transformé la planification rétrospective en un processus continu de recalibrage, de collecte et d'action sur la base d'informations clés en temps réel. Cette planification continue est large et multidimensionnelle, et facilite une accélération globale à travers l'entreprise.

Si l'impact potentiel de cette transformation est énorme, la première étape est simple : décider de manière consciente d'abandonner la planification traditionnelle, rigide et obsolète, au profit d'une planification continue moderne tournée vers l'avenir.



## La planification continue propulse la Finance sur le devant de la scène

Lorsque le paysage concurrentiel évoluait à un rythme plus régulier, les entreprises n'avaient pas besoin d'ingérer et de traiter autant de changements. Mais aujourd'hui, le paysage concurrentiel s'est intensifié.

Les progrès rapides de la technologie jouent un rôle majeur dans la façon dont ces entreprises performantes planifient aujourd'hui, tout comme l'explosion des données d'entreprise qui donnent aux directeurs financiers un pouvoir de planification plus important que celui de leurs prédécesseurs. L'environnement opérationnel moderne est un moteur d'informations clés multidimensionnelles qui permettent de prendre des décisions fondées sur des preuves, voire prédictives, et d'ouvrir la voie à l'accélération.

Dans le cadre de la planification continue, les acteurs impliqués surveillent les objectifs, les métriques et les étapes importantes des priorités existantes de manière permanente et continue. Cependant, elles cherchent aussi à développer simultanément de nouvelles priorités stratégiques. Cette combinaison garantit une culture d'auto-évaluation, d'innovation et d'adaptabilité.

La planification continue permet de tout réunir. Les directeurs financiers peuvent établir un lien entre les facteurs dynamiques et externes, qu'il s'agisse de tendances macroéconomiques, d'événements individuels ou de réponses internes, ce qui permet d'améliorer l'entreprise dans son ensemble.



Avec Workday Adaptive Planning, nous avons adopté la planification continue et pouvons comprendre l'histoire grâce aux données, ce qui nous guide dans ces moments sans précédent. Workday nous permet d'avancer à la vitesse de l'intelligence.

**CIO**  
ApolloMD





## Combien d'entreprises ont recours à la planification continue ?

Si les avantages sont clairs (et les principes simples), la plupart des entreprises n'ont pas encore entièrement adopté la planification continue. Publié en 2021, le rapport de FSN intitulé « L'agilité dans la planification, la budgétisation et les prévisions » apporte quelques explications sur l'adoption limitée.

Selon FSN, les prévisions plus rapides ne sont pas encore la norme, un tiers des répondants ayant du mal à établir des prévisions en moins d'une semaine, et 6 % prenant plus d'un mois pour le faire.

De plus, même si de nombreuses entreprises peuvent apporter des modifications mineures aux prévisions assez rapidement, ces modifications ne créent pas nécessairement un changement dans l'ensemble de l'entreprise :

- 68 % affirment qu'un changement mineur, tel que l'ajout d'une nouvelle ligne de coût dans leur budget, peut être répercuté dans les modèles de saisie de données des responsables de budget, et donc dans tous les rapports, en une demi-journée.

Cependant :

- Seuls 34 % d'entre eux disent qu'ils pourraient tenir ce délai pour un changement structurel, tel que l'intégration d'une nouvelle entité, d'un nouveau centre de coûts ou d'un nouveau produit dans une hiérarchie.

Ces chiffres permettent de faire une distinction importante. La planification continue est plus qu'une prévision plus rapide. Elle englobe des pratiques de planification spécifiques qui induisent le changement et favorisent l'agilité de l'entreprise dans son ensemble.

**Le rolling forecast et la planification de scénarios de simulation** sont les deux principaux outils de la planification continue. Dans les deux prochains chapitres, nous allons découvrir pourquoi et comment :

- ces outils polyvalents, à fort impact et adaptables aident les entreprises à créer un avantage matériel ;
- ils sont faciles à mettre en œuvre et peuvent s'adapter à des cas d'usage incroyablement complexes ;
- ils réduisent considérablement les temps de cycle, de sorte que la Finance peut créer et exécuter des plans plus rapidement et plus fréquemment.

**Le rolling forecast et la planification de scénarios et de simulations** aident la Finance à devenir un conseiller stratégique dynamique pour l'entreprise, en fournissant des informations clés incisives et tournées vers l'avenir qui améliorent la prise de décision quotidienne dans l'ensemble de l'entreprise.

Voyons comment mettre en œuvre le rolling forecast et la planification de scénarios. Si vous êtes déjà familier de ces notions, passez au chapitre 4 pour découvrir la planification à l'échelle de l'entreprise et comprendre pourquoi une véritable synchronisation favorise l'accélération.

## Chapitre 2 :

### Rolling forecast



La planification moderne est un levier de réussite stratégique qui permet aux entreprises de mieux gérer l'incertitude avec confiance, rapidité et agilité. Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, la première étape de cette transition consiste à passer d'une planification traditionnelle statique et tournée vers le passé à une planification continue dynamique et tournée vers l'avenir.

Le rolling forecast est le premier des deux outils majeurs essentiels aux directeurs financiers pour lancer ce mouvement.

Dans ce chapitre, nous examinons ce qu'est le rolling forecast, pourquoi il est si différent des simples adaptations périodiques par rapport au budget annuel, et comment vous pouvez commencer à l'implémenter. Nous revenons également sur les leçons à tirer des entreprises qui ont adopté le rolling forecast pour garder une longueur d'avance sur la concurrence.



## Qu'est-ce qui distingue le rolling forecast de la planification traditionnelle ?

Le modèle traditionnel d'élaboration annuelle de budgets et de prévisions ne peut plus tenir sa promesse de soutenir la prise de décision. Il est enlisé dans un cycle de planification lent, statique, réactif et rétrospectif qui aboutit à des plans peu fiables, impactés par les insuffisances de données.

Les prévisions sont alors souvent obsolètes avant même d'être terminées. L'ensemble du processus est source d'erreurs stratégiques, plutôt que levier d'agilité.

Mais de nombreuses entreprises se sont accommodées des carences de ce modèle traditionnel en créant des solutions de contournement.

Elles acceptent tous les défauts de la planification traditionnelle (lenteur dans la prise de décision, innovation à la traîne, perte de parts de marché au profit des innovateurs, inefficacité coûteuse) comme étant le prix à payer pour réussir.

Ce prix, cependant, est devenu bien trop élevé. Telle une voiture tirée par des chevaux sur un circuit de Formule 1, la planification traditionnelle empêche toute progression rapide dans l'environnement commercial actuel en pleine accélération.

Pour rester compétitives, les entreprises doivent maîtriser leurs données afin d'améliorer et d'accélérer la prise de décision. C'est là que le rolling forecast est si précieux, car il constitue l'une des principales activités qui permettent le recalibrage continu et en temps réel dont dépendent aujourd'hui l'accélération et même la survie de l'entreprise.



Une planification, un suivi, une analyse, des prévisions et une replanification régulière basés sur les dernières prévisions peuvent faire toute la différence entre une correction de trajectoire proactive et une gestion réactive trop lente et trop tardive.

### **Doug Henschen**

VP and Principal Analyst

Constellation Research

« Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes » ; janvier 2021.



Le rolling forecast est plus performant que les prévisions trimestrielles dans toutes les catégories, et plus particulièrement en termes d'agilité. Dans une période de grande incertitude et de changement, le rolling forecast se distingue par l'agilité qu'il procure.

### **Gary Simon**

Chief Executive

FSN

« Agility in Planning, Budgeting, and Forecasting » FSN Publishing, 2021.

## Qu'est-ce que le rolling forecast ?

Commençons par ce qu'il n'est pas. Ce n'est pas simplement un budget annuel établi plus fréquemment.

Le processus classique d'élaboration de budgets annuel est particulièrement chronophage sans atteindre les résultats justifiant l'investissement. Dans la plupart des entreprises, il faut environ 75 jours à l'équipe Finance pour établir son budget annuel, d'après le sondage Association for Financial Professionals Benchmarking.

Si vous réalisez des prévisions plus souvent, mais que vous vous appuyez sur les mêmes processus et la même technologie pour le faire, vous augmenterez considérablement la charge de travail liée à l'élaboration des budgets et ce, pour des améliorations marginales.

Le rolling forecast se distingue de l'élaboration traditionnelle des budgets et prévisions de 3 manières :

### Au lieu d'exercices annuels compartimentés :

- Le rolling forecast offre des insights en continu sur une période spécifique. Les montants réels sont calculés à une fréquence régulière (généralement chaque trimestre, chaque mois, voire chaque semaine).

### Au lieu d'énumérer des milliers de postes, comme votre budget annuel :

- Le rolling forecast se concentre sur vos principaux leviers de valeur tels que les risques, les profits et le fonds de roulement. Cette planification orientée pilotage se concentre sur ce qui compte le plus pour accélérer la prise de décision.

### Au lieu de partir d'un instantané figé du passé :

- Le rolling forecast est régulièrement mis à jour en fonction des événements, des tendances et des évolutions pour générer une image de la situation future beaucoup plus fiable et contextualisée.

Par conséquent, le rolling forecast permet un réajustement continu en fonction de vos principaux leviers en temps réel. Ainsi, il permet aux DAF de mieux harmoniser la performance opérationnelle au quotidien et les décisions stratégiques pour prendre de meilleures décisions plus rapidement au profit de l'accélération.

### Le rolling forecast permet :

- **Une révision plus rapide des prévisions.** En cas d'évolution des conditions, vous pouvez rapidement introduire de nouveaux éléments dans votre processus de prévision et réajuster le tir en conséquence.
- **Une plus grande précision.** Près de la moitié de toutes les prévisions du rolling forecast sont précises à plus ou moins 5 %, contre seulement 35 % des prévisions établies 4 fois par an.
- **Des décisions plus judicieuses.** De meilleures données ne peuvent remplacer votre instinct. Cependant, elles vous aideront à le développer en protégeant l'entreprise aussi bien d'une myopie stratégique que d'un optimisme non justifié et en vous donnant le temps d'effectuer des analyses à plus forte valeur ajoutée.

**Exemple :** si vous proposez un service de logiciel par abonnement qui se développe de 30 % par an, comme HubSpot, votre planification doit absolument suivre votre évolution et votre croissance.

Grâce à Workday Adaptive Planning, HubSpot a réduit la durée de son temps de cycle prévisionnel entre 15 et 20 %, permettant une prise de décision plus rapide et plus intelligente pour supporter une croissance internationale effrénée.

## Mettre en place le rolling forecast

Il est très simple de mettre en place le rolling forecast en suivant 5 principes clés qui guideront le processus.

### 1. Ne pas se reposer sur les feuilles de calcul

Ces feuilles de calcul n'ont pas été conçues pour collecter, consolider, rapprocher, modéliser et agir sur la base de données dynamiques en continu. Vous avez besoin d'outils différents dans votre arsenal pour réaliser des prévisions mensuelles, voire hebdomadaires, rapides et simples.

- Remarque : nous revenons plus en détail sur les exigences technologiques de la planification moderne dans la section 3, mais pour résumer, vous aurez besoin d'une plateforme spécialement conçue. Ce type de plateforme favorise l'agilité en automatisant le rolling forecast, ce qui vous permet de réduire jusqu'à 70 % le temps consacré aux prévisions

### 2. Identifier vos principaux leviers de création de valeur

Élaborez un rolling forecast sur ce qui a le plus de valeur pour l'entreprise, en identifiant vos principaux leviers stratégiques comme les risques, les profits et le fonds de roulement. Le rolling forecast doit permettre aux dirigeants de prendre leurs décisions rapidement et détecter immédiatement ce qui va fournir un maximum de résultats.

### 3. Éliminer les mauvaises interprétations

Le rolling forecast est un outil de gestion stratégique et non d'évaluation qui ne doit être lié à aucun objectif, aucune mesure ni aucune récompense. Si les managers pensent qu'ils seront évalués sur la base de l'exactitude des prévisions comme ils le sont sur la base des objectifs budgétaires, les erreurs et les manipulations sont inévitables. Donnez les moyens aux managers de communiquer la réalité telle qu'elle est, sans craindre d'avoir à en subir les conséquences.

### 4. Mettre les insights entre de bonnes mains

Le rolling forecast est un outil puissant car il permet de fournir des insights en temps réel directement aux managers, et pas seulement à l'équipe Finance, afin d'influencer la prise de décision au quotidien. Cette démocratisation de la planification est un thème récurrent dans ce guide, et nous l'exposons en détail dans la section 2. Donnez aux dirigeants et aux cadres des tableaux de bord clairs et intuitifs plutôt que d'interminables tableaux de chiffres, afin que les prévisions deviennent utiles et exploitables au quotidien.

### 5. Choisir un rythme prévisionnel adapté

Plutôt qu'une période de planification annuelle figée comme celle utilisée dans la budgétisation traditionnelle, le rolling forecast doit s'aligner sur les cycles d'activité et être réajusté en permanence pour obtenir une visibilité constante et continue sur la période de prévision que vous avez fixée.

Le bon outil vous aidera à modéliser différents scénarios sur différents horizons d'un simple clic afin que vous puissiez répondre à des questions sur ces différentes périodes.

**Exemple :** vous souhaitez une image à court terme de l'impact de la réduction des ventes sur le flux de trésorerie, ainsi qu'une visibilité à long terme sur l'impact de l'évolution de la demande client sur la rentabilité.

C'est ici qu'entre en jeu la planification dynamique. Vous pouvez réajuster les prévisions et l'affectation de ressources tous les mois, tous les trimestres ou sur une période plus longue, en fonction de la situation réelle de l'entreprise. Autrement dit, le rolling forecast est un outil financier essentiel qui vous permet de dégager des tendances ou des disruptions potentielles, et de vous adapter en conséquence.



Grâce à Workday Adaptive Planning, nous ne passons pas notre été à plancher sur le budget. Nous effectuons beaucoup plus de planification et d'activités à valeur ajoutée pour l'entreprise, au lieu de passer tout notre temps cloués à nos bureaux, le nez plongé dans des tableurs Excel.

La solution est très intuitive. Nous l'avons déployée auprès de 45 utilisateurs finaux environ, dont un grand nombre de retailers en alimentation qui ne passent pas toute leur journée sur un ordinateur. Je n'ai jamais eu de retour sur une quelconque difficulté pour utiliser Workday Adaptive Planning ; tout le monde le trouve très intuitif.

**Director of Finance**  
Lunds



La capacité d'adaptation de Workday Adaptive Planning au milieu de cette crise a été phénoménale. Nous sommes passés à des prévisions mensuelles en 4 jours seulement, ce qui nous a permis de mieux gérer les effets du COVID-19 sur notre fonctionnement et les soins aux patients.

**Director of Financial Planning and Operational Analysis**  
ChristianaCare



## Apprendre des leaders du rolling forecast

Voyons en pratique comment le rolling forecast favorise l'agilité.

### ChristianaCare

En tant que réseau d'hôpitaux privés à but non lucratif offrant des services de santé aux États-Unis, ChristianaCare a dû relever plusieurs défis liés aux exigences et disruptions de la pandémie de COVID-19.

L'efficacité de la réponse (et au final des soins aux patients) dépendait de la capacité à réagir rapidement face aux bouleversements, à modéliser de futurs scénarios possibles et à prendre des décisions rapidement pour le bien-être des patients.

Tout juste deux mois après le déploiement d'un modèle de planification annuel, ChristianaCare a décidé de passer à un système de prévisions mensuelles. Malgré les autres bouleversements liés à la pandémie, la transition s'est faite en une semaine.

Immédiatement après, l'entreprise disposait de différents scénarios à présenter au conseil d'administration pour une prise de décision agile.



Le COVID-19 nous a contraints à réviser nos prévisions chaque semaine. Le côté positif, c'est que nous avons pu élaborer de nouveaux scénarios en un rien de temps avec Workday Adaptive Planning. Ce niveau de flexibilité a véritablement changé la donne. En se basant sur les données collectées, l'équipe a pu faire des ajustements sur les revenus, établir un plan de gestion des dépenses et obtenir une visibilité en temps réel de l'impact de ces changements sur l'EBITDA.

**Controller/Finance Transformation**

RATP

### RATP Dev USA

Au service de plus de 1,5 milliard d'utilisateurs par an sur 4 continents, l'entreprise de transport multimodal RATP Dev connaît parfaitement les défis liés à la croissance et à la complexité.

Pour l'équipe Finance, les processus laborieux d'élaboration de budgets et de prévisions reposant sur des feuilles de calcul manuelles réparties entre plusieurs équipes se sont traduits par un manque généralisé d'adhésion.

À la fois chronophage, inefficace et source d'erreur, ce processus de planification signifiait pour RATP Dev un manque d'agilité qui l'empêchait de saisir les opportunités de développement.

L'utilisation de Workday Adaptive Planning lui a permis de réduire de 50 % le temps passé sur des activités de planification, et ainsi de s'aligner de manière plus stratégique sur sa croissance.

À l'apparition du COVID-19, l'entreprise a adopté un cycle de prévision hebdomadaire pour collecter rapidement des informations sur l'impact de la pandémie sur les revenus, l'EBIT et le flux de trésorerie, puis les exploiter pour formuler des plans d'action intelligents.



## AGF

La société d'investissement AGF indépendante comprend l'importance d'un processus de prise de décision précis et agile, dans un environnement financier en constante évolution. Sa réussite, et celle de son million d'investisseurs, en dépend.

Or son cycle de planification obsolète basé sur des feuilles de calcul représentait un frein important à la prise de décision.

Grâce à Workday Adaptive Planning, AGF a réduit de plusieurs jours par mois ses processus de prévisions, et d'au moins une semaine l'élaboration de son budget annuel. Aujourd'hui, l'entreprise applique un processus de prévisions et de reporting moderne sur 8 trimestres, qui permet de prendre des décisions plus stratégiques, à plus long terme, plus rapidement.



## TELUS

Lorsque le géant canadien des télécommunications TELUS a lancé son projet d'infrastructure à plusieurs milliards de dollars pour soutenir sa croissance, les chefs de projet ont compris qu'ils allaient avoir besoin de meilleurs outils.

Pour les 35 à 40 chefs de projet, l'utilisation de feuilles de calcul rendait pratiquement impossible la consolidation des données, sans parler de la génération de rapports sur demande des dirigeants. S'agissant d'un projet de plusieurs milliards de dollars, les petites erreurs de prévision et les affectations budgétaires incorrectes ont été amplifiées jusqu'à devenir un impératif commercial à traiter en urgence.

TELUS a adopté Workday Adaptive Planning pour prendre en charge la planification, l'élaboration de budgets et le reporting en continu nécessaires à une meilleure prise de décision en temps réel.



Grâce à Workday Adaptive Planning, nous avons pu ramener notre variance annuelle à moins de 1 %. Pour certains facteurs, cette donnée était encore plus basse. C'est vraiment remarquable. » Sans Workday Adaptive Planning, nous n'aurions pas pu gérer des projets gigantesques et prendre des décisions en temps réel.

**Director of Strategy**  
TELUS

Examinons maintenant le deuxième levier de la planification continue : la modélisation de scénarios de simulation.

## Chapitre 3 :

### Modélisation de scénarios



L'agilité de l'entreprise est beaucoup plus facile à atteindre lorsque vous réduisez la part d'inconnu. Dans un monde en constante évolution, la capacité d'anticipation permanente est un super pouvoir. Cette capacité à anticiper avec précision vos meilleurs, vos pires et vos potentiels résultats les plus probables, et les réponses adaptées, dans un environnement en pleine turbulence offre un avantage concurrentiel de taille.

C'est là qu'intervient la planification de scénarios, deuxième outil de votre arsenal essentiel à la planification continue (reportez-vous au chapitre 2 pour le premier, le rolling forecast).

Dans ce chapitre, nous verrons pourquoi la planification de scénarios est si puissante et ce que vous pouvez apprendre d'autres entreprises qui implémentent une modélisation avancée de scénarios pour mieux anticiper l'avenir.



## Qu'est-ce que la planification de scénarios et comment a-t-elle évolué ?

Les scénarios de simulation permettent à l'équipe Finance d'utiliser l'analyse prédictive pour modéliser différentes versions possibles de l'avenir afin de déterminer la meilleure voie à suivre.

Au niveau le plus élémentaire, il suffit parfois de modifier quelques projections de performance pour voir comment des attentes modifiées influent sur d'autres résultats. Mais à mesure que la confiance et les fonctionnalités d'une entreprise s'accroissent, la planification de scénarios s'enrichit et s'étend, intégrant toute combinaison de données financières et non financières pour soutenir en permanence la prise de décisions nuancées en temps réel.

## Le développement de la planification de scénarios

Jusque dans les années 2000, les équipes accordaient une grande confiance à leur « Plan A ». La technologie limitée se traduisait par des projections fixes établies au début de l'exercice fiscal qui régissaient les plans et dictaient la réalité.

Les équipes FP&A avaient conscience de l'incertitude, mais ne pouvaient pas faire grand-chose de fiable pour y remédier. D'une part, elles manquaient d'informations exploitables et de ressources. Il y avait moins de pression concurrentielle à évaluer de futurs scénarios multiples et complexes.

Aujourd'hui, la situation est très différente. Un mélange d'hyper-concurrence, de quantités colossales de données et de décisions en temps réel infinies signifie que la planification avec un scénario unique n'est plus viable.

L'agilité de l'entreprise est devenue une priorité. La nécessité d'anticiper et de s'adapter dans un environnement accéléré a donné naissance à une nouvelle ère de planification des scénarios.

## La pandémie, le grand accélérateur

Une entreprise stable est une entreprise saine. Et s'il y a bien quelque chose que les disruptions du COVID-19 nous ont montré, c'est que les entreprises les plus saines créent leur propre stabilité. Face à cette nouvelle incertitude étendue, les entreprises ont réagi en modifiant leur façon de planifier.

Avant la pandémie, 57 % seulement des entreprises établissaient des prévisions quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles. En 2020, ce chiffre est passé à 80 %. Les informations exploitables sur les données (ou leur absence) sont devenues une préoccupation majeure.

### Fréquence des prévisions en 2019, 2020 et 2021

(% des entreprises ayant répondu à la fréquence des prévisions)

2019



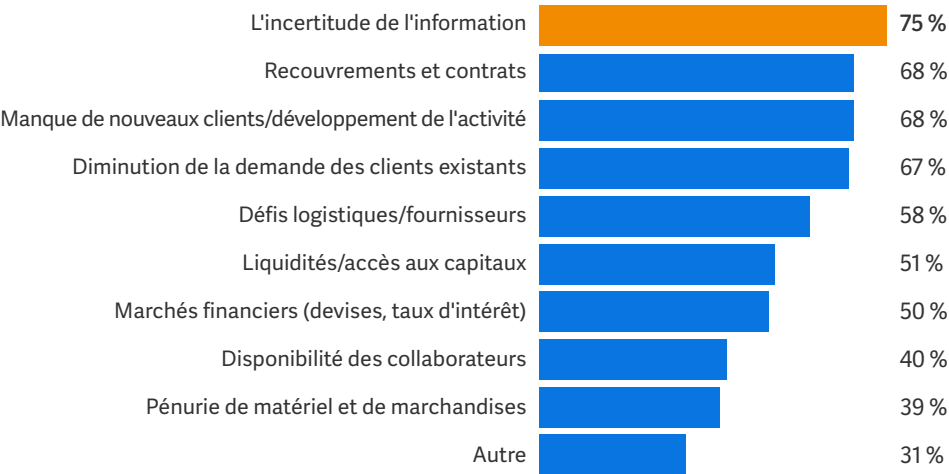
2020, prévisions 2021



Pendant la pandémie, les entreprises ont identifié l'incertitude des informations comme la menace numéro un pesant sur leur réussite.

### Qu'est-ce qui a le plus d'impact sur votre entreprise ?

(Résultats de l'enquête FP&A COVID-19)



Association for Financial Professionals; AFP Guide to Scenario Planning, 2020

Selon l'Association for Financial Professionals, l'environnement actuel est empreint d'une profonde incertitude à l'origine d'une nouvelle situation, résumée sous l'acronyme VUCA :

- **Volatility (Volatilité) :** que se passe-t-il ? La situation change rapidement de manière inattendue et la capacité prédictive des normes historiques est moindre.
- **Uncertainty (Incertitude) :** que va-t-il se passer ensuite ? Le fait de douter du présent, de ne pas savoir ce qu'il faut faire ensuite, indique une confiance plus faible dans des prévisions plus globales.
- **Complexity (Complexité) :** pourquoi cela se produit-il ? La confusion des problèmes, aucune chaîne de cause à effet n'est mise en évidence. Notre capacité à modéliser le résultat basé sur des variables connues diminue.
- **Ambiguity (Ambiguïté) :** qu'est-ce que cela signifie ? Les relations de cause à effet ne sont pas claires, ce qui rend l'interprétation et l'extrapolation difficiles.

L'intensification des prévisions apporte un certain confort, comme nous l'avons vu au chapitre 2. Mais ce n'est pas la seule réponse à la dynamique VUCA, essentiellement parce qu'elle propage des hypothèses dans les modèles existants.

Dans ce contexte, il est plus difficile que jamais pour les équipes FP&A d'offrir une vision stratégique incisive. Elles ont besoin de toute urgence de méthodes permettant non seulement d'assimiler de nouvelles informations, mais aussi d'évaluer les multiples résultats futurs potentiels.

C'est pourquoi la planification de scénarios est si essentielle, car elle permet à la Finance d'explorer les implications de toutes les décisions stratégiques possibles et de décider des actions en conséquence.



En tant qu'éditeur de logiciels avec un capital risque et des capitaux propres privés, il était essentiel de comprendre l'impact potentiel de la pandémie de COVID-19 sur nos activités. Notre premier réflexe a été de consulter nos prévisions en temps réel et de modifier les principaux facteurs susceptibles d'affecter les revenus, les dépenses et les liquidités.

Grâce à Workday Adaptive Planning, nous avons été en mesure d'isoler et de générer de nombreux scénarios pour modéliser l'impact des changements sur le taux d'attrition et de renouvellement, notre modèle de tarification sur la base des revenus et le recouvrement.

Nous avons pu bénéficier d'une vision complète des risques à court et long terme pour l'entreprise, notamment en matière de liquidités. Nous avons ensuite élaboré rapidement des modèles financiers, ce qui nous a permis de prendre des mesures afin de disposer des liquidités nécessaires pour faire face aux pires scénarios.

**Vice President, FP&A**  
Plex Systems

## Mise en place de la planification de scénarios

Même dans sa forme la plus simple, la planification de scénarios est extrêmement utile. Mais l'application de quelques principes de base vous aidera à évoluer vers une planification de scénarios sophistiquée et continue, favorable à l'agilité de l'entreprise.

Pour être efficace, la planification de scénarios doit satisfaire aux critères suivants :

### Englober une large perspective opérationnelle

Seules, les équipes FP&A n'ont aucune chance d'être efficaces. Elles établissent des partenariats proactifs dans toute l'entreprise et orientent cette dernière vers une planification plus efficace, une nécessité que nous explorerons plus en détail au chapitre 4.

La planification de scénarios et le partenariat stratégique étendu vont de pair : il est inutile de modéliser des scénarios qui ne reflètent pas la réalité économique générale.

Dans la pratique, il s'agit d'élargir l'implication des parties prenantes dans le processus de planification. La collaboration avec les dirigeants aide l'équipe Finance à combler ses carences avec des perspectives supplémentaires. Les équipes doivent aussi adopter une vision externe, englobant le marché, la concurrence ou les événements clients qui peuvent avoir un impact.

### Se concentrer sur les principaux enjeux

D'un point de vue économique, il n'est pas recommandé de répliquer le processus annuel de budgétisation complet pour chaque scénario potentiel généré. Au contraire, une planification de scénarios efficace se concentre sur ce qui compte : vos hypothèses déterminantes et vos principaux enjeux.

Vous devez déjà vous orienter vers cette approche de planification basée sur les enjeux si vous commencez à adopter le rolling forecast (reportez-vous au chapitre 2), qui se concentre sur les principaux enjeux plutôt que sur la collecte de milliers de données inutiles.

Pour cela, il faut identifier les éléments les plus variables et les plus significatifs pour la performance opérationnelle, et y consacrer 80 % de votre attention. En concentrant l'attention sur les éléments susceptibles d'être les plus importants, vous pouvez récupérer des insights beaucoup plus rapidement, et ainsi accélérer la prise de décision stratégique.

### Sortir du cadre des données financières

La plupart des outils de budgétisation sont conçus selon une orientation financière, qu'elle soit fondée sur les livres comptables ou autre. Ainsi, ils n'intègrent pas les données non financières essentielles qui impactent les comptes financiers.

Pour y remédier, il faut repérer ces hypothèses critiques et les surveiller. C'est alors que vous verrez vraiment vers quel scénario vous vous dirigez et que vous pourrez l'adapter le cas échéant. L'introduction d'hypothèses dans vos tableaux de bord vous aidera à suivre les KPI associés.

### Utiliser des outils intelligents

La modélisation de scénarios précis, et donc pertinents, nécessite beaucoup de données. La procédure manuelle, à savoir rassembler des dizaines de feuilles de calcul dans toute l'entreprise, relier les enjeux de l'entreprise et ajuster les chiffres, est un travail laborieux, sujet aux erreurs et nécessairement limité aux éventualités les plus élémentaires et les plus générales.

À l'inverse, l'utilisation d'outils adaptés, automatisés et intelligents, capables de recueillir et d'exploiter des ensembles de données beaucoup plus vastes, permet une modélisation de scénarios rapide, précise et simple.

Une plateforme de planification dédiée favorise l'agilité en utilisant l'intelligence prédictive pour ajuster automatiquement les modèles sur la base de données en temps réel, offrant aux équipes Finance la flexibilité d'appliquer plusieurs scénarios à la fois. Nous présentons plus en détail ces outils dans la section 3.

## Apprendre des planifications de scénarios réussies

Examinons quelques exemples concrets de réussite illustrant la puissance de la planification de scénarios.

### La Clinica gère la complexité de la FP&A grâce à la planification de scénarios

La Clinica, spécialiste des soins de santé, fournit plus de 400 000 visites de soins primaires à plus de 90 000 patients dans 35 cliniques, quelle que soit leur situation financière. Mais avec un budget de 100 millions de dollars et plus de 100 centres de coûts cliniques et administratifs, son reporting était extrêmement complexe. Elle rencontrait notamment les problèmes suivants :

- Des budgets inefficaces et chronophages, aggravés par des feuilles de calcul peu pratiques
- Une incapacité à intégrer les données
- Un manque de planification stratégique des effectifs, avec un processus en grande partie manuel et basé sur des feuilles de calcul qui rendait difficile la combinaison des données statistiques et financières afin de planifier des effectifs complets qui répondent aux besoins de chaque clinique.

L'exécution de divers scénarios de simulation, y compris la combinaison des données financières et statistiques, lui a permis de modéliser le nombre de visites de patients ainsi que l'ETP du personnel, ce qui s'est traduit par :

- Des budgets simplifiés – Les centres de coûts sont interconnectés et précis ; ils ne sont plus liés à des feuilles de calcul manuelles, et des outils user-friendly renforcent la collaboration entre les cliniques.
- Des sources de données intégrées, ce qui permet aux parties prenantes de travailler à partir des mêmes données et de collaborer plus facilement.
- Une planification stratégique et rigoureuse des effectifs, offrant la possibilité de combiner des données statistiques et financières précises afin que les acteurs impliqués puissent voir l'impact des changements de prestataires et des volumes de visites en temps réel.



En anticipant et en se préparant à ce qui les attend, les entreprises peuvent être bien plus agiles, proactives et performantes. La modélisation de scénarios fondée sur une série d'hypothèses est une meilleure pratique qui a beaucoup fait parler d'elle aux plus hauts niveaux pendant la crise du COVID-19.

#### Doug Henschen

VP and Principal Analyst

Constellation Research

« Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes » ; janvier 2021.



### Une modélisation plus rapide de scénarios fournit des insights exploitables pour le réseau Tenable

Tenable est une entreprise de systèmes de cybersécurité à la croissance rapide. Elle savait qu'elle avait besoin d'accéder à ses métriques de données et de les analyser plus rapidement pour comprendre les tendances critiques sous-jacentes à sa prise de décision. Elle avait besoin d'améliorer :

- l'analyse des métriques et des données financières pour collecter des informations exploitables et soutenir une croissance à l'échelle mondiale, le tout de manière innovante ;
- l'incorporation des données issues de différents systèmes pour améliorer la planification et le prévisionnel ;
- l'adoption d'une meilleure modélisation financière pour améliorer les prises de décision au niveau de l'exécutif.

Les équipes FP&A de Tenable ont choisi un modèle basé sur des facteurs, flexible, intégré et compatible avec des scénarios de simulation rapides. Ce modèle a permis de générer des prévisions plus précises à partir de scénarios variables offrant les avantages suivants :

- Intégration de données précises à partir de différentes sources pour créer un modèle fiable d'opérations métier
- Exécution facilitée des scénarios et des analyses de simulation pour identifier les résultats attendus des décisions à court et long terme
- Développement rapide de prévisions précises pour améliorer la prise de décision sur les plans d'effectifs, les investissements marketing et les opérations commerciales



Nous pouvons facilement envisager d'apporter des changements à l'échelle de différentes équipes et entités, et de différents pays, et obtenir une vue complète de ce que cela signifie globalement pour l'entreprise et sa rentabilité.

**Director, Financial Planning and Analysis**  
Tenable Software





### Boston Scientific réorganise ses processus de budgétisation et de planification

Boston Scientific faisait face à un enjeu de taille : sa dépendance à son équipe informatique pour actualiser ses règles de gestion, ses calculs et ses limitations au sein d'un système logiciel traditionnel. Les principaux défis de l'équipe étaient les suivants :

- Dépendance à l'IT pour gérer le système de budgétisation
- Manque de visibilité sur les hypothèses de modélisation budgétaire
- Difficulté à adapter les systèmes en fonction de l'évolution des opérations métier

En se focalisant sur la planification de scénarios et l'analyse de l'impact opérationnel, Boston Scientific a laissé le contrôle du budget et du reporting à ses collaborateurs clés.

En déplaçant ses processus de planification sur le Cloud, Boston Scientific a pu bénéficier d'avantages tels que :

- L'élimination du temps consacré antérieurement aux activités de suivi et de vérification des calculs
- L'amélioration de la collaboration et un sens plus large de la responsabilité conjointe de la Finance et d'autres services sur les budgets et les prévisions
- Un retour sur investissement annuel de 300 % comparé au coût total de possession du logiciel d'entreprise traditionnel.

### Récapitulatif : planification continue

La planification n'a jamais été simple en entreprise. Cela apparaît encore plus évident aujourd'hui avec tous les nouveaux défis qui découlent de l'innovation technologique et des perturbations du marché. Les entreprises ont aujourd'hui moins de temps et subissent plus de pression pour prendre les bonnes décisions, rapidement.

Les anciens styles de planification ne sont plus adaptés à l'environnement d'aujourd'hui. Lentement mais sûrement, les entreprises se tournent vers la planification continue, en exploitant le rolling forecast et la planification de scénarios pour gagner en agilité et renforcer leur avantage concurrentiel.

Section 2:

# Une planification à l'échelle de l'entreprise



## Chapitre 4 :

### Intégrer l'agilité à votre ADN



Dans l'environnement économique actuel rapide, hyper concurrentiel et instable, les entreprises les plus performantes sont celles qui peuvent s'aligner sur les axes stratégiques et les mettre en œuvre rapidement et efficacement.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la planification financière continue est la première étape essentielle pour atteindre cet objectif, mais ce n'est que le début de votre transition vers une véritable planification moderne.

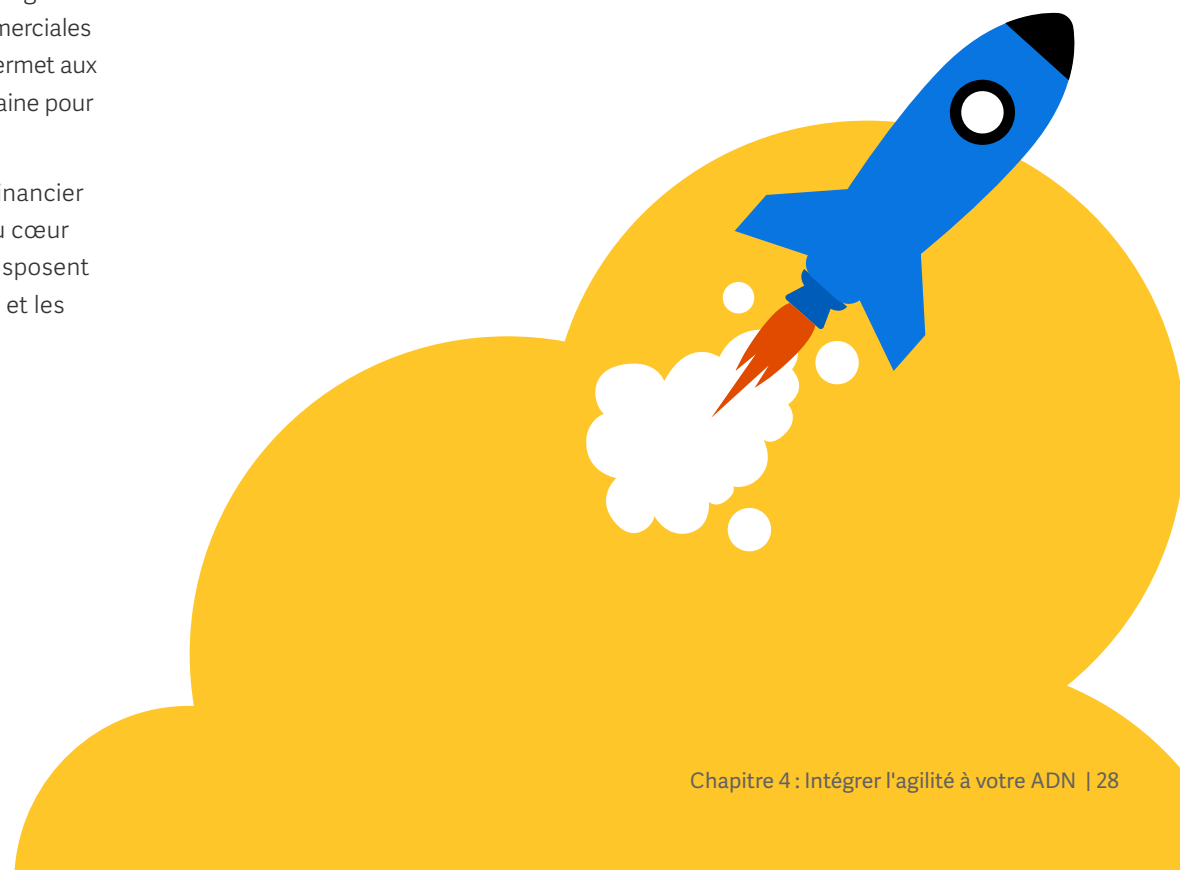
C'est lorsqu'elle est mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise que les choses deviennent vraiment sérieuses, à tel point qu'elle a été reconnue comme une discipline à part entière sous le terme de « planification et analyse étendues », ou xP&A.

La planification à l'échelle de l'entreprise est une extension de la planification budgétaire moderne appliquée à chaque service de l'entreprise, des RH aux opérations commerciales en passant par les ventes et le marketing. Il s'agit d'un processus progressif qui permet aux responsables de service de s'approprier davantage la planification dans leur domaine pour prendre des décisions appropriées, plus rapidement.

Les plans élaborés par chaque service peuvent ensuite être intégrés au plan financier de l'entreprise, orchestré par l'équipe Finance. Ainsi, les personnes qui sont au cœur de l'entreprise peuvent planifier de manière autonome, et les équipes FP&A disposent toujours d'une vue globale de l'activité qui représente mieux les dépendances et les complexités de votre entreprise et libère la valeur ajoutée.

**La planification moderne à l'échelle de l'entreprise constitue un puissant levier pour prendre des décisions plus stratégiques au quotidien et accélérer vos opérations.**

Dans cette section, nous expliquons pourquoi la planification à l'échelle de l'entreprise est si importante et ce dont vous avez besoin pour la mettre en œuvre. Puis, à partir du chapitre 5, nous explorons les spécificités de la planification à l'échelle de l'entreprise selon les différents services.



## Qu'est-ce que la planification à l'échelle de l'entreprise ?

Chaque jour, les responsables de service conçoivent des plans et prennent des décisions pour leurs équipes. Mais souvent, ces décisions sont fondées sur des ensembles de données cloisonnés, répartis sur des systèmes disparates, de sorte qu'il est extrêmement difficile de donner un sens à une planification déconnectée en cours dans toute l'entreprise.

Cela aboutit à des équipes cloisonnées qui effectuent la planification à l'aide de feuilles de calcul manuelles et sujettes aux erreurs, obligeant l'équipe Finance à tout reprendre. Résultat : un manque de visibilité pour la Finance qui ne peut pas planifier efficacement, tandis que les responsables de service ne peuvent pas voir comment leurs décisions affectent les autres fonctions.

Ce modèle est par nature incapable de générer une vision unifiée des modèles, des activités et des performances de l'entreprise. Et c'est ce contexte opérationnel global qui détermine en fin de compte l'efficacité des décisions.

Toutes les personnes impliquées dans la prise de décision doivent travailler ensemble pour atteindre les objectifs généraux de l'entreprise. Avec le modèle traditionnel toutefois, les services ne peuvent profiter des opportunités de collaboration qui permettraient d'obtenir de meilleurs résultats, ou pire, risquent de travailler involontairement les uns contre les autres.

L'entreprise n'est alors plus en mesure de créer une seule source de données qui relie la stratégie à l'exécution, d'où un désavantage concurrentiel qu'aucune entreprise ne peut se permettre d'avoir aujourd'hui.

Cette capacité fera bientôt toute la différence entre les entreprises capables de surmonter les obstacles et celles qui disparaîtront.

## La planification à l'échelle de l'entreprise en bref

Le but de la planification à l'échelle de l'entreprise est d'enrichir la planification déjà en cours entre les services tout en synthétisant et en reliant cette activité au plan de l'entreprise pour la gestion financière.

Le principe est simple : plus la liste d'entités qui participent au processus s'allonge, plus la planification à l'échelle de l'entreprise se renforce. Au fur et à mesure que les responsables de service commencent à créer des modèles dans leurs domaines propres, les équipes Finance se retrouvent en position de connecter les pièces entre elles pour une meilleure visibilité, réunir de nouvelles informations exploitables et dépendances, et développer l'agilité de l'entreprise.

En fin de compte, la planification globale permet d'identifier les véritables leviers, tel qu'ils fonctionnent à travers et entre les différentes fonctions opérationnelles.

La planification à l'échelle de l'entreprise permet de réunir tous les plans dans un modèle cohérent. Il est alors possible d'identifier l'impact de chaque service sur le plan financier global et comprendre comment les événements et les décisions se répercutent sur les autres services.

En systématisant, en légitimant et en reliant entre elles les activités de planification qui se déroulent dans toute l'entreprise, vous prenez de meilleures décisions aux niveaux micro et macro qui tiennent compte des spécificités de votre entreprise.



D'ici 2024, 70 % de tous les nouveaux projets de planification et d'analyse financières deviendront des projets de planification et d'analyse étendues (xP&A), étendant leur portée au-delà du domaine financier, dans d'autres domaines de la planification et de l'analyse d'entreprise.

« Gartner Magic Quadrant for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions » ; Greg Leiter, Robert Anderson, John Van Decker ; 6 octobre 2020.



## Votre évolution vers la planification à l'échelle de l'entreprise

Si le principe de base de la planification à l'échelle de l'entreprise est simple, le chemin à parcourir pour y parvenir dépend de facteurs tels que :

- Votre culture historique de planification
- Votre empreinte technologique et votre position en matière de données
- Vos ambitions et les résultats souhaités
- De nombreux autres facteurs

Cependant, la gestion financière est l'environnement naturel de la planification au sein des entreprises. Nous encourageons activement le rôle central que joue la Finance pour fédérer l'ensemble de l'entreprise derrière cette vision moderne de la planification.

Pour conduire le changement, vous devez disposer de solides capacités dans deux rôles.

### Un leadership déterminé

La capacité à montrer l'exemple, à inviter de façon active les participants à se joindre au processus et à leur montrer comment cela fonctionne. Obtenir l'adhésion de leaders opérationnels est parfois compliqué, mais la conserver sera facile une fois que vous aurez prouvé qu'il y va de leur intérêt.

### Une écoute active

La capacité à être à l'écoute des différents services pour prendre en compte leurs particularités et répondre à leurs exigences spécifiques. L'art du compromis est essentiel pour remporter l'adhésion. La planification à l'échelle de l'entreprise est un changement d'ordre culturel qui doit être soigneusement introduit et non imposé.

Plus tard, nous présenterons ce que peut être la planification moderne dans quatre domaines essentiels. Mais d'abord, examinons 6 points essentiels à la réussite de l'évolution de l'organisation vers une planification moderne à l'échelle de l'entreprise. Ajoutez cette page à vos favoris, car elle présente les principes fondamentaux auxquels vous vous référerez tout au long de votre évolution.

## Six principes pour une implémentation réussie de la planification à l'échelle de l'entreprise

### 1. Bannir les silos technologiques

Dans la plupart des entreprises, les silos règnent en maître. L'équipe Finance est responsable du plan financier général de l'entreprise et les dirigeants fonctionnels le sont de leurs plans opérationnels. Personne n'a de visibilité sur l'ensemble, car le processus de planification se déroule généralement de manière périodique dans des feuilles de calcul et des solutions propres à chaque service.

Pour évoluer vers une planification moderne à l'échelle de l'entreprise, les responsables de la planification dispersés doivent travailler dans un environnement partagé. De cette façon, les dirigeants opérationnels peuvent planifier plus rapidement et de manière plus sophistiquée, tout en rapprochant automatiquement les modifications apportées aux plans connexes, y compris au plan financier général.

La première étape consiste généralement à aider les équipes fonctionnelles à abandonner les anciens systèmes de planification lents et rigides et les feuilles de calcul sujettes aux erreurs.

### 2. Renforcer l'autonomie

Si la planification à l'échelle de l'entreprise est si puissante, c'est parce qu'elle implique activement les personnes les plus au fait de l'activité quotidienne : les experts qui ont une vision stratégique unique de votre marché, de vos opérations et de vos défis commerciaux.

Il est important de noter qu'il ne s'agit pas d'aplanir la planification pour l'uniformiser dans toute l'entreprise. Les équipes xP&A cherchent plutôt à permettre aux différents services de planifier à leur propre rythme, avec leurs propres métriques et leurs propres leviers d'activité, puis de rapprocher ces idiosyncrasies individuelles, telles que les habitudes, les processus, les systèmes sources, les données, etc. du plan général de l'entreprise.

Premièrement, les services et opérations peuvent ainsi conserver les habitudes et les workflows qui leur conviennent le mieux. Deuxièmement, le plan général s'en trouve renforcé, car ces spécificités locales offrent une image plus granulaire des performances de l'entreprise plutôt qu'une approche homogène qui atténue les nuances entre services.

### 3. Construire un processus et une gouvernance

L'évolution vers une planification à l'échelle de l'entreprise exige de nouveaux processus et une nouvelle gouvernance pour soutenir la collaboration, tant au sein de chaque fonction qu'entre les planificateurs fonctionnels et l'équipe Finance.

Au mieux, la planification moderne favorise une symbiose stratégique qui améliore les résultats pour tous. Les planificateurs dispersés s'approprient les plans et apportent des modifications lorsque la situation l'exige. Les plans au niveau de l'entreprise s'intègrent automatiquement et se réajustent en conséquence. Vous avez besoin d'un socle de processus solide pour concrétiser cette vision.

### 4. Rendre accessibles les informations clés

La planification moderne démocratise la production et la distribution d'informations clés dans toute l'entreprise. Les services autres que la Finance peuvent ainsi rationaliser leurs programmes dans une matrice plus large, tout en profitant des informations exploitables des autres équipes. Chaque décideur dispose d'informations clés exploitables, accessibles et pertinentes pour relever les défis de la planification complexe.

Pour concrétiser cette vision, les données doivent être utiles aux décideurs de toute l'entreprise au quotidien. Les informations clés doivent être disponibles instantanément et présentées dans un format intuitif, car les acteurs impliqués ont besoin de tableaux de bord faciles à utiliser, et non de données brutes. Et ils doivent pouvoir modéliser des scénarios illimités dans toutes les dimensions utiles, sans faire appel à l'équipe Finance.

## 5. Susciter l'adhésion

Comme dans tout projet de changement, il peut être difficile de créer une dynamique. Il se peut qu'au début, le scepticisme l'emporte chez les dirigeants opérationnels, surtout si la planification et la collaboration avec l'équipe Finance sont traditionnellement difficiles.

Un soutien précoce est essentiel à l'extension de la planification moderne. Rendez le changement gérable et durable en traitant d'abord un problème urgent. Les planificateurs fonctionnels et les dirigeants financiers doivent travailler en étroite collaboration pour identifier et résoudre les problèmes un par un, renforçant l'adhésion à chaque succès.

Ne sous-estimez pas non plus la force gravitationnelle de l'inertie. Les vieilles habitudes ont la vie dure, d'autant plus que les limites de votre approche actuelle seront invisibles pour la plupart des dirigeants opérationnels. La première tâche de l'équipe Finance est de démontrer qu'une méthode existe pour améliorer de façon tangible les tâches quotidiennes des dirigeants opérationnels et soutenir les objectifs d'entreprise ambitieux.

## 6. Établir des relations interfonctionnelles

Plutôt que de vous lancer dans une planification à grande échelle en partant de zéro, obtenez de bien meilleurs résultats en implémentant le modèle xP&A, fonction par fonction (nous vous présentons quelques points de départ spécifiques dans les chapitres suivants).

Cela dit, ne perdez pas de vue l'objectif final. À plus long terme, le but est de déployer la planification moderne dans l'ensemble de l'entreprise, en créant un modèle holistique qui relie des activités de planification auparavant disparates et crée un contexte pour les décisions.

En allant plus loin, vous découvrirez que chaque événement de planification est interdépendant de plusieurs autres. Ce modèle de planification moderne fait le lien entre plusieurs parties de l'entité commerciale, reliant les ventes au marketing, le marketing aux RH, les RH à la réussite du client, etc. Il représente beaucoup mieux le mode nuancé et transversal de fonctionnement de votre entreprise.

Encouragez les planificateurs fonctionnels dispersés à cultiver de manière proactive de précieuses relations interfonctionnelles à travers leurs plus grandes interdépendances.

## Où commencer avec la planification à l'échelle de l'entreprise ?

Il n'y a pas de limite à la planification à l'échelle de l'entreprise. Un nombre infini des décisions prises dans l'entreprise pourraient bénéficier de données continues et contextuelles et du soutien de l'équipe Finance.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, vous obtiendrez probablement de bien meilleurs résultats si vous concentrez d'abord vos efforts sur une seule fonction afin de créer une dynamique et un soutien avant de passer à l'échelon supérieur.

Quatre processus constituent un excellent point de départ :

- Planification RH
- Planification des opérations
- Planification des Ventes
- Planification de la demande

Nous les étudierons au cours des quatre prochains chapitres. Passez directement au processus le plus pertinent pour votre évolution vers la planification moderne, ou lisez les pages suivantes pour vous aider à déterminer vos prochaines étapes. C'est le moment idéal d'impliquer les dirigeants fonctionnels concernés.



## Chapitre 5 :

### Planification RH moderne



Dans le cadre du déploiement de la planification moderne au sein de l'entreprise, la planification RH constitue un excellent point de départ. Renforcer la valeur stratégique du personnel a un impact profondément positif sur toutes les autres initiatives et opérations de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons la planification RH moderne et pourquoi elle est si utile aux RH, à la Finance et à l'entreprise dans son ensemble.



Notre équipe Finance lance le processus aux côtés de notre équipe RH, qui nous fournit des informations essentielles sur l'ensemble de nos effectifs. Notre plan d'effectifs intégré à notre budget, nos prévisions de chiffre d'affaires et notre plan financier nous aide à déterminer où et quand nous développer, comment gérer nos nouveaux sites, quelles pratiques étendre, etc.

**Financial Planning and Reporting Manager**  
Pinsent Masons

## Exploiter l'extraordinaire potentiel des RH

Pour la plupart des entreprises, le personnel représente l'atout le plus précieux. Mais peu d'entre elles intègrent réellement la planification RH à la planification stratégique en cours dans l'ensemble de l'entreprise.

Et c'est très problématique. Laissée à l'écart, la planification RH (qui implique l'engagement et la responsabilisation de plusieurs services) se réduit au plan d'effectifs, qui ne concerne guère que la relation de l'équipe Finance avec les RH.

Cela empêche les DRH d'améliorer les résultats au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse de renforcer la fidélisation et le développement des collaborateurs ou d'aligner les compétences sur les objectifs stratégiques grâce au « right-skilling ».

Le strategic workforce planning intègre vos principaux objectifs d'entreprise dans un contexte pragmatique et tangible basé sur le personnel. Elle fait le lien entre l'intention et le résultat, qui permet de réévaluer les besoins en effectifs nécessaires à la réalisation de vos objectifs, en termes de talents, de coûts, de développement, de distribution, etc.

Et lorsque le plan d'effectifs est intégré au plan stratégique plus large de la Finance, vous obtenez les meilleurs résultats. En tant que Business Partner, le service RH est le mieux placé pour comprendre les besoins futurs en matière d'effectifs. Encadrée par des objectifs stratégiques, des projections de croissance et de nouvelles opportunités commerciales, cette collaboration entre la Finance et les RH peut façonner les talents de l'entreprise pour contribuer à l'atteinte d'objectifs plus ambitieux.

Une planification RH efficace facilite l'estimation et l'atteinte de taux d'embauche cibles précis. Cela simplifie la découverte et la fidélisation des talents nécessaires aux besoins futurs, tout en aidant à filtrer les volumes importants de données RH dans le système.

## Coûts d'une planification RH déconnectée

De nouvelles tendances, technologies et demandes des clients redéfinissent ce qui fait le succès du personnel, aussi bien en termes de compétences que de répartition géographique, de structure d'équipe et de hiérarchie, de rémunération, de développement, d'expérience collaborateur, etc.

Il est déjà assez difficile de soutenir vos objectifs stratégiques connus, que dire des facteurs que vous ne pouviez pas anticiper ?

Les entreprises sans mécanisme de planification RH intégré ne disposeront tout simplement pas des bonnes personnes aux bons postes pour faire face au changement. Plus important encore : elles seront incapables de s'adapter suffisamment rapidement pour éviter toute disruption de la part de concurrents plus agiles et mieux préparés.

- **Prenons l'exemple d'un nouveau site.** Imaginons qu'un fabricant international envisage de créer un nouveau site de production. Sans strategic workforce planning, l'entreprise risque d'allouer du personnel non qualifié, de gaspiller argent et ressources, et de compromettre potentiellement les objectifs stratégiques.
- **Prenons maintenant l'exemple du recrutement des cadres.** En termes de centre de coûts, une enseigne multinationale peut déterminer que l'embauche d'un vice-président constitue le meilleur plan d'action de lancement d'une nouvelle division marketing. Mais la planification RH moderne aurait pu montrer que l'embauche de trois managers de moins faisait mieux l'affaire et ce, à moindre coût.

De bien des façons, votre stratégie RH est votre stratégie d'entreprise. C'est pourquoi la planification RH n'est pas uniquement un avantage potentiel, mais une véritable approche concurrentielle.



## Pourquoi la planification RH intégrée moderne est si puissante

La planification RH ne sert pas seulement à attirer de nouveaux collaborateurs talentueux. Il s'agit aussi de créer un mécanisme de feedback intelligent entre les intérêts commerciaux actuels et futurs, et l'acquisition, la fidélisation et la formation des collaborateurs les plus aptes à y répondre.

Les effectifs, la capacité, le mix de talents et la répartition ont tous un impact important sur la façon dont vous pouvez exécuter les opérations commerciales critiques d'aujourd'hui. Ces facteurs influencent également la rapidité avec laquelle vous pouvez vous préparer et vous adapter aux défis et aux opportunités de demain.

En établissant des corrélations plus sophistiquées entre vos besoins changeants en matière de talents et les ressources disponibles, vous créez un espace de liberté stratégique pour résoudre des défis plus ambitieux, en allant au-delà du simple recrutement de personnel.

Une planification RH efficace permet de répondre aux nouvelles exigences en matière d'effectifs de trois manières : former, emprunter et recruter.



### Build (Former)

L'incertitude du marché a bouleversé la formation des collaborateurs, qui d'un simple bonus est devenue un véritable différenciateur. Le coaching par les pairs et l'accès rapide aux cours et outils de formation facilitent à la fois l'élaboration de plans de carrière pour vos collaborateurs et la mise en place de plans de succession pour vos futurs besoins en matière de leadership. Ils permettent également de réduire le besoin coûteux d'externalisation.

### Borrow (Emprunter)

Les besoins changeants de l'entreprise dans cet environnement dynamique ont donné un nouvel élan au « right-skilling » transverse et à la mobilité interne. Avec un personnel intégré, rien de plus facile.

Prenez les RH par exemple. Ces dernières années, les responsables RH ont embauché davantage de scientifiques et d'analystes de données dans leurs équipes afin de mieux comprendre les tendances des travailleurs dans des domaines tels que l'engagement, la productivité, la mobilité et l'attrition. Certains de ces nouveaux postes ont été pourvus par des transferts internes depuis les fonctions Finance et IT. Il s'agissait de collaborateurs cherchant à exercer leur métier d'une manière nouvelle. En puisant dans les viviers de talents par le biais de transferts internes, les équipes restent bien préparées aux nouvelles demandes.

### Buy (Recruter)

Du point de vue du recrutement, la planification intégrée permet de s'assurer que chaque action, depuis le recrutement et l'intégration des talents jusqu'à leur déploiement et leur fidélisation, reflète des intentions stratégiques plus larges. Le partage des données sur les effectifs actuels permet de prendre de meilleures décisions de recrutement. Vous pouvez également tenir compte du rythme des embauches en fonction des disponibilités budgétaires à court terme et identifier les obstacles en cours de route.

## Quatre façons d'améliorer l'agilité grâce à la planification RH intégrée

Lorsque les RH disposent d'insights complets pour devenir un partenaire stratégique de l'entreprise, la planification RH intégrée moderne devient l'un des leviers les plus puissants de votre agilité :

### 1 Créer des effectifs résilients, prêts pour l'avenir

La planification RH moderne réunit la stratégie et les coûts dans un même système. Non seulement les deux parties impliquées dans la problématique RH obtiennent une meilleure visibilité des dépenses d'embauche actuelles et futures, mais l'entreprise est également mieux préparée à faire face aux pénuries de compétences en cas de besoins imprévus.

**Exemple :** une agence de voyage en pleine transformation digitale décide d'embaucher davantage d'analystes de données pour mesurer et optimiser le personnel des centres d'appels en fonction de la demande des clients sur ses nouveaux canaux en ligne.

### 2 Responsabiliser les dirigeants pour prendre de meilleures décisions, plus rapidement

Les entreprises travaillent plus efficacement et prennent de meilleures décisions plus rapidement lorsque les fonctions Finance, RH et Opérations collaborent main dans la main.

**Exemple :** Jackson Family Wines a dû anticiper l'évolution rapide de ses besoins en personnel en raison de ses cycles de récolte et de production. Grâce à la planification collaborative, les responsables des différentes divisions de l'entreprise ont pu facilement identifier et répartir les coûts relatifs aux employés entre eux.

### 3 Identifier la cause des pénuries de personnel et de compétences

D'un point de vue opérationnel, les managers peuvent commencer à mettre en place des stratégies de recrutement qui soutiennent leurs plans plus tôt dans le processus de collaboration.

**Exemple :** une équipe de vente régionale est informée qu'un concurrent local va mettre fin à ses activités dans la région plus tard dans l'année. L'équipe peut planifier et former des chargés de développement commercial juniors à temps pour opérer le changement plutôt que d'attendre de recruter des représentants plus expérimentés et plus coûteux pour répondre à l'augmentation prévue des opportunités.

### 4 Mettre en évidence les différents objectifs des équipes

D'un côté, les dirigeants peuvent comprendre leurs propres objectifs à travers le contexte RH et optimiser leurs équipes en conséquence. De l'autre, ils peuvent dorénavant voir comment les plans des autres équipes peuvent affecter leurs propres besoins en personnel.

**Exemple :** alors que cette même équipe régionale prévoit des objectifs ambitieux pour l'année à venir, le service client comprend qu'il devra augmenter sa capacité pour répondre à la hausse des demandes entrantes.

## Une multinationale spécialisée dans l'IT transforme ses projets avec Workforce Management Planning

Business Network Builder (BNB), cabinet de conseil informatique à l'international, a constaté qu'une demande croissante pour ses services affectait son agilité, sa capacité à prendre des décisions efficaces et à offrir une expérience client satisfaisante.

Au fur et à mesure de son expansion géographique, il devenait difficile pour l'entreprise de suivre ses performances, l'engagement de son personnel et les changements imposés par ses clients, du fait de systèmes Finance et RH déconnectés.

### Défis

Le plus grand défi de BNB était de transformer la planification et la gestion de ses projets pour les adapter à la croissance de ses activités.

L'augmentation des engagements client exigeait une vision plus précise et plus informative dans des domaines tels que la gestion des projets et des ressources, le suivi des temps et des dépenses, et les analyses. La dépendance à l'égard de systèmes manuels cloisonnés laissait peu de visibilité opérationnelle sur chaque engagement. Il était compliqué d'allouer des ressources à un projet client ou d'en appréhender la marge. De plus, la planification des fonctions Finance et RH s'effectuait manuellement via des feuilles de calcul.



### Résultats

BNB a choisi un seul système pour la Finance et les RH, et bénéficie ainsi d'une visibilité complète.

À titre d'exemple, son service RH dispose d'un seul système pour la planification RH et la gestion des talents et, grâce à un accès aux informations selon le rôle, il peut désormais mieux former, recruter et constituer un vivier de nouveaux collaborateurs. En outre, il profite désormais de décisions financières plus rapides et précises. L'utilisation d'un système unique permet à l'équipe d'avoir les transactions, la comptabilité et les analyses au même endroit.

### En bref

- Un système Finance et RH unifié pour BNB
- Une rentabilité accrue des projets client facturables
- Une prise de décision plus rapide et mieux éclairée
- Un engagement et une satisfaction collaborateur renforcés
- Une meilleure capacité d'adaptation face aux changements

Reportez-vous au chapitre 4, page 31, pour connaître les six principes permettant de mettre en place la planification à l'échelle de l'entreprise. Autrement, passons à la planification opérationnelle, une autre étape cruciale de votre évolution vers la planification moderne.

## Chapitre 6 :

### Planification opérationnelle moderne



Derrière le fonctionnement de toute entreprise se cache une mécanique bien huilée. Peu importe leur secteur d'activité et leur taille, les entreprises doivent maîtriser les rouages des données, des systèmes, des équipes et des processus pour faire avancer l'entreprise.

La planification opérationnelle vise à quantifier et à maîtriser cette complexité en établissant une relation visible entre les décisions et actions opérationnelles clés et leur impact plus large sur les revenus et les fonctions connexes.

L'objectif est de donner aux planificateurs une vue d'ensemble de tous les plans en cours dans l'entreprise, afin de leur fournir les informations clés nécessaires pour prendre des décisions plus éclairées et, en fin de compte, plus rentables.

Dans ce chapitre, nous explorons le pouvoir de transformation des principes de planification moderne fondés sur les meilleures pratiques sur vos fonctions essentielles génératrices de revenus. Pour vous aider à mettre en œuvre la planification opérationnelle, nous nous intéressons à quelques secteurs, mais les principes peuvent s'appliquer à tous.



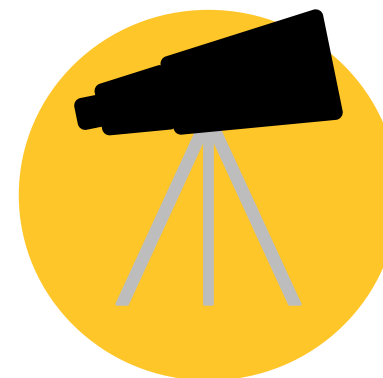
Les plans financiers sont plus réalistes et facilement réalisables lorsqu'ils sont coordonnés avec les plans opérationnels. Ce sont par ailleurs les personnes les plus proches de l'entité ou du service qui planifient le mieux, de sorte que les capacités de collecte des données, d'analyse et de planification doivent dépasser le cadre de la fonction Finance.

**Doug Henschen**

VP and Principal Analyst

Constellation Research

« Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes » ; janvier 2021.





## Différents secteurs, différents générateurs de revenus

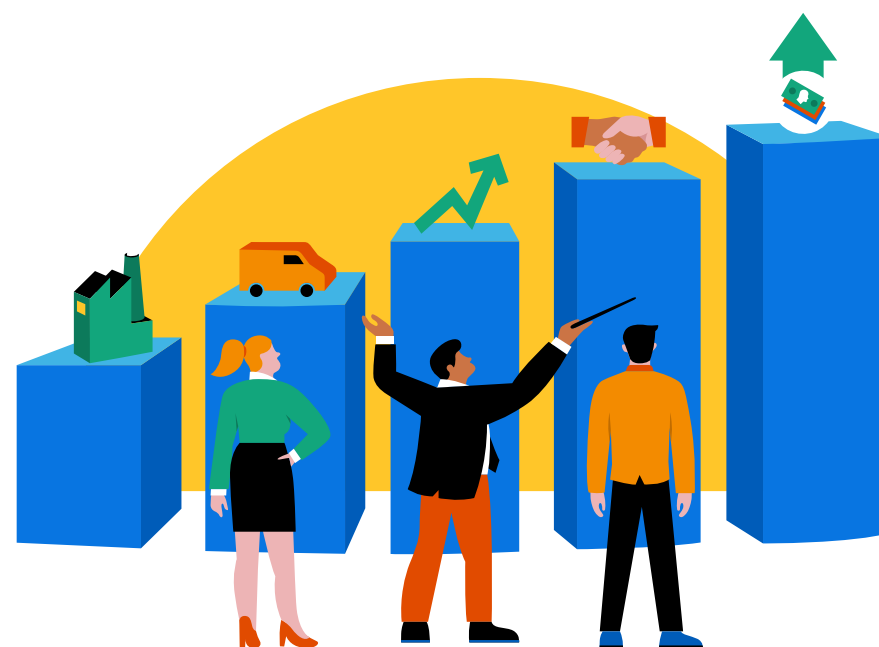
Au fond, la planification opérationnelle est un exercice dirigé par l'équipe Finance qui favorise la collaboration avec les responsables de service de toute l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une méthode prescriptive imposée par la Finance, mais d'une manière organique d'apporter des améliorations spécifiques qui renforcent et modernisent à la source la planification liée aux revenus.

Les principes de planification fondés sur les meilleures pratiques sont appliqués aux composantes génératrices de revenus de votre entreprise qui varient en fonction de votre secteur d'activité, de vos priorités stratégiques, de vos dépendances opérationnelles, etc.

La planification opérationnelle consiste à appliquer les principes de planification moderne aux fondements qui soutiennent vos produits et services. Par exemple :

- Les entreprises du retail et de la grande distribution peuvent adapter la manière dont elles gèrent les plans d'inventaire et de merchandising entre plusieurs régions, ou modéliser les écarts de performance entre les différents magasins
- Les prestataires de santé peuvent se concentrer sur la prévision des volumes de patients ou sur l'identification des améliorations de coûts pour les fournisseurs et les partenaires pharmaceutiques
- Les sociétés de services aux entreprises peuvent réfléchir à la manière de prévoir les heures facturables par rapport aux taux de capacité et d'utilisation

Abordons les mécanismes opérationnels de cinq secteurs pour illustrer la valeur ajoutée de la planification opérationnelle. Gardez à l'esprit les six principes énoncés à la page 31 du chapitre 4 pendant la lecture. Ils vous serviront de modèle pour démarrer.



## Retail

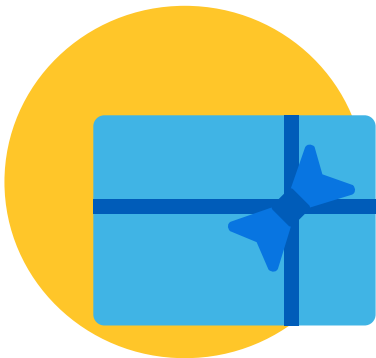
Les planificateurs du retail ont beaucoup de choses à penser. De grands changements au niveau macro se préparent, comme le regroupement des problématiques en ligne et en magasin en une stratégie cohérente, tout en intégrant et en équilibrant souvent plusieurs marques dans une seule opération de planification.

Dans le même temps, tous les défis opérationnels habituels restent d'actualité : la rotation des différentes références, l'alignement des stocks des magasins, la programmation des lancements de produits et l'adaptation du personnel aux habitudes de consommation ont tous des répercussions importantes sur les revenus. Examinons quelques cas d'utilisation particuliers en matière de planification opérationnelle.



[La planification des opérations] nous a permis de mener des discussions sur la base d'une vision unique de l'ensemble de l'entreprise, nous donnant un historique qui nous permet d'envisager l'avenir sur la base de tendances réelles.

**Group Planning and Reporting Lead, Finance**  
Specsavers



## Planification des stocks

Une mauvaise planification des stocks, excédent ou insuffisance des marchandises appropriées au moment approprié, peut s'avérer coûteuse pour les retailers. Il est essentiel de procéder à des ajustements continus tout au long de l'année. Certaines marchandises sont indispensables certains mois et doivent être intégrées longtemps à l'avance. Or, elles peuvent devenir superflues les autres mois. Dans ces contextes, la planification opérationnelle moderne offre un avantage majeur.

## Planification RH

Il est important d'optimiser la planification des équipes et la rémunération des collaborateurs en fonction des hausses et baisses naturelles des dépenses saisonnières des consommateurs. Les données sur les effectifs fournissent également un flux d'informations clés inestimable. Les marges bénéficiaires nettes, les ventes par collaborateur, les charges sociales et le nombre de salariés en magasin sont autant d'éléments qui aident la Finance à aligner la couverture des magasins sur la demande.

## Planification de la marge des catégories

Avec l'augmentation de la pression sur les marges, la sensibilité des consommateurs aux prix et les incertitudes économiques croissantes, les retailers prévoyants considèrent les marges des produits et des catégories comme l'un de leurs indicateurs clés de performance les plus importants. Les planificateurs créent des plans basés sur les facteurs afin de maximiser les marges des catégories sur différents canaux et magasins, en optimisant les décisions relatives aux stocks et au marketing en fonction des meilleurs résultats.

## Santé

Les prestataires du secteur de la santé doivent non seulement servir les patients, mais aussi acquérir et allouer des fonds pour investir dans l'innovation et développer l'activité. Pour ce faire, ils doivent prévoir correctement les revenus et les coûts liés aux patients, sur la base de prévisions ciblées, afin de permettre un investissement précis du capital et du personnel dans l'ensemble du réseau de soins.

La planification et le reporting des revenus des soins de santé sont généralement basés sur le volume et associés à plusieurs dimensions, telles que le type de patient ou le type de service offert.



Grâce à Workday Adaptive Planning, nous avons automatisé nos allocations système pour les décideurs et pouvons visualiser instantanément l'impact des modifications. Auparavant, nous devions tout modifier manuellement en espérant ne pas faire d'erreurs.

**System Director of Financial Planning**  
Fairview Health Services



## La planification RH et du personnel

Le volume de patients est le principal critère des besoins en personnel dans les organisations du secteur de la santé à tous les niveaux. Les prestataires doivent être en mesure de prévoir les futurs volumes de patients de manière aussi précise que possible afin d'aligner la demande sur les effectifs et les compétences nécessaires.

## Planification des paiements

Les prestataires du secteur de la santé opèrent généralement avec de faibles marges, sans aucune place à l'erreur. Il est important de comprendre les complexités, les variables et les dépendances de l'ensemble des payeurs, comme les différences de délais entre les assurances financées par les patients et celles financées par les collaborateurs.

Et comme le secteur passe d'un modèle de soins basé sur les honoraires à un modèle basé sur la valeur, tout système de planification prospective doit être suffisamment robuste pour comprendre une grande variété de résultats pour les patients et facturer en conséquence.

## Planification de la viabilité à long terme

Les prestataires du secteur de la santé traversent une période tumultueuse. Au cours des deux dernières années, d'énormes pans du secteur ont soudainement développé, adopté et réglementé les services et traitements de santé digitaux, virtuels et à distance.

Dans le même temps, ces investissements digitaux massifs s'accompagnent d'une grande instabilité financière et d'un déficit de capacité, les organisations devant faire face à une augmentation des coûts et à une baisse des revenus après la fermeture de services à forte marge pendant plus d'un an. Peut-être ici plus qu'ailleurs, les planificateurs doivent trouver un équilibre entre innovation et survie.

## Services aux entreprises

Les organisations de services aux entreprises planifient généralement en fonction des engagements et des contrats de service qui font progresser leur activité. La planification des revenus est souvent complexe, impliquant des facteurs tels que les codes et taux de facturation, ainsi que des comparaisons clés telles que les heures facturables et non facturables.

Dans la plupart des cas, les organisations de services aux entreprises vendent de la main-d'œuvre. Les métriques de dotation en personnel et d'utilisation deviennent donc leurs principaux indicateurs clés de performance. Dans cet environnement, les équipes opérationnelles sont généralement les principaux générateurs de coûts et de revenus.

Les modifications apportées aux prestations de service, aux taux de facturation et aux hypothèses d'utilisation peuvent toutes avoir un impact majeur sur les résultats globaux. Mais en intégrant des contrats supplémentaires dans votre modèle, vous pouvez montrer l'évolution de la situation.



Avec les gains de temps, la facilité d'analyse et le niveau de consolidation atteints grâce à Workday Adaptive Planning, nous sommes passés du statut de contrôleur à celui de conseiller stratégique.

**Financial Accounting Manager**

Pinsent Masons



## Modélisation de la capacité et de l'utilisation

L'optimisation des services promus, vendus et fournis par une organisation a un impact majeur sur les revenus et les réservations. En modélisant l'ajout d'un service d'abonnement de formation supplémentaire, par exemple, une entreprise de services technologiques peut comprendre les projections de revenus et savoir quand le personnel sera disponible pour le déploiement.

Non seulement la modélisation permet une meilleure transparence et une meilleure planification des affectations de personnel, des heures facturables, des projets, des rôles et des régions, mais elle améliore également la précision de l'allocation des ressources entre les différents projets.

## Rentabilité du portefeuille et des comptes

Pour les projets à long terme en particulier, les entreprises doivent tenir compte de scénarios complexes de reconnaissance des revenus. Vous devez disposer de la flexibilité nécessaire pour planifier et prévoir les revenus en utilisant des facteurs métier tels que le taux de facturation, le nombre de ressources et la durée du projet, ainsi que la capacité de modéliser les coûts, les affectations et la rentabilité par projet, client ou service. Il est également possible d'automatiser la reconnaissance des revenus et le reporting en fonction des étapes importantes ou du pourcentage d'achèvement.

En planifiant les revenus dans plusieurs dimensions, les organisations professionnelles peuvent suivre en permanence les performances par rapport aux objectifs, ainsi qu'évaluer l'impact sur le flux de trésorerie et les bilans. Enfin, à mesure que les conditions du marché évoluent, les organisations peuvent procéder à des ajustements en fonction de différentes hypothèses de revenus.

## Enseignement supérieur

Les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés aux pressions conjuguées des attentes croissantes des étudiants, de l'augmentation des frais d'inscription, de la baisse des taux d'achèvement, du resserrement des niveaux de financement, de l'évolution des modalités d'enseignement et des exigences d'efficacité élevées.

Le passage d'un financement basé sur les inscriptions à un financement basé sur les résultats a également amené les établissements à réévaluer leur mode de fonctionnement pour réaliser des économies tout en continuant à remplir leurs obligations. Il n'est donc pas surprenant qu'une planification et une budgétisation flexibles renforcent leurs chances de réussite.



Vous pouvez rencontrer un membre du corps enseignant afin de créer un plan de financement et développer des modèles pour déterminer les fonds disponibles, les besoins, le nombre d'assistants diplômés à embaucher. Ces discussions sont essentielles pour atteindre au mieux nos objectifs.

**Associate Vice President, Financial Services**

The University of Arizona



## Planification des subventions

Aujourd'hui, dans l'enseignement supérieur, les subventions font partie intégrante de la réussite à long terme d'un établissement. Or elles manquent de cohérence. Elles sont issues d'un large éventail de sources publiques et privées. De plus, les projets peuvent commencer à n'importe quel moment, rendant difficile la création d'une vision complète sur l'activité de subvention.

Les planificateurs les plus intelligents créent des plans de financement et de dépenses au niveau de la subvention afin d'obtenir une visibilité sur les revenus et les dépenses pendant le cycle de vie d'une subvention. Une vision d'ensemble claire sur un portefeuille global permet ainsi aux organisations de mieux se positionner pour obtenir des financements.

## Planification des postes

La planification du personnel et du corps enseignant est essentielle à la planification dans l'enseignement supérieur. Il est impératif de répondre aux besoins des étudiants de manière efficace. L'ajout d'un contexte économique et opérationnel à la planification des salaires et des avantages sociaux est alors utile.

L'intégration des données RH dans la planification des salaires et des avantages sociaux permet d'obtenir une vision stratégique sur l'optimisation des ressources disponibles. Par exemple, l'utilisation des données relatives aux collaborateurs dans la planification des salaires et des avantages sociaux facilite grandement les opérations avec des taux multiples.

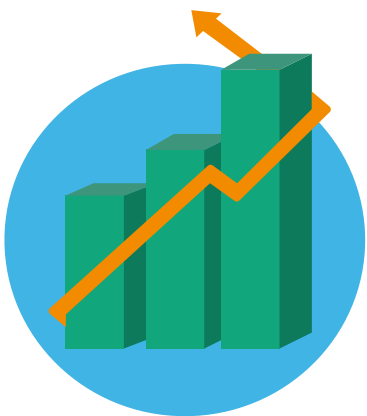
## Établissements et services financiers

Les établissements financiers, tels que les banques et les coopératives de crédit, n'ont pas seulement besoin de manipuler de vastes ensembles de données. Ils doivent également traiter des dizaines de modèles différents, allant des produits et charges d'intérêt aux revenus de commissions et actifs sous gestion. Chacun de ces modèles joue un rôle crucial dans les activités de planification des responsables de portefeuille.



Le niveau élevé d'intégrité des données qu'offre Workday Adaptive Planning nous permet d'exécuter des scénarios en toute confiance et de prendre des décisions plus stratégiques beaucoup plus rapidement.

**VP of Finance and Controller**  
AGF



## Planification du bilan

Les établissements financiers ont souvent besoin de modéliser l'impact d'un changement sur leurs modèles de charges d'intérêts. Dans la pratique, cela signifie qu'ils doivent adapter les taux d'intérêt versés actuellement à leurs clients en dépôt. L'établissement de run-offs de portefeuilles, comprenant le principal, le remboursement, les intérêts, les dépôts et les commissions, peut aider les acteurs du secteur à prévoir un bilan complet, ainsi qu'un compte de résultat et un flux de trésorerie.

## Rentabilité des produits et des agences

Les établissements financiers offrent une myriade de nouveaux produits pour générer des revenus, et chaque agence joue un rôle important dans cette promotion. Il est donc extrêmement utile de pouvoir suivre les ratios de vente par agence.

Par exemple, si une banque pouvait modéliser les performances attendues pour chaque site, elle pourrait planifier ses revenus et ses coûts à un niveau beaucoup plus granulaire, en fonction du succès de chaque produit et de l'efficacité de chaque équipe. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les performances, mais aussi de comprendre le succès des nouveaux produits par rapport aux attentes du marché.

Voilà à quoi peut ressembler la planification opérationnelle appliquée à vos fonctions essentielles génératrices de revenus. Il existe un fort potentiel selon les spécificités de votre entreprise. Concentrons-nous maintenant sur une sous-catégorie puissante de la planification opérationnelle : la planification des ventes.

## Chapitre 7 :

### Planification moderne des ventes



La planification des ventes est une sous-catégorie de la planification opérationnelle à l'échelle de l'entreprise qui vaut la peine d'être examinée car elle peut avoir un impact particulièrement important sur l'agilité de l'entreprise. À la fois moteur de croissance essentiel et domaine à risque majeur, les opérations commerciales représentent le parfait candidat pour la transformation de la planification.

Dans ce chapitre, nous définissons cette transformation, et partageons quelques exemples d'entreprises de classe mondiale qui mettent en pratique la planification moderne des ventes pour gagner un avantage et surpasser la concurrence.





## Qu'est-ce que la planification traditionnelle des ventes ?

Au sein du service commercial, la planification est constante. En permanence, les responsables des opérations commerciales développent, modifient et mettent en place des stratégies qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de revenus, par exemple en ajustant l'affectation des quotas ou en modifiant la capacité commerciale en fonction des nouvelles embauches.

Dans le modèle de planification traditionnelle, ces décisions pratiques sont regroupées, lissées et envoyées aux équipes Finance, généralement sous forme de feuille de calcul, pour être rapprochées du plan d'entreprise.

Les services Opérations commerciales et Finance rencontrent les mêmes problèmes liés à la planification traditionnelle : une méthode limitée, manuelle, sujette aux erreurs et longue pour appliquer la stratégie et mesurer les résultats.

Pire encore, cette approche traditionnelle considère au final l'entreprise comme un ensemble d'équipes disparates fonctionnant en vase clos, alors que c'est tout le contraire. Votre organisation est un système complexe composé de différents éléments en interaction, à la manière d'une montre mécanique.

Dans ce contexte, la planification traditionnelle des ventes présente plusieurs problèmes qui affectent les performances commerciales et ont un impact sur l'ensemble de l'organisation :

### Processus manuel, rétrospectif et chronophage

Le traitement des feuilles de calcul séparées prend tellement de temps que même la planification des ventes de base demande un énorme effort, laissant peu de temps au service Opérations commerciales pour se consacrer aux activités de planification stratégique. En outre, le fait de surcharger les commerciaux sur le terrain avec des tâches de planification incohérentes et lourdes les éloigne de leurs fonctions premières.

### Réduction de la vision des décideurs commerciaux

Les silos peuvent masquer des erreurs et des spécificités qui augmentent le risque lié au plan de revenus du fait de facteurs tels que des quotas inéquitables, des territoires déséquilibrés, une mauvaise segmentation des comptes et l'attrition des commerciaux.

### Difficulté d'adaptation en fonction de la complexité

Les planificateurs des ventes ne peuvent pas facilement s'adapter à l'évolution et à la complexité des besoins de l'organisation, car il est difficile de combiner les données pour une meilleure prise de décision.

### Déconnexion de la prise de décision opérationnelle et stratégique

Les responsables financiers et les dirigeants d'entreprise n'ont souvent qu'une faible visibilité des situations sur le terrain, passant à côté d'informations potentiellement essentielles pour l'entreprise qui pourraient révéler de nouvelles opportunités ou signaler des risques.

### Frein pour les planificateurs financiers

Les planificateurs financiers déploient des efforts herculéens pour vérifier et rapprocher des plans déconnectés provenant d'équipes opérationnelles dispersées, laissant peu de marge de manœuvre pour l'analyse stratégique. Et malgré les efforts de chacun, des inexactitudes passent souvent à travers les mailles du filet, affectant alors la prise de décision.

Le problème avec la planification traditionnelle des ventes, c'est qu'il s'agit d'une vision à court terme qui freine l'innovation au sein du service commercial et dans toute l'entreprise. Elle favorise une exécution désordonnée, aux détriments de l'efficacité et des possibilités de collaboration qui pourraient renforcer l'impact de la planification. Les planificateurs commerciaux et financiers, ainsi que les entreprises qui comptent sur eux, ont besoin d'une meilleure méthode : la planification moderne des ventes.

## Qu'est-ce que la planification moderne des ventes ?

La planification moderne des ventes est un outil extrêmement puissant pour les planificateurs commerciaux comme pour les planificateurs financiers :

- Elle accroît le pouvoir d'action des planificateurs qui disposent maintenant de données précises sur les ventes, de sorte que les services Opérations commerciales et Finance peuvent créer des plans plus précis qui permettent de prendre des décisions plus éclairées.
- Elle fournit aux dirigeants des opérations commerciales un ensemble plus global de leviers commerciaux, au-delà des données CRM et des objectifs financiers peu clairs, et leur donne la liberté, la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour développer des stratégies innovantes.
- Elle permet aux planificateurs commerciaux de s'appuyer davantage sur les données pour une meilleure précision dans l'établissement des quotas, l'équilibrage des territoires et l'optimisation de la capacité commerciale. Cette précision accrue réduit les risques, favorise la performance, protège contre l'attrition et stimule une croissance durable et prévisible.
- Elle donne aux décideurs commerciaux une vision stratégique immédiate des plans de vente dans les différentes zones géographiques, ce qui permet d'améliorer la cohérence et de démocratiser les leçons apprises afin d'étendre le succès et de rectifier le tir plus rapidement.
- Elle fait gagner un temps considérable au service Opérations commerciales, à ses dirigeants et aux planificateurs financiers en supprimant la charge administrative liée aux feuilles de calcul. Du temps peut alors être consacré à une analyse plus stratégique tandis que la planification s'accélère et favorise l'agilité de l'entreprise.
- Elle commence par révéler les interdépendances cachées qui affectent les performances commerciales, par exemple le lien entre les réservations et les prospects et la relation entre les prospects et les effectifs marketing. Cela favorise une planification plus précise qui aligne les objectifs, synchronise les efforts et regroupe les ressources pour maximiser les résultats.



Les objectifs financiers ne peuvent pas être atteints si les plans commerciaux ne sont pas synchronisés avec les attentes en matière de revenus ou si les RH requises ne sont pas disponibles pour l'exécution du plan. En outre, la modélisation financière peut bénéficier de l'ajout des données opérationnelles.

### **Doug Henschen**

VP and Principal Analyst

Constellation Research

« Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes » ; janvier 2021.



## La planification moderne des ventes en pratique

Voyons maintenant comment certaines entreprises leaders exploitent la planification moderne des ventes pour renforcer leur agilité et créer un avantage concurrentiel. Reportez-vous au chapitre 4, page 31, afin de connaître les 6 principes à appliquer pour suivre leurs traces.

### Acquia

Plateforme Cloud de premier plan, Acquia permet de créer, fournir et optimiser des expériences digitales à l'échelle internationale. Son équipe commerciale avait du mal à avoir un impact stratégique sur l'entreprise en raison de sa dépendance à des feuilles de calcul manuelles. Elle passait un nombre incalculable d'heures à valider des formules et à refaire des opérations supprimées par accident.

Avec Workday Adaptive Planning, les équipes commerciales peuvent désormais rapidement et facilement établir des rapports et analyser les résultats en fonction de facteurs tels que la variation des effectifs, la vitesse de renforcement, les quotas et les hypothèses descendantes d'objectifs de réservation.

L'équipe commerciale peut modéliser des scénarios en temps réel pendant les réunions afin d'engager des conversations plus productives et de permettre une prise de décision plus rapide.



Nous sommes persuadés que notre équipe a commencé l'année avec des objectifs et un plan qui lui permettra de réussir.

**Director, Sales Planning and Analytics**  
Acquia

### Winshuttle

L'éditeur de logiciel international Winshuttle comprend le potentiel des grandes technologies pour automatiser et simplifier l'utilisation des données en faveur de la productivité. Mais il a eu du mal à mettre ces principes en pratique dans le cadre de sa propre fonction de planification.

La société a d'abord déployé la planification moderne au sein de son service Finance avant de l'étendre au service commercial et à ses processus de planification fastidieux basés sur des feuilles de calcul.

Grâce à Workday Adaptive Planning, Winshuttle est désormais en mesure d'analyser rapidement les quotas, la couverture, la productivité, les taux de renforcement et la réalisation, ainsi que d'exécuter des scénarios de simulation en temps réel. Les données CRM sont automatiquement intégrées dans le modèle, pour une plus grande visibilité des opportunités et des performances et des projections plus précises.



En tant qu'éditeur de logiciel pour entreprise, notre chiffre d'affaires est fortement tributaire de la planification de la capacité et la productivité commerciale. Nous avons sauté sur l'occasion de tirer parti des mêmes efficacités que celles que nous avons connues dans le service Finance mais pour les opérations commerciales.

Notre entreprise est désormais plus étroitement intégrée et alignée. Nos cadres ne parlent désormais qu'une seule langue basée sur une source de données unique. Une vue unifiée du plan qui englobe Finances et Ventes. Une capacité commune à identifier la situation par rapport au plan au niveau de l'entreprise et des ventes, et à visualiser l'impact des changements sur les budgets, les prévisions, les territoires, la capacité, etc.

**CFO**  
Winshuttle

Comme d'autres acteurs du secteur de la radiodiffusion, Cumulus Media a dû faire face à une pression énorme pour diversifier et moderniser ses opérations, afin de préserver sa position de leader sur le marché. L'entreprise savait qu'elle devait améliorer la prise de décisions financières et commerciales entre les cadres dirigeants, les responsables des ventes et les directeurs commerciaux. Mais avec 90 marchés de médias, l'entreprise s'est trouvée dans l'impossibilité de faire des prévisions, des rapports et des modélisations rapides et à grande échelle.

Désormais, grâce à Workday Adaptive Planning, Cumulus peut automatiser la budgétisation et le reporting afin d'analyser rapidement les données pour obtenir une vision précise et plus large des performances opérationnelles.

Du point de vue de la planification des ventes, la modélisation approfondie des ventes offre désormais une visibilité instantanée des métriques et des tendances qui permettent d'identifier comment les objectifs publicitaires des clients sont définis et comment le prix des nouveaux produits publicitaires est fixé afin de maximiser la rentabilité.



Workday Adaptive Planning a singulièrement changé la culture et l'orientation de notre entreprise. Aucun autre outil que nous avons déployé, financier ou autre, n'a reçu un tel niveau d'adoption universelle dans notre entreprise.

**Senior Vice President, Treasurer, et CFO**  
Cumulus Media

## IRI

Le géant du Big Data et de l'analyse prédictive, IRI, compte parmi ses clients 95 % des entreprises du classement *Fortune* 100 dans les secteurs du retail, de la santé, de la beauté et de la grande distribution. Ce n'est donc pas n'importe qui.

Mais la forte croissance de l'entreprise a également mis en lumière les limites de ses processus de planification existants. Après avoir implémenté avec succès Workday Adaptive Planning pour la finance, IRI a décidé d'étendre la solution à son processus de planification des ventes afin de lui offrir les mêmes analyses et informations exploitables puissantes, évolutives et faciles à utiliser.

Les commerciaux ayant la possibilité de produire des rapports en libre-service, chacun peut facilement surveiller ses activités et gérer ses performances, ce qui évite à l'équipe Finance d'intervenir comme contrôleur. Désormais, les planificateurs commerciaux et financiers travaillent ensemble pour fixer des objectifs optimaux, les intégrer aux plans de l'entreprise et suivre les progrès accomplis. Résultat : une fonction Vente plus impliquée dans les ambitions de croissance d'IRI.



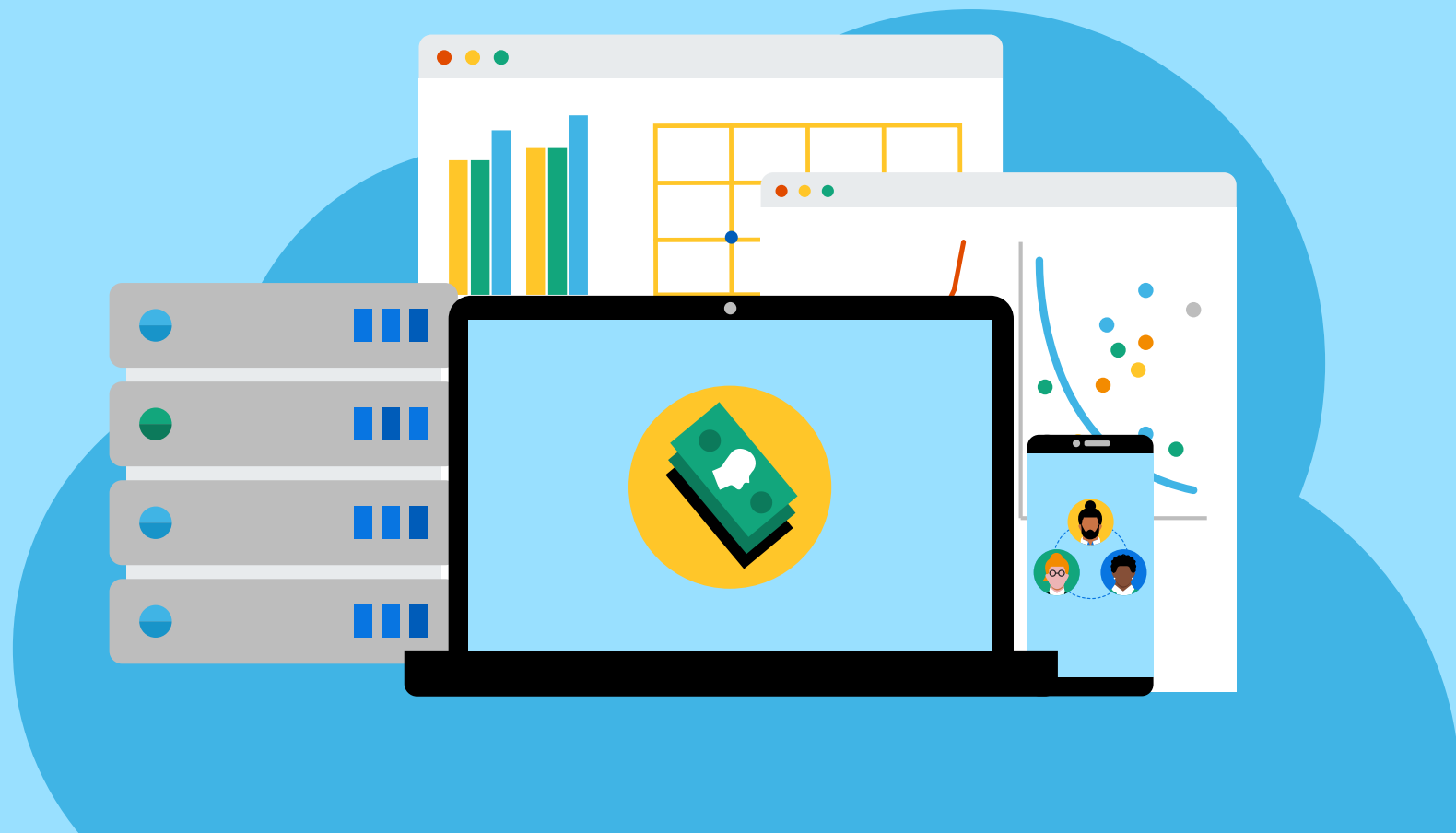
Les équipes utilisent Workday Adaptive Planning pour les ventes lors de leur reporting sur les revenus locaux en affichant un tableau de bord, en le partageant et en l'utilisant pour mener leurs discussions.

**VP, Finance**  
IRI

Passez au chapitre 9 pour explorer les exigences technologiques sous-jacentes à la planification moderne des ventes. Vous pouvez également poursuivre votre lecture pour découvrir un autre moyen d'intégrer les meilleures pratiques de planification moderne dans la structure de votre organisation.

## Chapitre 8 :

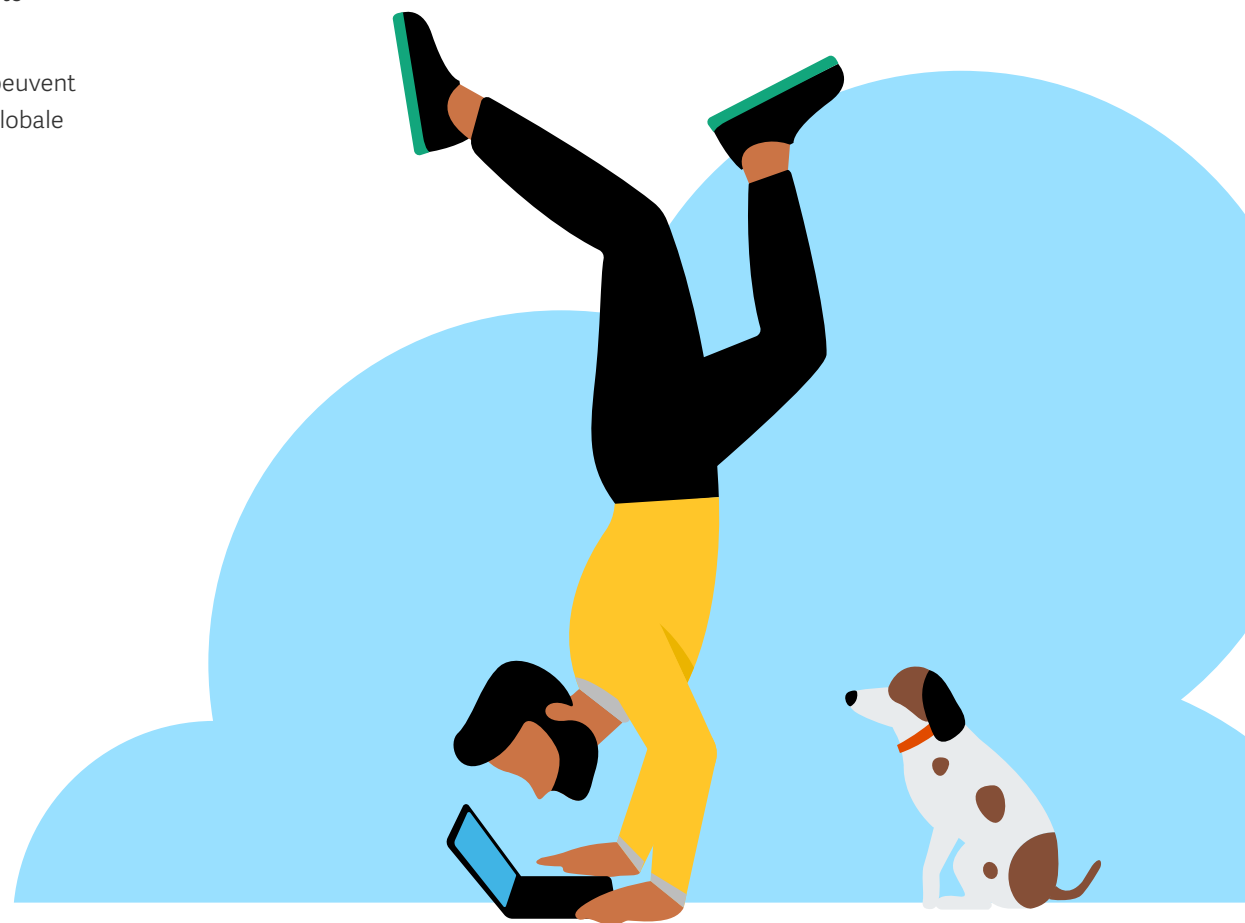
### Planification moderne de la demande



L'une des dernières étapes avant d'atteindre une véritable agilité d'entreprise est la planification de la demande : un processus interfonctionnel de prévision de la demande, puis de planification de l'offre de produits et de services pour optimiser la prestation par rapport aux attentes prévues du marché.

Il s'agit d'un outil essentiel pour aider les entreprises à faire face à l'imprévu, en anticipant et en s'adaptant aux évolutions de la demande. Il permet d'optimiser la rentabilité et d'accroître la résilience dans un contexte de changement rapide.

En fonction de votre situation actuelle, les concepts présentés dans ce chapitre peuvent vous sembler hors de portée. Mais ils sont le résultat naturel d'une planification globale et interconnectée vers laquelle ce guide vous conduira.



## Qu'est-ce que la planification de la demande, et pourquoi est-elle essentielle à l'accélération ?

La planification de la demande est le processus qui consiste à prévoir l'évolution de la demande et à planifier l'offre optimale en conséquence. Une planification efficace de la demande permet à l'entreprise de réagir plus rapidement aux changements des préférences des clients, d'optimiser les marges et d'exploiter les opportunités de vente pour maximiser le profit.

**Par exemple :** imaginez que vous êtes une enseigne de vêtements de plein air. Dans sa forme la plus simple, la planification de la demande consiste à comprendre que vous vendrez plus de manteaux en hiver et à disposer du stock adéquat pour répondre à cette demande sans vous retrouver avec des invendus.

À mesure que la planification de la demande devient plus sophistiquée, vous pouvez introduire davantage de spécificités. Par exemple, vous pouvez prédire que la demande pour vos vêtements de ski diminuera cet hiver parce qu'un concurrent a lancé une nouvelle ligne de produits, que l'enneigement est faible et que l'économie est au plus bas. Il n'y aura donc pas énormément de personnes qui iront skier cette année.

Sachant cela, vous pouvez investir moins dans les vêtements de ski qui ne se vendront pas et plus dans les lignes de produits qui se vendront. Vous améliorerez ainsi la satisfaction des clients et réduirez les invendus. En résumé, la planification de la demande consiste à adapter l'offre aux besoins des clients de la manière la plus efficace possible.

Une planification de la demande appropriée génèrent d'énormes avantages.

Toutes les entreprises qui excellent dans la prévision de la demande affichent :

- moins d'excédents de stock,
- un meilleur traitement des commandes,
- des temps de cycle « cash-to-cash » plus courts,
- des marges bénéficiaires plus élevées,
- moins de ruptures de stock.

## La planification de la demande relève plus d'un art que d'une science

Mais il y a un hic. La planification de la demande peut s'avérer extrêmement difficile car l'offre et la demande sont influencées par une myriade de facteurs en interaction.

Par exemple :

- L'offre peut fluctuer en fonction de facteurs tels que : pics ou baisses de commandes des clients, niveaux d'affectation de personnel, taux d'absence du personnel (congés maladie ou vacances), productivité du personnel, fiabilité des fournisseurs, goulots d'étranglement inattendus de la chaîne d'approvisionnement, etc.
- La demande peut fluctuer en fonction de facteurs tels que : performances des campagnes marketing, tarifs des concurrents, arrivée de nouveaux produits ou services sur le marché, évolution des préférences d'achat, situation internationale, etc.

Vous devez comparer un grand nombre de facteurs, tous disséminés parmi les données financières, opérationnelles et de marché externe dans vos systèmes et vos sources.

Les entreprises ont souvent du mal à avoir une vision cohérente de la planification de la demande, car les données nécessaires sont rares, cloisonnées et fragmentées. L'identification de ce qui est pertinent peut même être un véritable défi.

C'est pourquoi la planification de la demande est un processus créatif qui s'apparente davantage à un art qu'à une science. Les informations clés se trouvent souvent à l'intersection d'ensembles de données à évolution rapide et en apparence sans lien. Il y a souvent très peu de données concrètes sur les facteurs externes, comme l'évolution des préférences des clients ou le coût des matériaux.

## Les coûts d'une planification de la demande inappropriée

Au final, la plupart des entreprises acceptent une planification de la demande limitée ou imprécise comme un état de fait d'où une certaine opacité. Cette déconnexion entre l'offre et la demande peut poser deux problèmes :

- Une offre insuffisante pour répondre à la demande des clients, avec pour conséquence une baisse de la satisfaction des clients, une perte d'opportunités de croissance et, au fil du temps, une réduction de la part de marché.
- L'offre dépasse la demande des clients, avec pour conséquence une augmentation des coûts d'inventaire, de stockage et de personnel, et une réduction des marges bénéficiaires.

Il s'agit de problèmes cruciaux dans l'environnement concurrentiel et engorgé actuel, où l'avantage repose sur de faibles marges. Dans les deux cas, les entreprises sont également confrontées à un autre problème : une planification inexacte de la demande qui se répercute sur les autres planifications de l'entreprise.

Revenons à notre enseigne de vêtements de plein air. Si vous pensez qu'il y aura moins de demande pour des vêtements de ski, vous devez à l'évidence fabriquer ou acheter moins de produits. Mais prenez de la hauteur pour avoir une vue d'ensemble :

- Le service Ventes pourrait avoir besoin d'ajuster les objectifs de ses lignes de produits pour maintenir les objectifs de revenus globaux.
- Les RH pourraient avoir besoin de réajuster les plans d'effectifs, ou de réaffecter le personnel là où il sera plus utile.
- Le marketing pourrait modifier l'orientation de la campagne et réaffecter le budget, ce qui pourrait influencer la demande pour d'autres produits.

Une planification de la demande inexacte ou limitée entraîne un gaspillage d'argent et d'efforts et des opportunités manquées dans toute l'entreprise. Au final, elle génère des inefficacités dans toute l'entreprise et affecte la prise de décision stratégique et opérationnelle.

Vous ne pouvez pas identifier de manière fiable la meilleure marche à suivre si vous agissez sur la base d'informations inexactes ou obsolètes. Vous ne pouvez pas facilement repérer les opportunités à long terme qui auraient pu devenir des facteurs de différenciation concurrentielle.

Par exemple, la meilleure décision stratégique serait peut-être d'abandonner votre ligne de vêtements de ski et d'investir dans les sports nautiques. Une prise de décision fondée sur l'anticipation et qui offre aux entreprises un avantage concurrentiel repose souvent sur une planification moderne de la demande.

S'orienter vers une planification moderne de la demande peut être difficile, cela ne fait aucun doute. Mais comme le montrent les exemples des pages suivantes, l'effort en vaut la peine.





## La planification moderne de la demande en pratique

Pour mettre en œuvre la planification moderne de la demande, il vous faut :

- Un environnement de planification global qui collecte et rapproche automatiquement les données de plusieurs sources, internes et externes à l'entreprise
- Une large participation de l'ensemble de l'entreprise, soutenue par des outils de planification intuitifs pour les utilisateurs et de solides relations interfonctionnelles
- Des plans qui s'ajustent automatiquement et se synchronisent en temps réel pour garantir une véritable prise de décision interconnectée

Reportez-vous au chapitre 4, page 31, pour découvrir comment bien mettre en place la planification à l'échelle de l'entreprise.

Pour l'instant, examinons trois secteurs où la planification de la demande peut s'avérer particulièrement puissante, même si c'est également le cas dans les autres secteurs. Une planification moderne de la demande est utile à tout secteur où règne l'incertitude et la complexité. Cherchez des parallèles avec vos propres défis dans cette section.



## Retail

Dans le retail, tout tourne autour de l'expérience client. Les habitudes de dépenses et la fidélité des consommateurs en sont le reflet, ce qui fait du service client l'un des moteurs les plus puissants de la rentabilité.

De son côté, la planification de la demande est l'un des moteurs les plus puissants du service client. Mieux aligner l'offre sur la demande ne signifie pas seulement maximiser les opportunités de vente à l'instant T. Il s'agit également de répondre aux attentes des clients et de garantir leur fidélisation pour leurs achats futurs, augmentant ainsi la valeur vie client.

Dans le meilleur des cas, la planification de la demande vous permet également de prévoir et d'anticiper la demande du marché à long terme afin de répondre aux nouveaux besoins des clients avant la concurrence.

### Exemple :

Lorsque les limites et les restrictions mises en place durant la pandémie de COVID-19 ont touché le fabricant et retailer alimentaire Reily Foods Company, l'entreprise a vu la demande de produits de boulangerie monter en flèche de manière inattendue.

Avec Workday Adaptive Planning, l'équipe a supprimé les multiples feuilles de calcul et consolidé la prévision de la demande en un seul processus. L'entreprise a pu prévoir et réagir à cette demande changeante extrêmement rapidement, en posant des questions hypothétiques et en établissant des prévisions basées sur des scénarios pour faire face aux changements du marché, heure après heure. Reily Foods Company a pu redimensionner ses inventaires en fonction de l'augmentation fulgurante de la demande. Une réussite majeure dans cette période perturbée.

## Industrie manufacturière

Les industriels sont confrontés à de nombreux défis qui rendent la planification de la demande difficile, mais essentielle à prévoir. Ces défis incluent de large portefeuilles de produits croissants, une énorme nomenclature, des stocks à rotation lente, une pression croissante des clients sur les délais de livraison, des réseaux de distribution complexes et géographiquement dispersés, et des pressions sur les coûts de plus en plus élevées.

Pour les industriels, la planification de la demande est un moyen d'économiser les stocks, de réduire les coûts de conservation et les invendus, d'améliorer le traitement des commandes et d'accroître la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement. Elle se répercute sur la planification de la production, la gestion du cycle de vie des produits, la planification des réapprovisionnements, l'entreposage, la logistique et la planification des effectifs.

### Exemple :

Pour Alcoa, l'une des principales entreprises d'extraction, de raffinage et de production d'aluminium au monde, relier des opérations internationales complexes pour répondre à une demande en constante évolution constituait un défi de taille.

Les prévisions de la demande internationale étaient réparties sur de nombreuses feuilles de calcul. La collecte et le rapprochement des données prenaient alors énormément de temps. Les silos n'offraient pas aux planificateurs de la demande une visibilité complète pour orienter la prise de décision.

Aujourd'hui, grâce à Workday Adaptive Planning, les équipes de planification de la demande d'Alcoa ont multiplié par quatre l'efficacité de la planification de la demande, libérant ainsi du temps pour le reporting, l'analyse et la modélisation de scénarios. Les équipes peuvent désormais prendre des décisions cruciales sur la base de prévisions actuelles plutôt que d'utiliser des données datant d'un mois, et les collaborateurs peuvent facilement explorer les prévisions, créer des rapports personnalisés et exécuter des scénarios de simulation eux-mêmes.



En reliant tous les services répartis dans le pays par une planification continue, complète et collaborative, Workday Adaptive Planning a fait de nous une entreprise plus agile et nous a fourni les informations exploitables dont nous avons besoin pour répondre à une énorme demande pendant une période particulièrement difficile.

**Associate Director, FP&A**  
Reily Foods Company



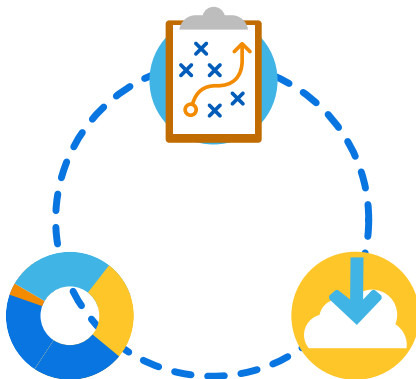
## Santé

Il existe peu de secteurs où la planification de la demande est aussi cruciale que dans celui de la santé. Disposer du personnel, de l'équipement et de l'espace adéquats pour répondre à l'évolution quotidienne des besoins des patients fait partie intégrante des soins aux patients et de leurs résultats. Ce sont ces derniers qui contribuent à la réputation, à la rentabilité et au succès des établissements de santé modernes.

L'offre et la demande peuvent évoluer rapidement dans ce secteur. La planification de la demande permet aux établissements de santé de mieux comprendre ces deux aspects et de parvenir à un alignement pour au final créer une chaîne d'approvisionnement plus résiliente et flexible. En outre, le fait d'anticiper les changements futurs permet de gérer la chaîne d'approvisionnement de manière plus rentable.

Grâce à la modélisation de scénarios, les établissements de santé peuvent satisfaire les besoins de soins, réduire les stocks, optimiser la fréquence des commandes et accroître la visibilité sur l'utilisation, la rentabilité et le taux de consommation des produits afin d'améliorer la gestion future. La planification sophistiquée de la demande en matière de soins de santé allie la modélisation de l'offre, de la capacité et des ressources dans une seule plateforme qui regroupe des données provenant de sources multiples, notamment cliniques.

Pour être la plus efficace possible, la planification de la demande est intégrée à l'ensemble de l'entreprise. Les chefs de service dispersés, participent à la planification en générant des informations clés et en agissant sur la base de ces informations.



### Exemple :

Le Dayton Children's Hospital, un centre médical qui compte 177 lits et fournit des soins de santé primaires et spécialisés aux bébés, enfants et adolescents de l'Ohio, a connu une importante perturbation de la chaîne d'approvisionnement pendant la pandémie.

Des opérations chirurgicales non urgentes ont été reportées, faute pour l'équipe de la chaîne d'approvisionnement de l'hôpital d'obtenir les fournitures, les équipements et le personnel nécessaires aux procédures programmées, qu'il s'agisse de lits, d'appareils de radiographie, d'équipements de protection ou de matériel de nettoyage.

Aujourd'hui, l'équipe de la chaîne d'approvisionnement utilise la planification de la demande pour s'assurer que cela ne se reproduise plus. Grâce à Workday Adaptive Planning et Huron Consulting, le centre hospitalier peut désormais rétablir les niveaux de stock en surveillant l'exécution des commandes en attente, planifier la demande d'actes chirurgicaux et optimiser la programmation des interventions. Un meilleur contrôle des stocks et des fournisseurs permet d'accroître la visibilité et la disponibilité de ressources alternatives appropriées afin d'améliorer la prestation et d'aider à la reprogrammation si nécessaire.

## Synthèse : la planification à l'échelle de l'entreprise

Une fois que la Finance a adopté une planification financière plus intelligente et plus rapide, l'étape suivante de la transformation de la planification consiste à renforcer la planification dans l'ensemble de l'entreprise, en créant une visibilité panoramique entre la Finance et chaque service opérationnel.

Le résultat final de la planification à l'échelle de l'entreprise est une fonction de planification globale dans laquelle chaque responsable de la planification de chaque branche d'activité planifie plus efficacement pour lui-même, tout en collaborant activement avec d'autres services.

Il s'agit d'un modèle de planification moderne entre pairs, dans lequel le changement dans un domaine est répercuté de manière dynamique et en temps réel dans tous les autres domaines. Une véritable planification à l'échelle de l'entreprise offre un avantage considérable, car elle permet d'aligner l'ensemble de l'entreprise et de répercuter les changements en temps réel, offrant à chacun la possibilité de participer en même temps et en continu à la réalisation des objectifs stratégiques.



Nous avons réduit de moitié le temps de traitement et nous sommes presque deux fois plus efficaces. Grâce à Workday Adaptive Planning, l'efficacité de la planification de la demande a été multipliée par 4. En d'autres termes, nous pouvons améliorer notre compétitivité en ayant plus de temps pour analyser des questions telles que les stratégies d'approvisionnement en matières premières afin d'améliorer nos marges, ou encore les éventuelles grèves ou évolutions des prix pour pouvoir faire face à l'imprévu.

**Global Director of Supply Chain and Commercial Operations**

Alcoa



Section 3 :

# Planification axée sur le Cloud



## Chapitre 9 :

### Le tremplin pour la transformation



Jusqu'à maintenant, nous vous avons montré en quoi la planification moderne est un processus continu, à l'échelle de l'entreprise, et pourquoi, lorsqu'elle est bien menée, elle devient une source puissante d'agilité et le principal moteur de compétitivité.

Nous avons également exploré certaines des mesures pratiques à mettre en place par les directeurs financiers pour conduire le changement. Vous devez agir en tant que chef d'orchestre et organisateur, diriger de manière déterminée aux avant-postes tout en fédérant l'élan à l'arrière. Vous devez travailler en étroite collaboration avec l'ensemble de l'entreprise pour rallier le soutien, promouvoir les meilleures pratiques, créer un dialogue, tenir compte des spécificités, résoudre les problèmes et éliminer les silos.

Mais l'intention seule ne suffit pas. Dans la pratique, la planification continue à l'échelle de l'entreprise ne fonctionne que si elle est également axée sur le Cloud et qu'elle repose sur une plateforme de planification spécialement conçue pour garantir une évolutivité et des performances maximales.

Même les capacités de planification financière les plus avancées et les experts de chaque service peuvent se retrouver bloqués sans la bonne technologie de planification. Le service Finance doit également favoriser l'investissement dans des technologies qui soutiennent activement la planification, au lieu de la ralentir ou de l'arrêter.

Dans ce chapitre, nous examinons les limites des anciens outils de planification et nous penchons sur la nouvelle génération de technologies de planification moderne et agile : le tremplin vers la transformation de la planification.



## La grande carence technologique de la planification

Les résultats de la planification ont toujours dépendu des outils utilisés pour les générer. Pendant longtemps, les contraintes technologiques ont limité les prétentions en matière de planification, qu'il s'agisse de vision, de sophistication, de qualité, d'anticipation et de précision. Aujourd'hui, nous voyons l'inverse se produire pour les planificateurs modernes qui exploitent la puissance du Cloud : la technologie libère de ces limites.

Du moins, en théorie. Pour de nombreuses entreprises, la technologie de planification reste une contrainte plutôt qu'un avantage.

Comme nous vous l'avons montré dans ce guide, l'environnement concurrentiel actuel exige et récompense une planification moderne et sophistiquée. Mais les outils à la disposition de la plupart des planificateurs ne sont pas à la hauteur de la tâche. Parmi eux, les feuilles de calcul et les e-mails, voire les systèmes traditionnels de gestion des performances de l'entreprise (CPM ou EPM), qui n'ont jamais été conçus pour la planification moderne. Faute d'avoir évolué suffisamment vite, ils ne peuvent plus suivre le rythme.



[La technologie de planification] nous rapprochera de cette situation tant désirée où les ordinateurs s'adaptent à l'individu plutôt que de demander à l'individu de s'adapter aux défauts des ordinateurs.

**Robert Kugel**

SVP et Research Director

Ventana Research

« The Office of Finance Market Agenda for 2021 : Accelerating Adoption of Digital Technology » ; février 2021.

Or, la plupart des entreprises prennent conscience du danger qu'une fois qu'il est trop tard.

Même si la majorité des décideurs conviennent que la planification a un impact direct sur les performances, les signes d'une planification obsolète sont disséminés et souvent difficiles à identifier. Certes, il est difficile de les attribuer à une cause spécifique, à moins de savoir ce que l'on cherche.

Malheureusement, les décideurs acceptent souvent les inconvénients de la planification comme un état de fait, notamment :

- Processus et rapprochements lents et manuels
- Silos de systèmes et de données généralisés
- Faible collaboration et frustration croissante
- Opportunités concurrentielles manquées
- Inefficacités omniprésentes et solutions de contournement inutiles
- Désalignement stratégique

Ils acceptent ces difficultés comme une conséquence inhérente à l'extension à l'échelle de l'entreprise, plutôt que comme des problèmes pouvant être résolus une fois la cause sous-jacente, c'est-à-dire une technologie de planification obsolète, identifiée et supprimée.

Une fois que vous faites le lien entre ces difficultés de planification disséminées et l'absence de solution de planification moderne sophistiquée, vous envisagez le problème pour ce qu'il est vraiment : la carence technologique de la planification au cœur de vos opérations.



## Une culture de contournement

Lorsque vous bricolez un processus de planification à l'aide d'outils disparates ou obsolètes, vous cautionnez tacitement une culture de contournement. Chaque planificateur travaille de manière imparfaite et lente au sein de son propre service pour atteindre ses propres objectifs, avec une prise en compte limitée du contexte économique dans lequel il opère.

La planification continue d'être disséminée dans toute l'entreprise sans processus normalisé ni collaboration, synonyme d'efficacité. La Finance continue de consacrer des heures au rapprochement de plans déconnectés pour obtenir quelque chose sans valeur durable.

Et ce processus n'est pas seulement lent, manuel et inefficace. Il est aussi intrinsèquement inefficace et tourné vers le passé. La technologie dédiée rend possible l'application de la planification continue à l'échelle de l'entreprise. Sans elle, la planification est nécessairement décousue, fragmentée et incomplète. Les décideurs stratégiques et opérationnels sont obligés de s'appuyer sur des données incomplètes et cloisonnées pour prendre des décisions qui sont, sans surprise, imparfaites.

La façon dont ces décisions sont communiquées est également limitée par une technologie inadaptée. Les grandes entreprises essaient encore de créer, d'exécuter et de mesurer des plans multidimensionnels et interfonctionnels en utilisant uniquement des technologies de communication et de productivité de base, c'est-à-dire des technologies qui ne sont pas spécifiquement destinées à la planification, comme les feuilles de calcul. Et lorsqu'elles utilisent un outil dédié, il s'agit souvent d'un ancien système EPM et CPM non adapté à une véritable planification moderne.

Examinons de plus près pourquoi les alternatives courantes aux solutions de planification dédiées ne sont pas à la hauteur.

## Les feuilles de calcul

Simple et puissante, la feuille de calcul permet aux experts de faire beaucoup de choses rapidement. Mais elle est également lourde, rétrospective et inaccessible aux utilisateurs moins avertis, rendant compliquée la collaboration à grande échelle. Le contrôle des versions à lui seul est difficile et prend beaucoup trop de temps, sans parler de la réalisation d'analyses sophistiquées.

Pour pallier ces contraintes, les systèmes de planification traditionnels basés sur des feuilles de calcul ont toujours limité la planification pour les clients.

D'abord, les outils traditionnels « on-premise » ont été conçus pour aider un petit groupe de dirigeants financiers à modéliser l'activité à un niveau macro, à l'inverse du concept de planification interconnectée à l'échelle de l'entreprise, qui implique chaque fonction et chaque planificateur.

Ensuite, les fournisseurs Cloud ont tenté de résoudre ces problèmes, en limitant également leur complexité et leur portée. Les limites courantes concernent notamment :

- Le nombre d'utilisateurs
- Le nombre de dimensions dans un modèle
- Le nombre de modèles et le nombre de versions
- Les interactions des utilisateurs avec les données et les rapports

Certains fournisseurs ont même repris le concept de création de cubes de reporting séparés pour fournir des rapports certes plus rapides, mais qui empêchent les clients de voir les résultats en temps réel.

Ce compromis entre vitesse et puissance n'est plus en phase avec le monde complexe et évolutif d'aujourd'hui. Comme nous l'avons vu dans ce guide, la planification moderne est avantageuse précisément parce qu'elle est à la fois rapide et puissante, pour des décisions plus intelligentes et rapides.

Il est clair qu'une nouvelle génération de technologies de planification est nécessaire.

## Les anciens ERP, CPM, et EPM

Les grands systèmes transactionnels tels que les ERP, les CPM et les EPM contiennent un nombre important de données disparates. Et la plupart ne parviennent pas à réaliser leur plein potentiel. Ils fonctionnent comme des systèmes d'enregistrement statiques et rétrospectifs plutôt que comme des plateformes de planification dynamiques et tournées vers l'avenir.

En bref, ces solutions ne permettent pas d'obtenir les résultats escomptés dans l'environnement économique actuel. Les grandes entreprises ont considérablement amélioré leur planification, ce qui leur permet de prendre des décisions en temps réel et de gagner en agilité.

La planification moderne avancée exige une technologie évolutive, flexible et facile à utiliser. Une plateforme unique qui serait accessible à tous les planificateurs de l'entreprise pour permettre une planification collaborative en temps réel à travers toutes les fonctions.



Utiliser des feuilles de calcul pour la planification et les prévisions revient à faire des prévisions météo à l'aide d'un baromètre, une approche obsolète offrant des informations clés très limitées. Une plateforme de planification moderne présente tous les avantages dont disposent les météorologues d'aujourd'hui grâce à des systèmes de modélisation informatiques et des radars Doppler. Et les outils prédictifs utilisés par ces plateformes deviennent de plus en plus sophistiqués et puissants, avec des fonctions d'IA et d'automatisation nouvelles ou en cours de développement.

### **Doug Henschen**

VP and Principal Analyst

Constellation Research

« Modern Planning Platforms Drive Business Agility and Better Outcomes » ; janvier 2021.

## Pourquoi la technologie de planification moderne est-elle une question d'extension ?

La planification moderne est un processus continu, à l'échelle de l'entreprise. En pratique, cela n'est possible qu'avec une plateforme de planification axée sur le Cloud, agile et dédiée.

L'essence même de la planification moderne est d'étendre la pratique d'une planification plus efficace à un public plus large. En d'autres termes, d'accroître la sophistication de la planification au sein de l'entreprise et pour tous.

La planification continue globale est donc une question d'évolutivité. Examinons les cinq facteurs dont vous devez tenir compte pour planifier à grande échelle :

### **Prendre en charge des centaines, voire des milliers, d'utilisateurs**

Traditionnellement, la planification était cloisonnée au sein de la Finance. Seule une poignée de planificateurs était impliquée dans le processus de planification et rapprochait manuellement les données, au lieu de définir des plans à réajustement automatique. Dans le cadre de la planification moderne, des centaines d'utilisateurs simultanés effectuent une planification en quasi temps réel, s'appuyant sur les mêmes données sous-jacentes et les mêmes modèles interconnectés.

Toute plateforme de planification moderne doit pouvoir intégrer ce volume sans nuire aux performances.

Mais l'ergonomie est une considération tout aussi importante. Tandis que la Finance a l'habitude des outils financiers complets et des interfaces techniques complexes, à mesure que vous vous étendez à l'ensemble de l'entreprise, vous avez besoin d'une plateforme plus intuitive et accessible. Si les utilisateurs sont contraints de s'en remettre à des experts techniques pour réaliser des activités de planification sophistiquées, l'adoption de la technologie prendra du temps.

### Fournir une modélisation de scénarios illimitée

Dans le cadre de la planification traditionnelle, les planificateurs opérationnels dispersés effectuent rarement des analyses sophistiquées, telles que la modélisation de scénarios de simulation. Travailler avec des outils déconnectés et dépassés prend beaucoup trop de temps ; même la planification de base exige un effort colossal.

En revanche, la planification moderne permet aux planificateurs de toute l'entreprise d'exécuter des scénarios de simulation à tout moment, sur la base de données de planification sous-jacentes cohésives. Des centaines de planificateurs, des services Finance et Opérations, peuvent potentiellement modéliser des scénarios sur une base hebdomadaire.

Vous avez besoin d'une plateforme capable de prendre en charge non seulement la saisie de données, mais surtout la sophistication à grande échelle. Il s'agit là encore d'une question de performances et d'accessibilité.

La planification moderne démocratise la prise de décision basée sur les données plutôt que de réserver les informations clés à une poignée d'experts techniques.

### Simplifier et accélérer les intégrations complexes

La planification traditionnelle s'appuie généralement sur l'équipe Finance pour importer et rapprocher manuellement les données de plans disparates, ceux créés par des planificateurs dispersés utilisant des systèmes et des données disparates. La planification moderne, en revanche, se fait en continu, dans toute l'entreprise, sur une plateforme unifiée. Manuelle, elle constituerait un obstacle au développement de l'entreprise.

Pour créer une véritable visibilité sur l'ensemble de l'entreprise, la planification moderne exige une plateforme capable d'intégrer automatiquement des données transactionnelles et opérationnelles provenant de n'importe quel système, comme votre CRM, votre ERP, des applications sectorielles, voire des logiciels fonctionnels plus étonnants. Les plateformes de planification modernes doivent pouvoir complètement s'adapter et s'intégrer aux systèmes utilisés par votre entreprise pour garantir qu'aucune source d'informations de planification n'est exclue.

### Fournir des métriques diverses

La planification traditionnelle, et par extension, les outils de planification existants, est conçue pour une planification financière de base, et limite généralement la capacité de modélisation à la comptabilité générale. La planification à l'échelle de l'entreprise exige une plateforme capable de modéliser un ensemble beaucoup plus large de métriques.

Pour que la planification soit utile aux décideurs dispersés, vous avez besoin d'une plateforme capable d'intégrer et d'exécuter des modèles à partir des métriques opérationnelles impulsant la dynamique de votre entreprise.

Par exemple, les planificateurs des ventes peuvent vouloir modéliser l'impact d'un nouveau compte client important sur l'affectation d'un territoire pour le trimestre suivant, tandis que les planificateurs RH peuvent modéliser l'impact d'une restructuration planifiée sur les performances organisationnelles.

Il s'agit là de deux ensembles de mesures extrêmement différents et étendus. Une plateforme de planification moderne doit les prendre en compte et les rapprocher, ainsi que des centaines d'autres situations uniques possibles.



### Fournir des dimensions polyvalentes

La planification traditionnelle exigeait la maîtrise des données financières, mais guère plus. La planification moderne exige de réfracter beaucoup plus de données, de bien d'autres manières, pour surveiller, mesurer et rendre compte des performances, quelle que soit la combinaison de facteurs associée à votre cas d'usage immédiat, parmi les milliers de cas d'usage possibles dans l'entreprise.

Il s'agit d'un problème à la fois de complexité et de flexibilité, qui exige une plateforme capable de segmenter et d'analyser vos données de la manière dont vous gérez votre entreprise. Par exemple, par région, entité, canal, référence de produit, type de client, etc.

Comme le prouvent ces facteurs, les qualités de continuité à l'échelle de l'entreprise de la planification moderne sont intrinsèquement liées à l'idée d'évolutivité. La planification moderne est une planification à l'échelle.

Toute future plateforme technologique de planification moderne doit être axée sur le Cloud pour être viable. Il est impossible de répondre aux exigences d'évolutivité avec une solution de planification traditionnelle « on-premise », sans parler des anciens systèmes dont nous avons parlé plus tôt dans ce chapitre.

Voyons maintenant ce que peut apporter une plateforme de planification dédiée, axée sur le Cloud.

### Valeur ajoutée d'une plateforme de planification hyper flexible et intuitive

Nous avons examiné les cinq types d'évolutivité à prendre en compte par les plateformes de planification modernes pour permettre une planification continue à l'échelle de l'entreprise. Voyons maintenant les avantages dont vous pouvez profiter en adoptant une telle plateforme.

#### Une planification transparente et en temps réel

Lorsque vous utilisez une plateforme de planification dédiée, moderne et axée sur le Cloud, la planification, autrefois périodique et cloisonnée, devient permanente, simultanée et unifiée. Chaque équipe de l'entreprise travaille avec les mêmes données de performance actualisées et précises, ce qui lui permet de prendre des décisions intelligentes dans un contexte à la fois granulaire et global.

Les plans sont mis à jour en temps réel en fonction des modifications apportées à d'autres plans connexes, formant ainsi un système interconnecté, sans effort et sans faille. Les décideurs, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques, reçoivent constamment des données plus récentes, pertinentes et contextuelles pour prendre des décisions plus efficaces.

#### Une modélisation illimitée

Les plateformes de planification modernes, axées sur le Cloud, offrent à chaque planificateur de l'entreprise les données et les fonctionnalités nécessaires pour faire passer la planification d'une nécessité fonctionnelle à un exercice d'investigation générateur de valeur.

La bonne plateforme offre un équilibre entre les puissantes capacités de modélisation et l'accessibilité en libre-service, de sorte que vous n'avez pas besoin d'informaticiens pour vous aider. Les planificateurs dispersés peuvent planifier avec une plus grande sophistication, en testant continuellement leurs hypothèses et en modélisant les performances en fonction de n'importe quelle combinaison de facteurs commerciaux, en anticipant le changement et en améliorant l'identification des prochaines actions, avec une visibilité totale de l'activité.

### Une autonomie locale

La planification moderne exige et permet une meilleure collaboration au sein de l'entreprise, mais cette collaboration ne doit pas se faire au détriment de l'autonomie locale. La planification moderne ne consiste pas à créer une homogénéité, mais plutôt un alignement. Il est essentiel de mettre à jour les processus et les systèmes qu'utilisent déjà les dirigeants dispersés au quotidien, au risque de freiner l'appropriation de la planification et de créer une résistance, ce qui est contre-intuitif.

Une technologie de planification moderne, axée sur le Cloud, répond à cet objectif en prenant en charge une architecture fédérée qui permet aux planificateurs de toute l'entreprise de planifier de manière autonome dans leur propre instance dédiée, tout en maintenant la connectivité et la cohérence avec les données de planification partagées.

### Des informations exploitables

Comme pour toute initiative ou discipline visant à mieux exploiter les données, l'essentiel est de s'assurer que vous ne vous contentez pas de générer davantage de données, mais que vous convertissez de manière fiable ces données en informations exploitables. C'est particulièrement important lorsque vous intégrez dans le processus un plus grand nombre d'utilisateurs, dont le degré de maîtrise des données varie.

La technologie de planification moderne et dédiée est conçue pour simplifier le partage, l'analyse et l'exploitation des informations clés. La bonne plateforme doit permettre aux utilisateurs de créer facilement et rapidement des tableaux de bord interactifs et intuitifs et d'exporter des informations clés dans des présentations.

### Une protection contre l'obsolescence

La crainte de l'obsolescence plane sur chaque décision d'investissement technologique, en particulier lors de la transformation à grande échelle d'une entreprise. Et elle est justifiée. Les systèmes traditionnels, qu'ils soient transactionnels ou fonctionnels, peuvent souvent représenter un gouffre financier. En effet, l'évolution continue impose un investissement continu et l'affectation de temps à la formation, la migration et l'intégration.

La bonne plateforme de planification se développe à votre rythme, en évoluant avec vos besoins et en incorporant facilement de nouvelles sources de données. Les logiciels de planification spécialisés agissent comme une couche technologique durable qui relie et prend en compte les changements dans l'ensemble de l'entreprise, pour protéger contre la résistance aux nouveaux systèmes et préparer l'accélération.



Au cours de la prochaine décennie, la technologie va transformer le mode de fonctionnement du service financier et comptable, plus que durant les 50 dernières années. Intelligence artificielle, Machine Learning, bots, automatisation des processus robotisés, gestion des données d'entreprise, comptes de grand livre en blockchain, Cloud computing et architecture restructurée... la technologie sera enfin en mesure de transformer tous les aspects de la fonction Finance, y compris la comptabilité, la planification et l'analyse, la budgétisation, et la clôture.

#### Robert Kugel

SVP et Research Director

Ventana Research

« The Office of Finance Market Agenda for 2021 : Accelerating Adoption of Digital Technology » ; février 2021.

## L'avantage de l'IA et du ML

Alors que la planification continue d'évoluer, le domaine le plus performant pour une croissance transformatrice est l'intelligence prédictive. Les entreprises de premier plan intègrent l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning dans la planification, exploitant des quantités massives de données financières et opérationnelles multidimensionnelles pour automatiser à grande échelle la modélisation de scénarios de simulation aux volumes et à la complexité élevés.

Avec la prolifération de l'automatisation, les cycles de planification se raccourcissent au point que la planification, l'analyse et l'exécution s'effectuent simultanément et en continu, pour une prise de décision véritablement agile et en temps réel.

Une plateforme de planification dédiée intégrant l'IA et le ML vous offre les fonctionnalités suivantes :

- **Détection des anomalies en temps réel.** Utilisez la prévision prédictive pour identifier les anomalies contextuelles sur la base des données historiques lors de la planification.
- **Identification d'éventuelles valeurs extrêmes.** À l'instar des anomalies, les valeurs extrêmes peuvent orienter les gestionnaires vers la mauvaise direction, modifiant alors les perspectives. Le Machine Learning convertit automatiquement les données en informations exploitables, ce qui permet aux équipes de gérer leurs attentes.
- **Réalisation de simulations stratégiques instantanées.** Effectuez des analyses algorithmiques complexes par rapport aux entrées et aux sensibilités, en un temps record.
- **Réalisation d'une analyse des tendances.** Identifiez les biais de planification en analysant automatiquement les écarts à long terme.

La bonne plateforme offre ces capacités immédiatement. Elle vous place également en position de force pour saisir les opportunités de forte croissance à court terme, à mesure que la planification prédictive évolue.

L'accès à des prévisions instantanées et précises, basées sur des données historiques, en est un bon exemple. L'exécution de simulations multidimensionnelles vous donne une longueur d'avance sur la concurrence. Mais seule l'absence de contrainte, comme les planificateurs qui doivent établir et spécifier des modèles avec des relations détaillées et basées sur des formules, ou bien les scénarios manuels basé sur une seule variable à la fois, vous permettra de la conserver.

Examinons maintenant les étapes pratiques permettant de garantir l'adoption de technologies de planification modernes.



## Choisir la bonne solution de planification technologique

La fonction Finance montre généralement l'exemple lorsqu'il s'agit d'adopter une technologie de planification moderne, parfois avec le soutien opérationnel de planificateurs d'autres services de l'entreprise, prêts à adopter une meilleure méthode. Mais vous devez également obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante et du service informatique.

Comme nous l'avons abordé au début de ce chapitre, les difficultés liées à la planification traditionnelle obsolète ne sont souvent pas reconnues pour ce qu'elles sont réellement : la carence technologique de la planification qui doit être corrigée.

Pour ce faire, vous devez obtenir le soutien des acteurs impliqués en établissant des collaborations judicieuses et les guider tout au long d'un processus bien défini.



## Collaborations

### Le service informatique

À l'instar des partenariats interfonctionnels que vous établirez avec les planificateurs opérationnels répartis dans votre entreprise, l'implémentation d'une plateforme de planification moderne implique également un partenariat étroit avec le service informatique.

Garantissez la réussite de ce partenariat en soulignant les avantages de la planification moderne du point de vue du spécialiste en technologie. Vous augmenterez la normalisation et la productivité, réduirez les ajustements et l'inefficacité, et diminuerez les risques.

Soyez prêt à écouter et à apprendre du service informatique, car il aura ses propres exigences et préférences en matière de sécurité et de confidentialité des données, de déploiement et de support, de fréquence des mises à jour, de disponibilité, de communauté d'utilisateurs, etc. Votre partenaire informatique est le plus à même de comprendre les contraintes et les exigences de la pile technologique de votre entreprise. Il sera capable de voir ce qui se cache derrière les documents marketing des fournisseurs pour comprendre ce qui compte vraiment.

### L'équipe dirigeante

L'adoption de la planification moderne exige une transformation radicale. Comme pour tout projet, vous y parviendrez beaucoup plus rapidement avec le soutien d'un membre de l'équipe dirigeante. Trouvez une personne disposant du pouvoir, de l'autorité et de l'influence nécessaires pour défendre votre cas auprès des dirigeants impliqués, à la fois pour obtenir le budget et pour susciter l'adhésion et l'adoption de la direction.

La réussite de ce projet repose sur un changement de culture autant que sur l'adoption de la technologie. Plus vous obtiendrez le soutien des cadres, plus vite vous créerez une dynamique.

## Procédure

### Formuler votre argumentaire en faveur de l'action

Dans ce guide, nous avons parlé des conséquences d'une planification traditionnelle obsolète et du coût de l'inaction. Votre argumentaire doit aller plus loin pour souligner l'urgence et affiner les objectifs et les résultats en fonction des spécificités de votre organisation.

Supposons que votre entreprise cherche actuellement à se développer par le biais d'une stratégie d'acquisition agressive. Relier votre argumentaire à ce cas d'usage est probablement beaucoup plus puissant que de présenter de manière générique le besoin d'une nouvelle technologie de planification.

Comment les acquisitions majeures influenceront-elles la planification RH, par exemple, et la demande régionale ? Comment la demande influencera-t-elle la planification des territoires de vente et les chaînes d'approvisionnement ? En quoi le fait de ne pas connaître les réponses à ces questions aura-t-il un impact sur la croissance globale de l'entreprise ?

### Présélectionner les fournisseurs

Vous avez probablement déjà une bonne idée des fournisseurs que vous souhaitez impliquer. Mais vous pouvez effectuer quelques recherches initiales pour vous assurer que vous n'oubliez aucun aspect. Cela vaut la peine de recueillir l'avis des acteurs impliqués afin de s'assurer que tout le monde se sent écouté au moment où vous entamez le processus d'achat. Les collègues d'entreprises similaires peuvent également fournir de précieux conseils.

Après avoir regardé une démo générale, demandez un suivi personnalisé adapté à vos critères d'évaluation. Travaillez en collaboration avec les principaux acteurs impliqués, y compris les responsables informatiques et opérationnels, pour créer une check-list comparative des fonctionnalités, déterminer certains scénarios que vous aimeriez évaluer et dresser la liste des questions à poser.

Lorsqu'elles sont adaptées aux besoins de votre entreprise, les démos sont un outil d'évaluation puissant.

### Donner l'impulsion

Tout comme la fonction Finance orchestre la planification moderne, vous devez orchestrer les progrès dans ce domaine, sous peine de casser la dynamique. Abordez le processus sans tarder ; faites preuve de résilience si nécessaire dans la recherche de réponses, la mise en évidence de l'urgence, la recherche de contacts, la fourniture de mises à jour, etc. Les autres membres de votre équipe d'achat prendront exemple sur vous. N'oubliez pas que l'adhésion initiale n'est qu'un début, pas une fin en soi.

### Obtenir des références et des ressources

Après les démos, vous devez avoir une bonne idée du ou des fournisseurs les plus appropriés. C'est le moment idéal pour demander des références spécifiques du marché et du secteur, en particulier auprès d'entreprises de taille ou de structure similaire, ou rencontrant des problèmes identiques aux vôtres.

C'est également le bon moment pour obtenir des ressources destinées à vos équipes d'implémentation et de transition afin de tout maîtriser. Plus vous anticiperez ce qui pourrait être utile aux acteurs impliqués en interne, plus le processus sera fluide.

Ne sous-estimez pas la capacité de l'entreprise à faire des détours, à dévier et à tergiverser, quelle que soit l'urgence du projet. Un processus d'achat solide et un accompagnement sans faille de la fonction Finance sont indispensables pour maintenir l'élan et faire valider l'investissement.



## Synthèse : la planification axée sur le Cloud

La planification moderne est un processus continu, à l'échelle de l'entreprise, qui permet à la fonction Finance et aux autres services d'être maîtres de leur succès. C'est une transition qui gagne en valeur au fil de l'évolution de la dynamique. À mesure que les domaines fonctionnels se lient en un ensemble cohérent, vous appréhendez vos véritables modèles d'activité et la manière dont ils sont appliqués sur l'ensemble et entre les différentes fonctions opérationnelles, afin d'améliorer la prise de décision opérationnelle et stratégique au quotidien.

En pratique, la planification continue et à l'échelle de l'entreprise n'est possible que si elle est également axée sur le Cloud. Elle a besoin d'une plateforme de planification agile et dédiée, qui allie sophistication étendue et simplicité pour démocratiser la planification, en permettant aux dirigeants fonctionnels et stratégiques de créer ensemble un environnement de planification global unique qui favorise l'agilité et l'accélération pour l'ensemble de l'entreprise.



# Comment Workday peut-il vous aider ?



Il reste peu de territoires inexplorés dans l'environnement économique d'aujourd'hui ; peu de victoires immédiates et probantes. À de rares exceptions près, l'avantage concurrentiel ne consiste pas à trouver la solution miracle, mais à exploiter de faibles marges.

Les entreprises leaders sont celles qui savent le mieux réfléchir et s'auto-analyser, en examinant continuellement leurs données pour identifier des opportunités cachées et des avertissements subtils, pour tirer parti des gains d'efficacité et repérer les possibilités d'amélioration.

En 2020, FSN a affirmé que « seuls 12 % des entreprises maîtrisent leurs données et les gèrent activement en tant qu'actif, et disposent des outils et des ressources nécessaires pour bénéficier d'un avantage concurrentiel et d'informations clés ».

C'est le chemin que vous emprunterez au cours de votre évolution vers la planification moderne, en gagnant la maîtrise de vos données pour créer un avantage.

Comme tout ce qui en vaut la peine, ce parcours peut être semé d'embûches. Mais en suivant les principes évoqués dans ce guide, vous impulserez l'élan, d'abord au sein de la fonction Finance, puis dans les autres.

Avec le socle technologique approprié, et la fonction Finance aux avant-postes du changement culturel, votre entreprise est parée pour une prise de décision plus intelligente et rapide. Dans un paysage économique où la seule certitude est l'incertitude et la seule constante est le changement, c'est un impératif pour atteindre un avantage concurrentiel.

Il ne faudra pas longtemps pour que l'agilité soit inscrite dans votre ADN et que l'accélération devienne votre spécificité.

Chez Workday, nous créons une nouvelle génération de planification et d'analyse d'entreprise pour favoriser l'agilité organisationnelle dans un monde qui change à grande vitesse. Notre logiciel de planification moderne dédié, axé sur le Cloud, est flexible, intuitif et prêt pour l'avenir. Plus de 5 800 clients ont adopté Workday Adaptive Planning comme logiciel de planification d'entreprise.

Pour en savoir plus sur Workday Adaptive Planning, regarder une démo ou commencer votre essai gratuit, [visitez notre site Web](#).





Workday | Téléphone : +33 (0) 1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](https://workday.com/fr)

---

© 2022. Workday, Inc. Tous droits réservés. Workday et le logo Workday sont des marques déposées de Workday, Inc. Tous les autres noms de marques et de produits sont des marques ou des marques déposées de leurs propriétaires respectifs. 20220207-path-to-modern-planning-complete-ebook-FRFR