

VERS UNE PLANIFICATION MODERNE

Le rolling forecast

La planification dynamique
au service de l'entreprise agile





La loi du plus rapide

Pour rester compétitives dans l'environnement commercial intense actuel, les entreprises ne peuvent améliorer et accélérer la prise de décision qu'en maîtrisant leurs données. Aujourd'hui, l'écart entre les leaders et les retardataires s'élargit avec la maturité de la fonction de planification.

Les entreprises qui adoptent une planification moderne (en continu, tournée vers l'avenir et à l'échelle de l'entreprise) tendent à accélérer le rythme, alors que celles qui maintiennent un système de planification statique, rétrospectif et cloisonné perdent du terrain.

En 2020, par exemple, 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'insights. »

FSN révèle que :

- Près de la moitié des entreprises consultées peinent à répondre aux demandes ad hoc d'analyse
- Deux tiers de ces entreprises ne sont pas en mesure d'analyser les données assez rapidement pour rester compétitives dans leur secteur
- Parmi ces dernières, 40 % sont dépassées par le volume et la diversité de ces données

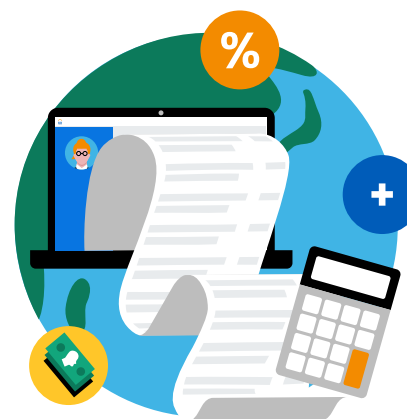
Un système de planification moderne est la réponse. C'est en faisant de la planification un levier de réussite stratégique que les entreprises peuvent anticiper le changement et y répondre.

Une planification moderne se définit en fonction de 3 principaux éléments : elle est **continue, à l'échelle de l'entreprise et dans le Cloud**. Cet eBook porte sur la planification continue, et offre une analyse approfondie de l'une des étapes clés pour les DAF qui désirent se lancer : le rolling forecast.

Mécanisme central de la planification moderne, le rolling forecast donne les moyens aux entreprises de réajuster en continu les cycles de planification-exécution-analyse grâce à des informations exploitables en temps réel appliquées aux principaux facteurs.

Découvrez :

- Ce qu'est le rolling forecast, en quoi il diffère du statu quo et tout ce qu'il est possible de faire en l'adoptant
- Comment votre entreprise peut implémenter le rolling forecast et simplifier ce processus en respectant quelques principes de base
- 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. En général, c'est parce qu'il se déroule comme suit.

Une fois par an, les dirigeants se rencontrent pour définir les objectifs et le plan d'activités de l'entreprise, et allouer un budget pour les 12 mois suivants. Ces plans sont prospectifs et à la fin des 12 mois, les performances sont évaluées rétrospectivement (de manière plus ou moins fiable) pour revenir au point de départ.

Le cycle est essentiellement statique, réactif et rétrospectif. Par ailleurs, de par sa nature, il est peu fiable, synonyme de manques de données et particulièrement chronophage.

Résultat : les prévisions sont souvent obsolètes avant même de se réaliser, et toute décision apparemment cohérente prise sur la base de ces prévisions peut s'avérer être un mauvais choix. Tout simplement, le modèle traditionnel n'est pas adapté à une réflexion stratégique orientée vers le futur et l'agilité d'entreprise.



Une planification, un suivi, une analyse, des prévisions et une re planification 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 ; Constellation Research, janvier 2021.*



De nombreuses entreprises contournent ces déficiences grâce à des solutions de remplacement.

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

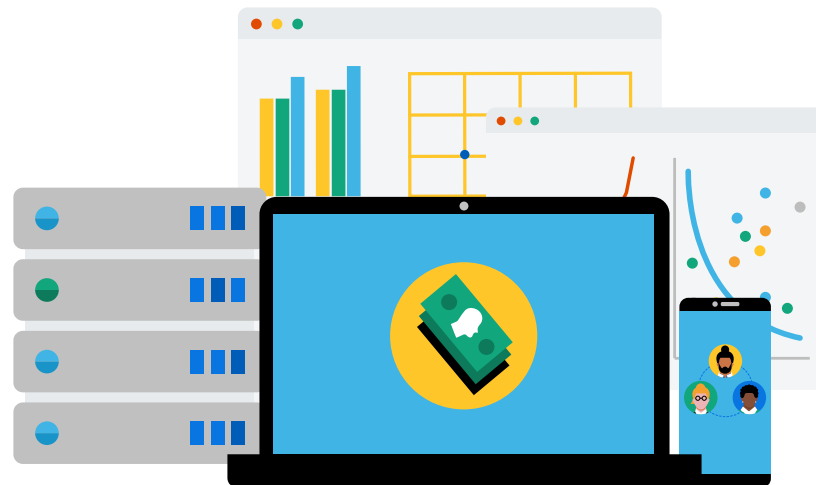
Ce prix, cependant, est devenu bien trop élevé. Telle une voiture tirée par des chevaux sur un circuit de Formule 1, la planification traditionnelle empêche toute progression rapide dans l'environnement commercial actuel en pleine accélération.

Pour rester compétitives, les entreprises doivent maîtriser leurs données afin d'améliorer et d'accélérer la prise de décision. C'est là que la planification moderne entre en jeu, le rolling forecast favorise le réajustement continu en temps réel et par conséquent l'accélération (voire la survie) des entreprises.



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 d'élaboration de budgets classique 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 l'étude Benchmarking de l'Association for Financial Professionals.

Formuler des prévisions plus fréquentes basées sur les mêmes processus et technologies n'allège et n'améliore en rien la budgétisation.

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).
- Plutôt que de répertorier des milliers d'éléments comme votre budget annuel, le rolling forecast s'appuie sur vos fondamentaux tels que le risque, les bénéfices et les fonds de roulement. Cette planification orientée pilotage se concentre sur ce qui compte le plus pour accélérer la prise de décision.
- Plutôt que 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 éléments fondamentaux 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 justes 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 cycle de prévision entre 15 et 20 %, permettant une prise de décision plus rapide et plus intelligente pour supporter une croissance mondiale effrénée.

[Lisez l'étude de cas.](#)



Mettre en place le rolling forecast

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

Ne pas se reposer sur les feuilles de calcul

Les feuilles de calcul sont simples, efficaces et, entre de bonnes mains, rapides. Elles sont également accessibles et peu coûteuses, ce qui explique leur popularité. Selon FSN, 70 % des entreprises se reposent majoritairement sur des feuilles de calcul à l'échelle de tous leurs services.

Si vous souhaitez analyser des chiffres isolés ou travailler avec des données statiques, impossible de rivaliser avec les feuilles de calcul. Or ces feuilles de calcul n'ont tout simplement pas été conçues pour collecter, consolider, rapprocher, modéliser et agir sur la base de données dynamiques en continu.

Il est possible, mais extrêmement compliqué, d'effectuer un rolling forecast à l'aide de feuilles de calcul.

Moyennant un effort considérable, vous pourriez utiliser des feuilles de calcul pour réviser vos prévisions plus fréquemment et gagner progressivement en exactitude.

Le véritable atout du rolling forecast, tient dans la possibilité de réviser les prévisions rapidement et simplement en fonction des besoins de l'entreprise, à savoir chaque mois, voire chaque semaine.

Pour ce faire, différents outils sont nécessaires.



Le COVID-19 nous a contraint à réviser nos prévisions chaque semaine. Avec Workday Adaptive Planning, nous avons pu élaborer de nouveaux scénarios en un rien de temps. Ce niveau de flexibilité a véritablement changé la donne.

Controller
Finance Transformation,
RATP Dev USA



Une plateforme Cloud dédiée et sur mesure automatise le rolling forecast pour vous permettre de réduire jusqu'à 70 % (voire plus) le temps passé sur les prévisions.

Grâce à ce type de plateforme spécialement conçue, il devient nettement plus facile de recueillir et de traiter des données en temps réel quelle qu'en soit la source, de réaliser des analyses d'écart, de favoriser la participation de l'ensemble de l'entreprise aux prévisions et de fournir un cadre Data-Driven pour définir la marche à suivre.



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 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.

Doug Henschen

VP and Principal Analyst, Constellation Research

Modern Planning Platforms Drive Business Agility

and Better Outcomes ; Constellation Research, janvier 2021.



Identifier vos principaux leviers de création de valeur

Le budget annuel classique comprend des milliers d'informations, mais il est complet, quitte à être chronophage et complexe. Il s'agit d'un système comptable plus que d'un outil de prise de décision tourné vers l'avenir.

Dans l'environnement économique actuel, l'exhaustivité est un luxe que les décideurs ne peuvent se permettre, surtout aux dépens de la rapidité. Une erreur rapidement corrigée revient moins chère que l'ambiguïté ou l'inaction.

Les dirigeants doivent prendre leurs décisions rapidement et détecter immédiatement ce qui va fournir un maximum de résultats. Votre budget annuel ne dispose ni de la clarté ni de l'agilité pour soutenir une prise de décision de ce type.

Élaborez un rolling forecast à un niveau plus élevé, en identifiant vos principaux enjeux comme les risques, les profits et le fonds de roulement. Vous pourrez ainsi visualiser instantanément ce qui est le plus important pour votre entreprise.

Vous vous assurerez également l'adhésion enthousiaste de vos managers sur le terrain, car ils seront en mesure de se focaliser sur ce qui importe le plus au lieu de faire du sur-place. Plus qu'un compte-rendu régulier de votre budget annuel, le rolling forecast devient alors un outil de précision au service de la réflexion stratégique agile sur l'ensemble de l'entreprise.



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 termes, 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

Éliminer les mauvaises interprétations

L'élaboration annuelle de budgets traditionnels ressemble, à peu de choses près, à une quantification annuelle basée sur l'imaginaire. Les données source sont difficiles à trouver, dispersées et invérifiables. Les dirigeants de services agissent dans leur propre intérêt, en gonflant les coûts et en diminuant les objectifs chaque fois que possible.

Trop souvent les entreprises affectent des ressources sur la base d'intuitions, d'hypothèses et de négociations. Le plan s'appuie très peu sur les conditions du marché ou les performances réelles, et ne tient généralement pas compte des vrais coûts de prestation.

Ce qui en résulte ressemble plus à un exercice d'équilibre politique que d'un véritable soutien à la stratégie d'entreprise.

Le rolling forecast n'est pas un budget. C'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. Dans le cas contraire, l'entreprise risque de tomber dans le piège de l'auto-illusion.



Mettre les insights entre de bonnes mains

La planification est moins fiable lorsqu'elle est une activité réservée à quelques dirigeants. La réflexion stratégique concerne aujourd'hui l'ensemble de l'entreprise, dans tous les services et à tous les niveaux.

Le rolling forecast est un outil puissant car il permet de fournir des insights en temps réel directement aux managers afin d'influencer la prise de décision au quotidien.

C'est une des raisons pour lesquelles une plateforme dédiée est nécessaire. Les entreprises dépendantes des feuilles de calcul limitent la supervision aux équipes qui s'en servent le plus : les équipes Finance.

Utilisez une plateforme collaborative dédiée pour fournir des tableaux de bord intuitifs aux dirigeants plutôt que des tableaux interminables de chiffres. Ainsi, les prévisions seront toujours disponibles sans l'intervention de l'équipe IT et sans savoir-faire technique pour interpréter les feuilles de calcul.

C'est là que réside le secret permettant de les rendre utiles et exploitables au quotidien, tout en s'assurant l'adhésion générale de ce nouveau type de prévisions pour un meilleur résultat dans l'ensemble de l'entreprise.

Le rolling forecast est plus qu'une meilleure façon de planifier pour la Finance. Il s'agit de la première étape vers une planification moderne qui transforme l'essence même de l'entreprise.



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 d'environ 45 utilisateurs finaux, 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

[Découvrez comment Lunds a accéléré la formulation de prévisions et mis des insights essentiels pour l'entreprise à disposition des responsables de magasin.](#)

Choisir un rythme prévisionnel adapté

Traditionnellement, l'élaboration de budgets s'étend sur un an, en adéquation avec l'exercice fiscal. Avec ce modèle traditionnel, votre vision se rétrécit à chaque étape : plus le temps passe, moins vous avez de visibilité sur l'avenir.

Les 12 mois écoulés, vous n'avez plus aucun insight sur le futur, signe que des prévisions doivent être élaborées de nouveau. Souvent, ce processus n'assure aucune continuité avec le budget créé un an auparavant. Vous avez peut-être commis des erreurs pendant 11 mois, avec effet cumulatif.

Le rolling forecast, en revanche, suit les cycles de l'entreprise plutôt que l'exercice financier. La révision des prévisions est continue pour une visibilité constante et permanente sur la vision du prévisionnel défini. Une bonne pratique consiste à faire des prévisions sur 4 à 8 trimestres au-delà des données du trimestre en cours, pour donner aux décideurs une image fiable du futur avec un degré de précision élevé.

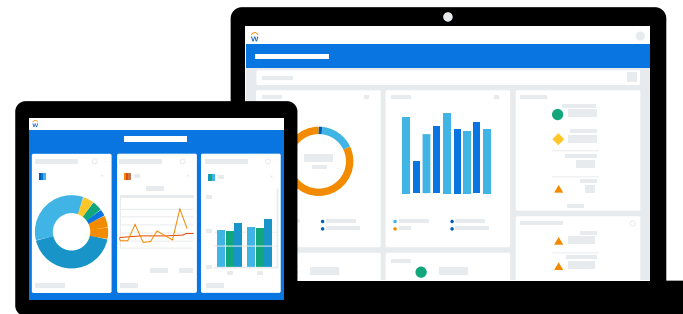
En fin de compte, la vision appropriée dépend de votre secteur, des besoins de votre entreprise et du temps qu'il faut pour prendre des décisions importantes. Si vos prévisions ne vont pas assez loin dans le futur, vous ne disposerez pas de la proactivité suffisante pour anticiper les disruptions. Si elles vont trop loin, vous risquez d'investir trop de temps (ou de prendre des décisions) sur des données trop lointaines pour être exactes.

Le bon outil vous aidera à modéliser différents scénarios sur différents horizons d'un simple clic. Cela est particulièrement utile si vous devez répondre à des questions sur 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 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.

Dans la pratique, l'application de ces principes devient radicalement plus simple si vous utilisez une plateforme Cloud dédiée. Une plateforme qui ne se limite pas au rolling forecast, mais qui prend en charge tous les principes modernes de planification.





Section 3

Apprendre des leaders du rolling forecast

Dans l'environnement actuel, caractérisé par une forte instabilité et une évolution constante, l'agilité apparaît comme l'aptitude la plus essentielle pour une entreprise. Plus que jamais, ce sont les concurrents les plus agiles qui sortent du lot, redéfinissant les bonnes pratiques et élevant constamment le niveau.

Le rolling forecast est un levier de réussite essentiel, intégrant une fonction de planification continue qui permet à son tour une prise de décision agile.

Analysons son application dans la pratique.

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.

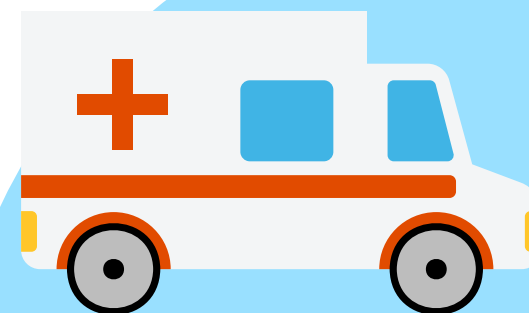
Tout juste deux mois après le déploiement d'un modèle de planification annuel, ChristianaCare a décidé de passer à un système de prévisions mensuelles. Malgré les autres bouleversements liés à la pandémie, la transition s'est faite en une semaine.

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



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



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.



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



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



Comment Workday peut-il vous aider ?

Chez Workday, nous créons une nouvelle génération de planification et d'analyse d'entreprise pour encourager l'agilité organisationnelle dans un monde qui change rapidement.

Workday Adaptive Planning est un logiciel Cloud pour une planification moderne. Il englobe des fonctionnalités puissantes d'élaboration de budgets, de planification et de prévisions dans une interface simple à la portée de tous.

Workday Adaptive Planning rend le rolling forecast, ainsi que les autres leviers qui composent la planification moderne (what-if scénarios, planification et analyses étendues), simples, rapides et accessibles.

Vous êtes prêt ?

Regardez notre webinar pour découvrir pourquoi le rolling forecast est un instrument puissant pour l'agilité de votre entreprise. [Regardez maintenant.](#)

Mais aussi :

Regardez notre démo en ligne pour découvrir pourquoi plus de 5 000 clients fidèles font confiance à Workday Adaptive Planning, premier logiciel de planification d'entreprise. [Regardez maintenant.](#)





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

© 2021. 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.
20211110-rolling-forecast-2a-ebook-FRFR