

Sommaire

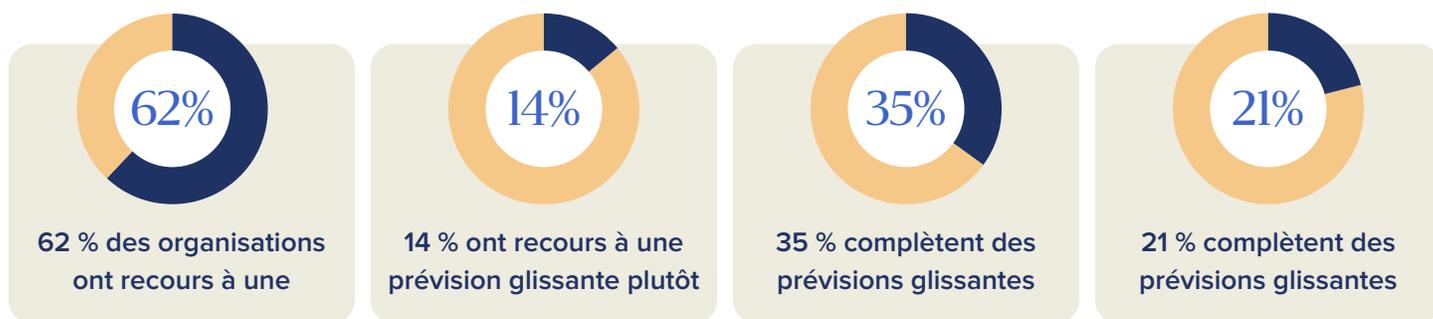
Introduction aux prévisions glissantes	3
Comment les prévisions glissantes diffèrent-elles des prévisions traditionnelles ?	4
Qu'est-ce qui a empêché l'adoption des prévisions glissantes ?	5
Ce qui a changé	6
Sur quoi se concentrer	7
La Solution : OneStream® Software	8
Études de cas	10
Synthèse	11

Introduction aux prévisions glissantes

Une prévision glissante est un outil de gestion qui permet aux organisations de procéder à une planification en permanence (c.-à-d. effectuer des prévisions) sur un horizon de temps déterminé. **Pourquoi les prévisions glissantes sont-elles importantes ?** En tant que chef de file en matière de finance et partenaire commercial, il vous incombe de suivre tous les aspects de votre organisation, y compris la performance financière et opérationnelle. Et en tant qu'agent de transformation de l'entreprise, il est également de votre responsabilité de mettre en œuvre des processus agiles de budgétisation, de planification et de prévision qui permettent de collaborer et de prendre des décisions efficaces entre les fonctions Finance, Ventes, Opérations, RH et autres. Les prévisions glissantes sont un outil essentiel pour vous permettre de le faire.

Quels types d'organisations peuvent bénéficier d'un processus de prévisions glissantes ? La meilleure question est peut-être « qui ne le peut pas » ? Parce que si votre organisation interagit régulièrement avec les consommateurs, les fournisseurs ou les opérations régionales, il n'y a tout simplement aucune possibilité d'y échapper. À quoi ? Au phénomène de montagnes russes et à la volatilité des marchés mondiaux aujourd'hui. Et pour aggraver les choses, ces montagnes russes ressemblent à la « nouvelle norme » à laquelle s'attendre.

Votre organisation peut survivre et prospérer dans le cadre de cette nouvelle norme avec l'aide de prévisions glissantes. Pourquoi ? Car les prévisions glissantes sont conçues pour permettre à la direction de surveiller et de planifier en permanence l'activité. Voici quelques statistiques de [The Dresner Advisory 2021 Wisdom of Crowds EPM Market Study](#), qui détaille la fréquence des prévisions des organisations :



Les meilleures pratiques consistent à s'assurer que les prévisions glissantes peuvent s'étendre (c'est-à-dire rouler) au-delà du calendrier ou de l'exercice en cours. Les prévisions peuvent s'étendre de 12 mois à 18 mois, voire jusqu'à 24 mois.

La bonne nouvelle est que, comme il existe des délais de prévision différents, il y a aussi plus d'une façon de le faire. Bien que ces détails comptent, ce qui est plus important encore, c'est de commencer le processus réel. Pourquoi ? Parce que cela poussera votre organisation à penser différemment. S'adapter plus efficacement à la nouvelle normalité en constante évolution. Penser à plus long terme. Et lorsqu'il est fait de façon constante, un processus de prévision glissante peut (finalement) non seulement éliminer le besoin d'un budget annuel mais aussi avoir une incidence positive sur l'ADN de votre organisation — en insufflant une culture positive qui stimule la productivité.

La réponse réside souvent dans ce que nous pensons connaître le mieux — nos données. Les informations sur les clients. Les informations sur les fournisseurs. Les indicateurs gérés au quotidien. Pour pouvoir accéder à ces données et en retirer des informations exploitables, les équipes Finance doivent prendre de l'avance sur les cycles de reporting financier en fin de mois et se concentrer sur ce qui favorise réellement le pilotage quotidien. Il s'agit d'une étape cruciale qui permettra aux équipes Finance de décrypter les signaux cachés dans les données opérationnelles et d'aider les équipes opérationnelles à agir pour influencer les résultats avant la fin du mois.

Comment les prévisions glissantes diffèrent-elles des prévisions traditionnelles ?

Les prévisions traditionnelles utilisent des observations historiques pour estimer les indicateurs d'activité futurs (p. ex., les besoins en stocks, les budgets, les revenus ou la performance des actifs). Ces prévisions reposent en grande partie sur des données historiques, ce qui a tendance à créer un écart entre les prévisions et les chiffres réels.

En termes de calendrier, les prévisions traditionnelles sont généralement effectuées une seule fois dans l'année, parfois tous les trimestres. De nombreuses entreprises qui ont changé leurs méthodes de prévision ont constaté comment la méthode traditionnelle engendrait de la complexité notamment dans la copie de données entre différents scénarios et présentait souvent des flux de travail rigides et inflexibles. Les prévisions glissantes adoptent une approche très différente.

La figure 1 résume les principales différences entre les prévisions traditionnelles et glissantes :

Prévisions traditionnelles	Prévisions glissantes
Plan financier fixe calculé pour une période déterminée, généralement d'un an, qui utilise des observations historiques pour estimer les indicateurs d'activité futurs	Un plan financier « en direct » régulièrement mis à jour tout au long de l'année pour refléter les évolutions
Au niveau du calendrier (annuel, trimestriel)	Au niveau des événements avec des ajustements en temps réel aux prévisions calendaires
Cibles fixes (CA/profit, autres ICP)	Cibles dynamiques avec des ajustements en fonction d'événements externes/internes
Les allocations de ressources sont rigides	Peut déclencher une réallocation des ressources sur la base d'objectifs dynamiques
Manuel, immobilisé et souvent lié aux cycles comptables	Basé sur un facteur opérationnel et connecté aux opérations

Figure 1 : Prévisions traditionnelles vs. Prévisions glissantes

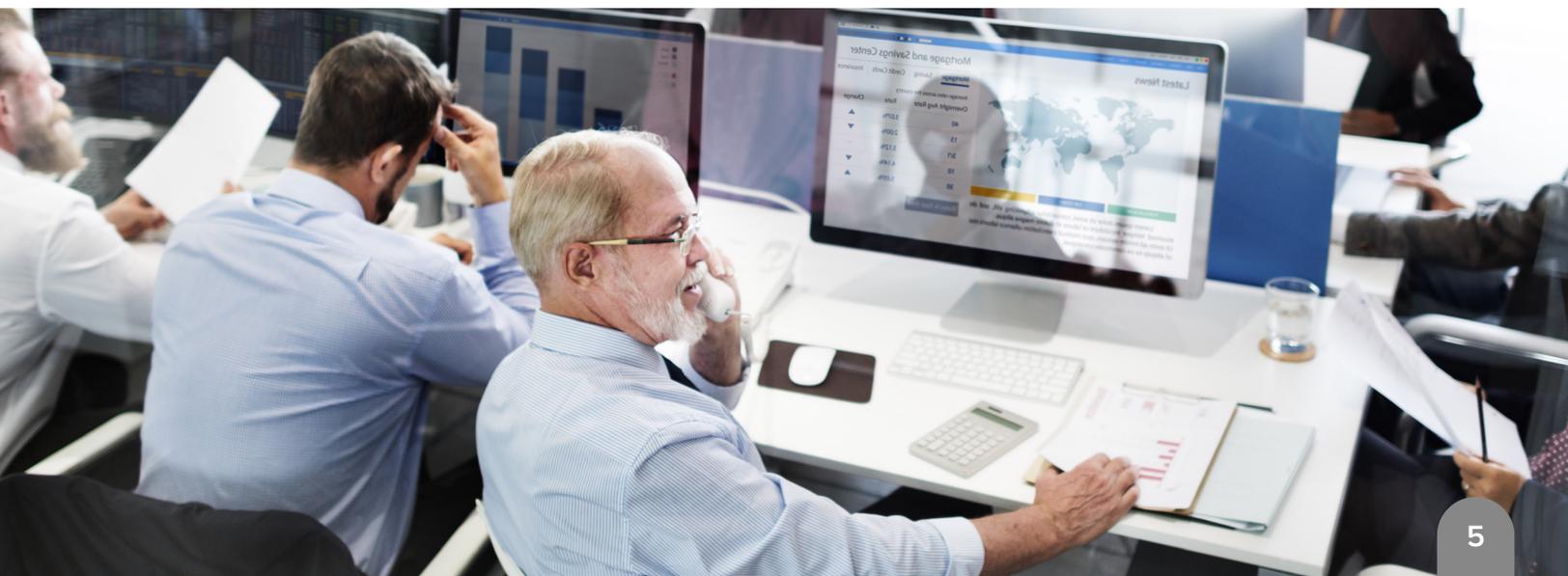
Qu'est-ce qui a empêché l'adoption des prévisions glissantes ?

Bien que les objectifs à l'année soient la norme pour la plupart des organisations en ce qui concerne la définition des objectifs ou des budgets RH, ces prévisions statiques ne contribuent guère à l'affectation appropriée des ressources dans une entreprise dynamique. Cependant, il n'y a eu qu'un changement progressif au cours des dernières années vers des prévisions glissantes, en particulier parmi les grandes et moyennes entreprises. Selon The Dresner Advisory 2021 Wisdom of Crowds EPM Market Study, sans surprise, les très grandes organisations ont le plus haut niveau d'adoption pour remplacer les budgets annuels par des prévisions glissantes (21 %).

De nombreuses organisations ont soit été réticentes à changer, soit n'ont pas eu la bonne approche en matière de leadership. Pour opter pour les prévisions glissantes au lieu des prévisions traditionnelles, le soutien des dirigeants est fondamental pour être efficace. Il y a également des investissements importants dans le temps nécessaires à ce changement, quelque chose que beaucoup de départements Finance déjà en tension n'ont tout simplement pas à leur disposition.

Dans le même temps, la prévision glissante a parfois été considérée comme une « un art un peu sombre » ou quelque chose d'inutilement compliqué. Cette perception découle peut-être du fait qu'il est pratiquement impossible de créer des modèles de prévision glissante efficaces dans Excel® et dans les anciens outils de gestion de la performance d'entreprise (CPM). Beaucoup ont essayé de faire des prévisions glissantes avec ces technologies et ont échoué ou perdu trop de temps dans le processus.

Si la mise en œuvre d'une nouvelle méthode telle que la prévision glissante ne change pas fondamentalement l'orientation et la qualité de la discussion sur les performances ainsi que la prise de décisions, regarder vers l'avenir restera une immense source de frustration. Après tout, la transformation est difficile. Il est également difficile d'amener les gens à changer leurs méthodes et à adopter le nouveau processus. Quelle est la meilleure façon de surmonter cet obstacle ? La mise en œuvre d'une structure de soutien à la gestion du changement, qui peut également aider l'organisation à s'adapter en permanence à la nouvelle normalité des changements constants.



Ce qui a changé

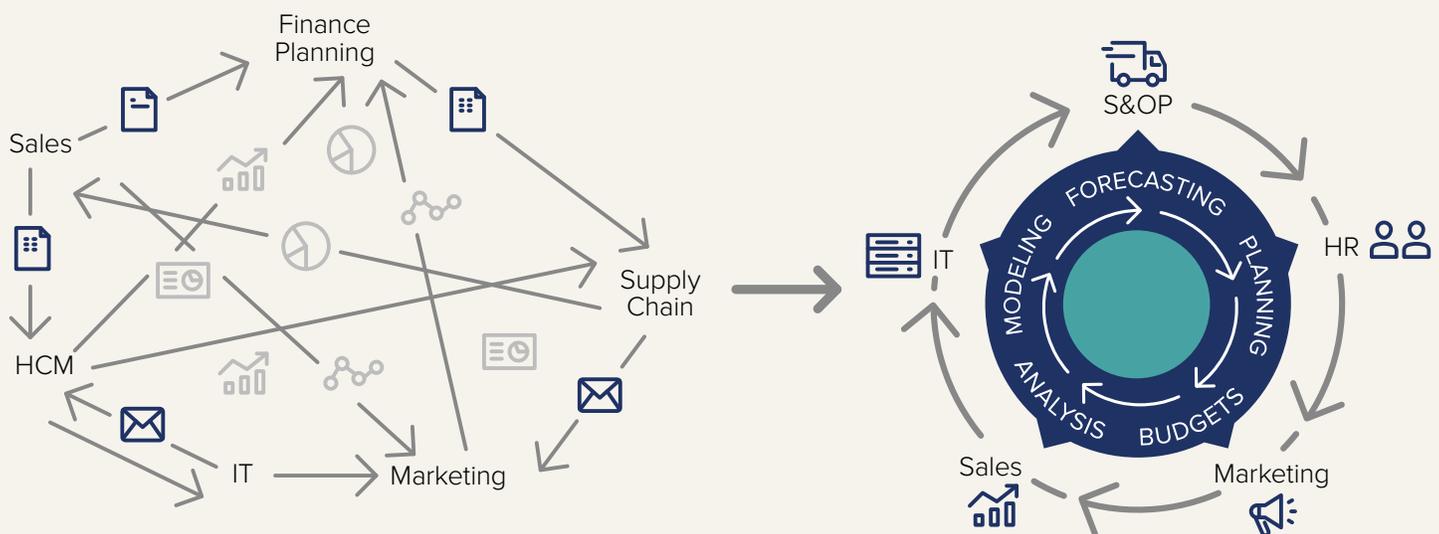
Affrontons cela - le monde change rapidement, et les organisations sont confrontées à une pression considérable pour évoluer en tenant compte de ces changements. Il n'est plus suffisant pour les responsables Finance et Métiers de créer un plan annuel avec des logiciels de prévision financière et d'effectuer de multiples ajustements tout au long de l'année. Pourquoi ? À mesure que le rythme du changement augmente, les plans annuels deviennent de moins en moins pertinents et, dans de nombreux cas, sont complètement abandonnés par les chefs Finance avant même que l'encre ait le temps de sécher.

Gartner prévoit qu'à l'horizon 2024, 70 % de tous les nouveaux projets FP&A auront un périmètre étendu au-delà du département Finance. Cette notion renforce ce que de nombreux dirigeants de FP&A savent déjà : Le rôle de la finance dans l'élaboration de plans opérationnels granulaires basés sur un facteur est de plus en plus essentiel pour stimuler la performance.

En fait, nous entrons maintenant dans l'ère dite de la planification et de l'analyse étendues (xP&A).

Gartner définit l'approche xP&A (voir figure 2) comme l'extension des principes FP&A au-delà du département Finance. Cette extension pourrait concerner n'importe quel secteur de l'organisation qui produit des plans d'affaires, y compris les Ventes, les Opérations, le Marketing et les RH.

La Finance est au cœur de l'approche xP&A



« Une approche centrée sur la plateforme capable de soutenir et d'intégrer la planification financière et opérationnelle. »

Figure 2: Gartner Market Guide for Cloud xP&A Solutions, juillet 2021

Alors que la Finance se transforme en pôle central au sein d'une organisation, les budgets statiques ne suffisent pas à eux seuls à la budgétisation, à la planification et aux prévisions. Ce n'est pas le fait que le processus budgétaire annuel ne soit pas un exercice utile. Après tout, le processus...

- ✓ Joue encore un rôle clé dans la transformation des plans d'affaires en objectifs financiers.
- ✓ Reste critique pour démontrer quels moyens doivent être déployés et quand faire de la vision stratégique une réalité
- ✓ Permet de suivre la comparaison entre la performance réelle et le plan financier stratégique.

Mais les budgets statiques ne permettent guère d'aider les organisations à optimiser leur performance au fil de l'eau. Pourquoi ? Les plans annuels ne sont généralement pas réceptifs à l'évolution des conditions du marché. De tels plans sont également coûteux en temps à la fois pour les construire et les actualiser, souvent très rigides et utilisés de manière inefficace, ce qui entraîne une perte de confiance des employés envers le processus de budgétisation. Le processus de budgétisation, de planification et de prévision est considéré comme un exercice imposé par le département Finance rapportant peu d'avantages aux principaux groupes opérationnels (par exemple, ventes, marketing, chaîne d'approvisionnement).

Albert Einstein a parfaitement saisi les raisons pour lesquelles les budgets statiques doivent aller plus loin : « L'insanité consiste à faire tout le temps la même chose et espérer un résultat différent. »

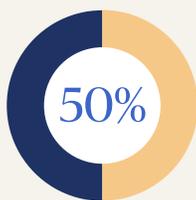
Aujourd'hui, les responsables Finance sont confrontés à la difficulté d'aider leurs organisations à briser la dépendance à l'égard des plans annuels et à adopter des techniques de planification plus agiles, y compris la planification basée sur des facteurs et les prévisions glissantes.

“
L'insanité consiste à faire tout le temps la même chose et espérer un résultat différent.

— Albert Einstein
”

Sur quoi se concentrer

Afin de conserver une organisation agile et réactive à des changements continus, vous devriez vous concentrer sur ce que planifie l'organisation. Selon Ventana Research's, « **Let's Talk About the Business, Not Just the Budget,** » 50 % des responsables Finance déclarent qu'ils ne dégagent guère de valeur de leurs processus de planification financière. Pour quelle raison pensez-vous que cela est le cas ? La raison est simple : les plans financiers statiques réalisés de manière isolée n'apportent que peu de valeur aux gestionnaires, et ces plans ne stimulent pas non plus l'activité.



50 % des responsables Finance affirment tirer peu de valeur de leurs processus de planification financière.

Alors, qu'est-ce qui impacte l'entreprise ? Il s'agit des facteurs d'activité sous-jacents. Les clients et la demande du marché. La concurrence mondiale. L'évolution des prix des matières premières. Les plans des ventes, du marketing et de la chaîne d'approvisionnement.

Si vos processus de budgétisation, de planification et de prévision ne se concentrent pas encore sur les facteurs opérationnels ou incluent vos partenaires commerciaux, il est peut-être temps d'envisager certains changements.



La Solution : OneStream Software

La clé de la création d'une prévision glissante réussie réside dans l'utilisation du logiciel et de la technologie appropriés pour faciliter ces prévisions.

La plateforme de financement intelligente de OneStream est idéale pour cette tâche (voir figure 3). L'une des choses les plus importantes à faire lors de la création d'une prévision glissante est de disposer d'un logiciel agile capable de consolider et de pré-renseigner les données pour gagner du temps. OneStream a été conçu exactement à cette fin. La plate-forme logicielle CPM alimentera automatiquement les prévisions glissantes au moment où les chiffres réels sont certifiés.

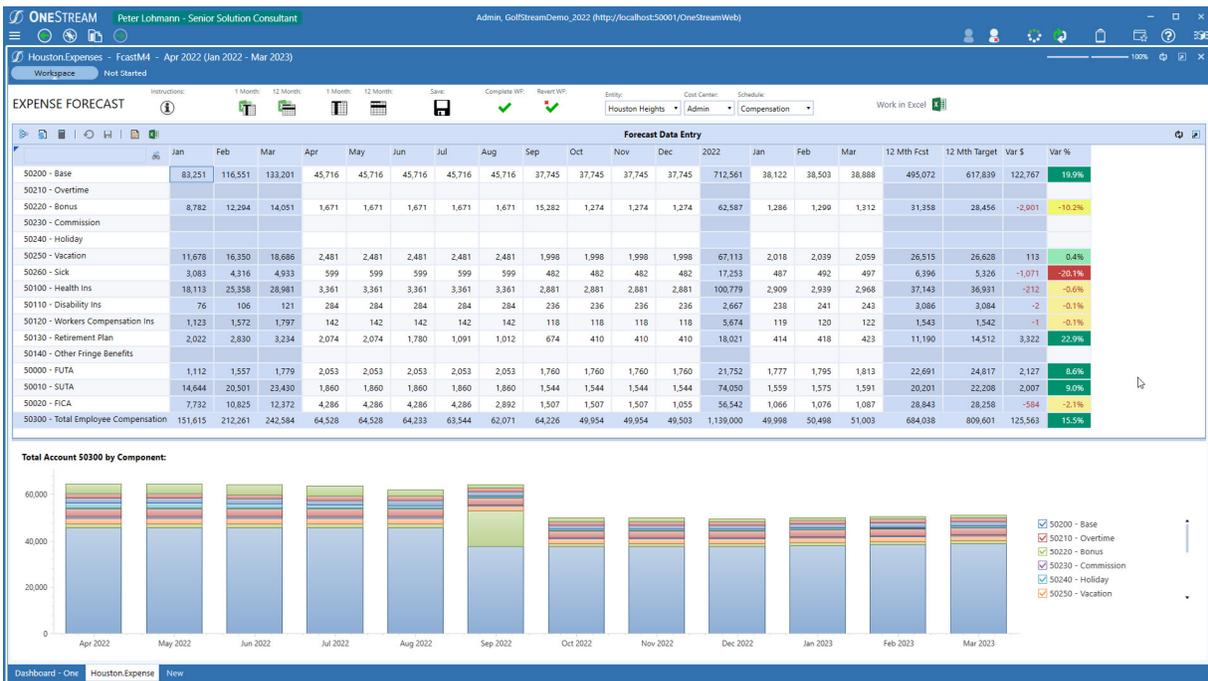


Figure 3 : Prévisions de dépenses glissantes dans OneStream

Par sa conception, OneStream contribue à accroître l'agilité et l'efficacité de la planification financière et opérationnelle. Comment ? En mettant à jour activement les rapports et les livres de rapports en utilisant les données réelles et prévisionnelles les plus actuelles. Cette fonctionnalité réduit considérablement le temps et l'énergie que les professionnels de la finance doivent consacrer à la génération de rapports, ce qui facilite la réalisation des prévisions mensuelles.

La plateforme unifiée de OneStream prend également en charge tous les aspects des prévisions glissantes. La plateforme peut fournir une prévision glissante pour n'importe quel nombre d'années et de mois. Certaines organisations doivent effectuer des prévisions glissantes sur 12 mois, tandis que d'autres doivent le faire sur 16, 18 ou même 24 mois. OneStream, quel que soit le processus opérationnel, prend en charge les processus de prévision glissante sur la base de facteurs, les entrées de données, les calculs basés sur les taux historiques ou toute autre méthode qu'une organisation pourrait nécessiter pour mener à bien un processus unique de prévision glissante.

OneStream fait la différence pour l'utilisateur final dans les domaines suivants :

- ✓ **Aligner les plans et les chiffres réels sur le plan opérationnel avec les objectifs financiers** — La plateforme unifiée signifie que toutes les données figurent en un seul endroit et sont immédiatement disponibles. L'Extensible Dimensionality® de OneStream donne aux équipes métiers la flexibilité nécessaire pour planifier leurs besoins uniques, sans compromettre et sans impacter la norme de l'entreprise, ni imposer de la complexité sur la modélisation consolidée du compte de résultat, du bilan et des flux de trésorerie.
- ✓ **Créer des plans de conduite granulaires** — Les capacités Analytic Blend de OneStream prennent en charge les processus de prévision glissante qui nécessitent une planification granulaire et basée sur des facteurs au niveau de l'individu, du client et/ou du produit, tout en veillant à ce que les plans soient toujours unifiés à 100 % avec les plans financiers. OneStream MarketPlace permet aux clients d'élargir la valeur de leur investissement grâce à des solutions conçues pour unifier dynamiquement la planification des ventes, la planification du personnel, la planification du capital et la planification de la

trésorerie avec des plans financiers. Cela se produit dans le cadre d'une expérience de planification fluide qui élimine le besoin de travailler dans des outils distincts ou de déplacer les données à travers des modèles de données fragmentés.

- ✓ **Prédire avec confiance** — Les utilisateurs peuvent vaincre la complexité de la création de modèles prédictifs et d'apprentissage automatique sans expertise en science des données (voir figure 4). Par exemple, les utilisateurs peuvent partager leurs idées et collaborer plus efficacement à l'aide de rapports interactifs et de visualisations. Ils peuvent également créer des modèles prédictifs pour la validation des prévisions, les prévisions de base d'amorçage et se concentrer sur la valeur de l'entreprise. Ces capacités améliorent en fin de compte le dialogue avec les partenaires commerciaux sur l'analyse critique et la prise de décision.
- ✓ **Créer des scénarios de simulation** — les équipes Finance peuvent rapidement créer différents scénarios de simulation sans nécessiter une prévision ascendante complète. Les utilisateurs peuvent rapidement modéliser et analyser les changements apportés aux principaux facteurs d'activité sur une période discrète tout en « rendant flexibles » ces changements à travers le plan comptable et les données financières. Cette fonctionnalité fournit aux dirigeants une visibilité sur les marges bénéficiaires et l'impact sur les flux de trésorerie et d'autres indicateurs.

OneStream offre également la possibilité de créer et d'attribuer des périodes, de sorte que les prévisions glissantes soient encore plus automatisées. Le logiciel traditionnel est conçu pour les budgets annuels, de sorte qu'il n'intègre pas une telle fonctionnalité qui est cruciale pour pouvoir mettre à jour les prévisions sur une base glissante.

Donc oui - avec OneStream, il est possible d'élaborer des prévisions détaillées, basées sur des facteurs, au niveau du client, du projet ou de la personne. À cette fin en temps réel avec vos partenaires commerciaux à vos côtés. Comprendre de manière dynamique l'impact sur le compte de résultat, le bilan et les flux de trésorerie. Et il est même possible de le faire pour plusieurs scénarios, en temps réel et sans créer une série de feuilles de calcul hors ligne ou déplacer des données entre modules ou cubes « connectés ».

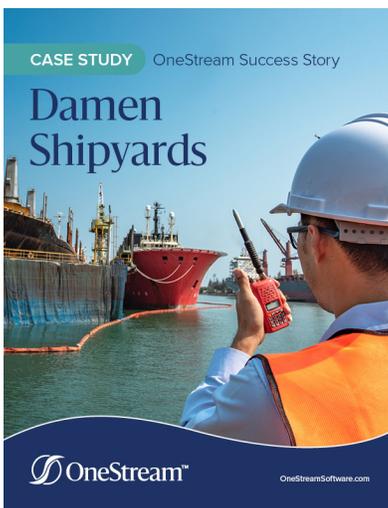


Figure 4 : Analyse prédictive dans OneStream

Études de cas

Une réussite client de 100%

Des centaines d'organisations à travers le monde ont adopté OneStream pour vaincre leur complexité et unifier leurs processus de clôture financière, de consolidation, de planification, de prévision et de reporting. Voici deux exemples d'organisations qui ont mis en œuvre des processus de planification et de prévision agiles via la plateforme de financement intelligente de OneStream.



Damen Shipyards

Damen Shipyards est une entreprise familiale au sein de la communauté de la construction navale sur la rivière Merwede aux Pays-Bas. Avec 54 entreprises, Damen dispose de chantiers navals et de centres de services dans le monde entier.

Avec OneStream, Damen Shipyards a augmenté le niveau de maturité de sa fonction financière en unifiant la consolidation et la prévision.

« OneStream nous aide non seulement à faire des projections pour l'avenir, mais aussi à superviser le domaine des investissements, des acquisitions et des dépenses en fonds de roulement », a déclaré Jurriaan Koekebacker - Contrôleur Groupe, Damen. « OneStream rassemble plus de 170 workflows de processus qui guident les utilisateurs à travers les étapes du processus de données réelles et du rapprochement interentreprises. Un grand avantage est le concept tout-en-un, où différentes

applications sont intégrées dans un modèle unique. Les systèmes traditionnels de consolidation et de planification sont bien moins intégrés et nécessitent d'acheter différents modules qui doivent ensuite être connectés séparément. »

Grâce à OneStream, Damen a éliminé les coûts en réduisant le traitement manuel et en simplifiant le paysage Finance-IT. OneStream a ainsi aidé Damen à relier la stratégie aux plans et à l'exécution, ce qui rend les objectifs de l'entreprise plus réalisables que jamais.

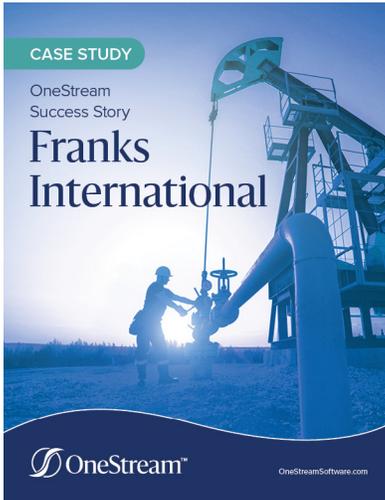
OneStream rassemble plus de 170 workflows de processus qui guident les utilisateurs à travers les étapes du processus de données réelles et du rapprochement interentreprises.

Un grand avantage est le concept tout-en-un, où différentes applications sont intégrées dans un modèle unique. Les systèmes traditionnels de consolidation et de planification sont beaucoup moins intégrés — avec différents modules qui devaient être achetés et liés séparément.

— Jurriaan Koekebacker | Contrôleur Groupe, Damen

Franks International

Frank's International (NYSE : FI) est un fournisseur chevronné mondial de services tubulaires hautement conçus, de fabrication tubulaire, de construction de puits spécialisés et de solutions d'intervention sur des puits pour l'industrie pétrolière et gazière. Frank's fournit des services à des sociétés d'exploration et de production de premier plan dans des environnements offshore et onshore.



IDès sa mise en service avec OneStream pour la consolidation financière, l'équipe de Frank's International a commencé à travailler à la planification et à la prévision. En s'appuyant sur le modèle financier en héritant et en élargissant les dimensions déjà utilisées pour la consolidation et le reporting, l'équipe a été en mesure de fournir une solution de prévision des barebones en 30 jours. Trois mois plus tard, ils ont fourni la solution complète de planification qui comprenait une prévision glissante sur 18 mois.

La solution de planification devait tenir compte de la complexité du modèle économique de l'entreprise. Cette complexité comportait un volume important d'activité interentreprises, des détails de marge brute au niveau de la plateforme pétrolière et un horizon de prévision glissante de 18 mois, qui a franchi la fin d'année dans chaque scénario.

« Pour répondre à nos exigences complexes, Frank's International a mis à profit l'Extensible Dimensionality® de OneStream pour exploiter le nom de la plate-forme, le type de produit, l'emplacement, le produit par rapport à la location et au service d'équipement et le coût des revenus nécessaires à la planification », a déclaré Ed Goodwin, VP Finance & Trésorier, Frank's International.

Pour répondre à nos exigences complexes, Frank's International a mis à profit l'Extensible Dimensionality® de OneStream pour exploiter le nom de la plate-forme, le type de produit, l'emplacement, le produit par rapport à la location et le service de l'équipement et les détails du coût des revenus nécessaires à la planification.

— Ed Goodwin | VP Finance & Trésorier, Frank's International

Synthèse

Le processus de budgétisation, de planification et de prévision ne concerne PAS seulement les finances, ni uniquement les revenus ou les dépenses. Le processus consiste également à libérer de la valeur dans l'ensemble de l'organisation.

Il s'agit de générer des performances commerciales mesurables dans l'ensemble des fonctions Ventes, Marketing, RH et Chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, votre organisation doit se concentrer sur ce qui a un impact précis sur l'entreprise. Une partie de votre travail en tant que responsable financier consiste à mettre en place des processus permettant d'aider à traduire l'impact des évolutions de l'activité sur le compte de résultat, le bilan et les flux de trésorerie.

Les prévisions glissantes pousseront votre organisation à penser différemment car les prévisions peuvent s'étendre au-delà du calendrier ou de l'exercice en cours. Cela se fait sans perdre la flexibilité de se concentrer sur les tactiques à court terme nécessaires pour gérer l'incertitude. Les prévisions glissantes sont conçues pour changer et s'adapter tout au long de l'année, ce qui apporte plus de valeur si des changements importants et soudains ont un impact sur votre entreprise. C'est maintenant le moment de prendre le meilleur de la planification financière moderne et de l'étendre à l'ensemble de l'entreprise par le biais de l'approche xP&A pour diriger à grande vitesse et favoriser le succès continu dans votre organisation.

À propos de OneStream Software

Avec sa plateforme financière intelligente à la pointe du marché, OneStream Software limite la complexité des opérations financières et libère la puissance de la finance en unifiant les processus CPM tels que la planification, la clôture et la consolidation financières, le reporting et les analyses, via une seule solution évolutive. Nous fournissons aux organisations des informations financières et opérationnelles stratégiques pour prendre des décisions plus rapides et plus éclairées, le tout, grâce à une plateforme cloud conçue pour évoluer au rythme de l'entreprise.

La plateforme financière intelligente de OneStream peut facilement être enrichie avec plus de 50 solutions issues de la Marketplace OneStream. Éprouvées et optimisées pour la plateforme OneStream, ces solutions à télécharger permettent aux clients de maximiser facilement leur investissement pour répondre rapidement aux besoins changeants des services financier et opérationnels.

For more information, visit our website at [OneStream.com](https://www.onestream.com).

Updated: Septembre 2023



OneStream Software
40 rue Anatole France
92300 Levallois-Perret, France

[OneStream.com](https://www.onestream.com)
Sales@OneStreamSoftware.com

Copyright ©2023, OneStream Software, Inc. All rights reserved.
OneStream Software is a registered trademark of OneStream Software, Inc.