

# Planification et analyses étendues (xP&A) : 5 facteurs clés pour gagner en efficacité



# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| L'avènement de la planification et de l'analyse étendues (xP&A) .....                                    | 3  |
| Au-delà de la planification interconnectée.....  | 5  |
| 5 facteurs clés pour gagner en efficacité.....   | 6  |
| —○ Facteur clé n°1 : une plateforme unifiée et extensible.....   | 6  |
| —○ Facteur clé n°2 : des fonctionnalités intégrées de gestion de la qualité des données financières..... | 7  |
| —○ Facteur clé n°3 : la veille financière intégrée .....   | 9  |
| —○ Facteur clé n°4 : les signaux financiers .....  | 10 |
| —○ Facteur clé n°5 : l'intelligence artificielle automatisée (Auto AI).....                              | 11 |
| Conclusion .....   | 14 |



# L'avènement de la planification et de l'analyse étendues (xP&A)

À l'heure où les entreprises cherchent à mettre en place une culture axée sur les données et les performances, les équipes financières redéfinissent leur mission. Et selon Accenture, les directeurs financiers profitent massivement de cette opportunité pour soutenir la transformation opérationnelle à l'échelle de toute l'organisation (voir figure 1).

77%

- 77% des directeurs financiers considèrent que soutenir la transformation opérationnelle à l'échelle de l'entreprise relève de leurs domaines de compétences.

81%

- 81% des directeurs financiers estiment que leur mission implique d'identifier et de cibler les nouvelles fonctions créatrices de valeur au sein de l'entreprise.

Figure 1 : Accenture CFO Reimagined Report

Comment les directeurs financiers encouragent-ils cette révolution ? En repoussant les frontières traditionnelles de la finance et du FP&A avec une nouvelle approche appelée planification et analyse étendues (xP&A). Lisez la suite pour en savoir plus. ➔

D'après les prévisions de Gartner, d'ici 2024, la portée de 70% des nouveaux projets FP&A s'étendra au-delà du service financier. Concrètement, quelles sont les implications d'une telle évolution ? En voici quelques exemples :

- ✓ Les frontières entre planification opérationnelle et planification financière **n'existent plus**.
- ✓ Les équipes financières font désormais figure de partenaires métier stratégiques et aident à piloter les plans opérationnels, de merchandising ou encore de ventes et de marketing (voir figure 2).

Le service financier doit aligner **intelligemment** ces plans opérationnels granulaires sur les plans financiers consolidés, et ce, à grande échelle, en alliant transparence et rapidité.

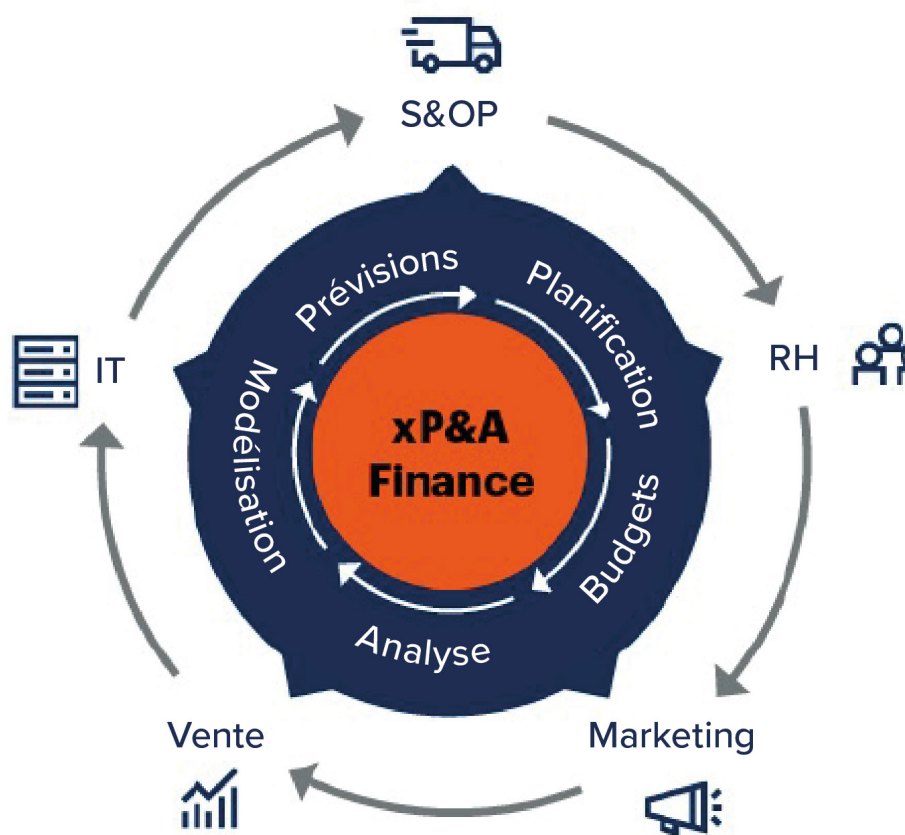


Figure 2 : Le xp&A selon Gartner

<sup>1</sup> Gartner, <sup>2020</sup> Strategic Roadmap for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions, Robert Anderson, John Van Decker, <sup>21</sup> février <sup>2020</sup>.

# Au-delà de la planification Interconnectée

Récemment, nous avons vu apparaître des termes tels que « planification interconnectée » pour décrire l'intégration des processus stratégiques de planification. Derrière cette tendance, il y a un concept fort, celui de la « connexion ». L'idée est qu'en « connectant » les individus au travers des données, reportings financiers et des plans, les « équipes financières interconnectées » peuvent avancer avec rapidité et agilité.

Ainsi, ces dernières années, les solutions de planification interconnectées se sont imposées comme une alternative de choix pour les équipes financières souhaitant abandonner les processus manuels qui reposent en grande partie sur des feuilles de calcul (voir figure 3). Car c'est un fait : ces solutions peuvent répondre aux besoins des organisations peu complexes. Mais en est-il de même pour les grandes organisations mondiales dont les exigences et processus complexes s'étendent à l'ensemble du service financier et aux divisions ?

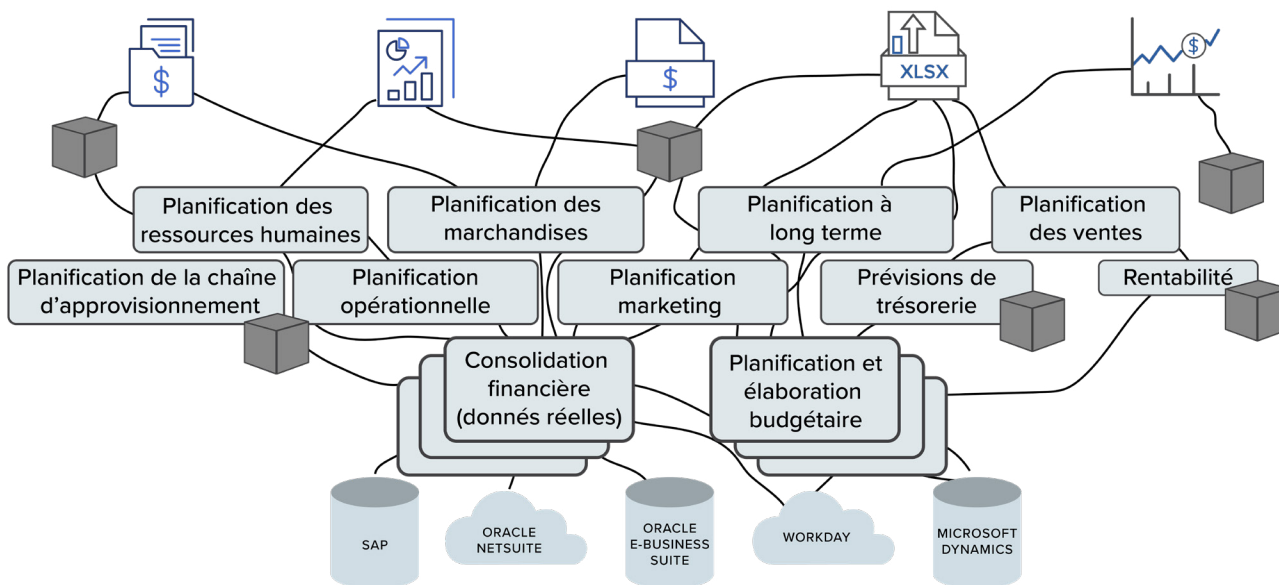


Figure 3 : Solutions de planification connectées

Les solutions de planification connectées sont **difficiles à déployer à grande échelle** au sein des multinationales qui gèrent des dizaines de processus financiers et de planification. Pourquoi ? Parce que tous les modèles ou applications de service et d'entreprise doivent être connectés – ce qui se traduit par **des risques, des coûts et de la complexité supplémentaire**, alors que les équipes financières sont déjà débordées (voir figure 1). Et ce n'est pas tout. Voici quelques facteurs supplémentaires à prendre en compte :

✓ **Logiciels et processus fragmentés** — Les solutions financières connectées nécessitent des modules ou des cubes fragmentés et parfois des logiciels tiers pour soutenir divers processus de planification (par exemple, S&OP, planification des ventes et planification à long terme) et n'offrent aucune solution pour la clôture et les reportings financiers. À l'échelle, **l'ajout et l'introduction permanents** de nouveaux logiciels et processus **multiplient les risques, les coûts et la complexité** dans tout le service financier.



- ✓ **Accroissement des tâches de gestion et d'administration des données** — Les logiciels et processus techniques fragmentés indispensables à la planification connectée augmentent **la complexité technique et la charge administrative** pour l'équipe financière. Cette charge inclut le déplacement et le rapprochement des données, la gestion constante des métadonnées, la surveillance de la latence des données et la gestion de la sécurité entre des produits ou modèles fragmentés. Dans ces conditions, les équipes financières stratégiques sont logiquement **moins à même** de se concentrer sur l'optimisation des performances et du processus décisionnel. Concrètement, la gestion et l'administration des données constituent des obstacles majeurs qui empêchent les organisations financières d'opérer avec célérité.
- ✓ **Absence d'intelligence financière** — De nombreuses solutions de planification connectées n'intègrent pas d'intelligence financière. Qu'est-ce que cela signifie ? C'est très simple : toute la « logique financière » de base – sur laquelle reposent les processus financiers mensuels (types de comptes de débit ou de crédit, hiérarchies, dimensionnalité et conversion des devises ...) – doit être **entièrement élaborée à partir de zéro**.

# 5 facteurs clés pour gagner en efficacité

Les responsables financiers qui repensent leurs processus de planification pour le xP&A devraient **prendre en compte 5 facteurs clés dans le cadre de leur évaluation** :

## Facteur clé n° 1 : une plateforme unifiée et extensible

La stratégie xP&A repose avant tout sur l'alignement des plans opérationnels granulaires avec les prévisions financières et les performances, en bénéficiant d'une plateforme et d'un modèle de données unifié et extensible.

Pour que la transformation xP&A puisse réussir, les équipes financières doivent être en mesure de se concentrer sur la création de valeur ajoutée en fournissant des connaissances, en agissant en fonction de données exploitables et en orientant les décisions opérationnelles à l'échelle de l'organisation. En conséquence, les responsables des unités commerciales et opérationnelles doivent être capables d'évaluer les données opérationnelles et d'élaborer des plans en phase avec la stratégie organisationnelle.

À l'inverse, il est difficile d'unifier efficacement les solutions financières connectées, qui exploitent des données réparties dans des fichiers, systèmes et cubes fragmentés. Ces données sont, par définition, « connectées » et non unifiées. Par ailleurs, les organisations complexes sont confrontées à un défi supplémentaire : compte tenu de la diversité de leurs structures hiérarchiques, les divisions, unités commerciales et opérationnelles doivent avoir la flexibilité de pouvoir planifier et assurer leur reporting à un plus grand niveau de détail par rapport au groupe (voir figure 4) – et ce, sans **imposer aucune complexité technique aux équipes financières déjà surchargées**.



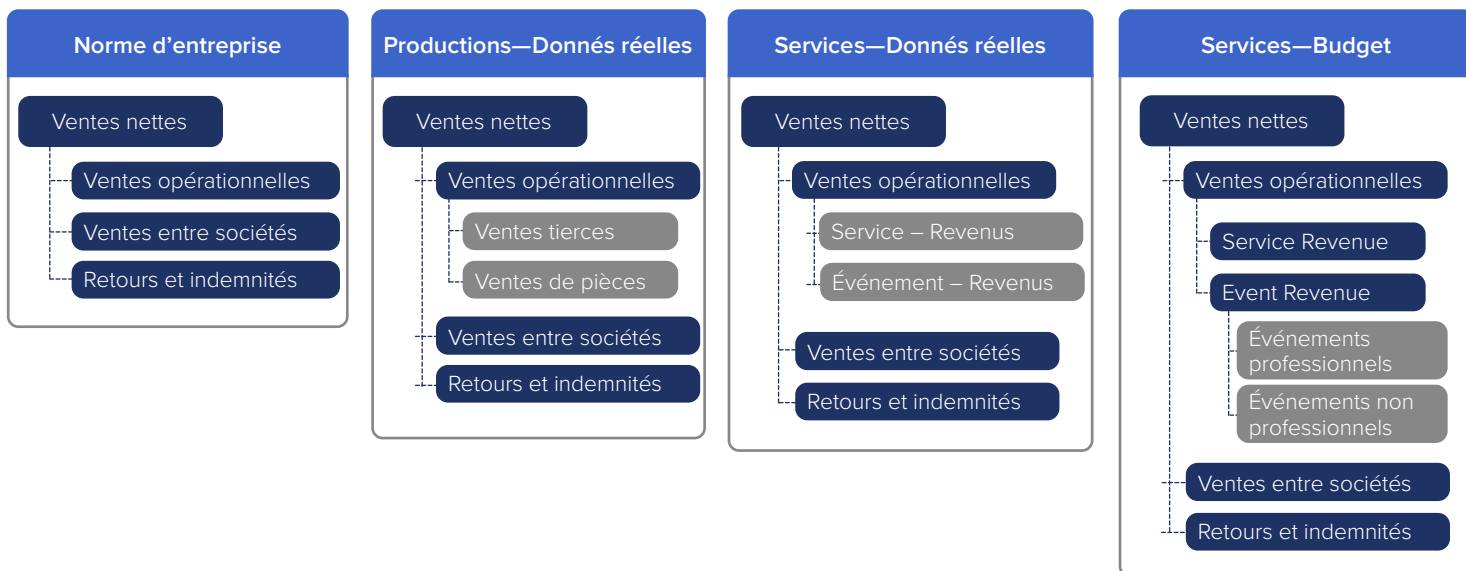


Figure 4 : Exemple de hiérarchie organisationnelle diversifiée

Pour répondre à ces exigences d'unification et d'extensibilité, une stratégie xP&A efficace doit inclure les fonctionnalités suivantes :

- 1 Les processus de planification doivent être unifiés au moyen d'une **seule plateforme pour toute l'entreprise**, et notamment pour les fonctions opérationnelles et financières.
- 2 La plateforme doit intégrer des données provenant de diverses sources financières et opérationnelles (par exemple, ERP, HCM, CRM) et permettre d'accéder à ces données dans toutes les fonctions financières et de planification.
- 3 La plateforme doit pouvoir garantir le respect **des normes et des contrôles d'entreprise**, tout en fournissant aux unités commerciales la flexibilité dont elles ont besoin pour assurer les reporting et planification à des niveaux de détails supplémentaires, **le tout, via une application unique**.

## Facteur clé n° 2 : des fonctionnalités intégrées de gestion de la qualité des données financières

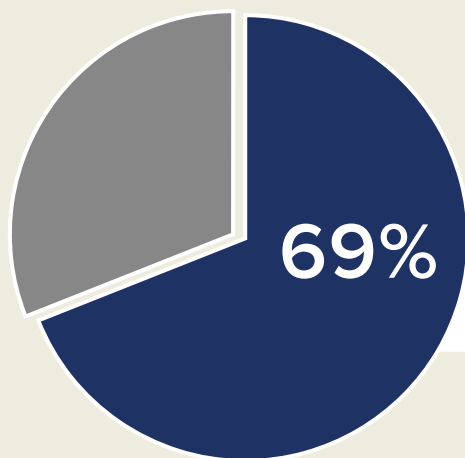
La qualité et la précision du reporting de gestion sont essentielles pour permettre aux équipes financières et à leurs partenaires métiers de mettre à jour les données d'analyse et d'orienter les décisions stratégiques afin de booster les performances. Mais à mesure que les intégrations, les volumes de données et les organisations gagnent en complexité (voir figure 5), la qualité des données financières devient de plus en plus difficile à gérer et à contrôler. D'où une augmentation des risques et des coûts en lien avec des processus déjà inefficaces, nécessitant beaucoup de ressources.

En outre, les équipes financières doivent également veiller à la mise en place de contrôles, pistes d'audit et processus de gouvernance appropriés à l'échelle des processus de planification et des systèmes transactionnels sous-jacents. Ces processus incluent la gestion et le contrôle des modifications apportées à la sécurité des utilisateurs, au plan comptable, aux structures d'entités, aux départements et autres dimensions analytiques (par exemple, produits et canaux).

Par ailleurs, les anciens systèmes CPM, ERP et de planification connectée, y compris ceux provenant d'un même fournisseur, sont rarement conçus

pour être interopérables et reposent parfois sur des technologies différentes. Sur le terrain, cela se traduit par des applications cloisonnées et **déconnectées**. Et face à l'absence ou au manque de connectivité entre les systèmes, les utilisateurs sont obligés de récupérer les données d'un système, de les traiter, puis de les charger dans

un autre système, le tout, manuellement. Cette intégration largement incomplète génère une multitude de défis – étapes manuelles, gaspillage de ressources et pertes de temps, risque d'erreurs, mauvaise qualité des données financières, manque de traçabilité et auditabilité insuffisante.



## Le saviez-vous ?

**69%** des entreprises de 1.000 employés ou plus ont des grands livres provenant de plusieurs fournisseurs.

**27%** d'entre elles ont des grands livres de quatre fournisseurs ou plus.

– Source : Ventana Research, *Strategic Considerations for Financial Consolidation Systems*

Figure 5 : Organisations avec des systèmes de grand livre disparates

Afin de soutenir les stratégies xP&A, les organisations ont besoin d'une plateforme dotée de fonctionnalités intégrées pour vérifier, confirmer, certifier et verrouiller les données, dans l'optique de garantir la fiabilité des données et des processus. Cela passe par une intégration efficace des données en vue d'assurer la rapidité et l'exactitude des résultats financiers et opérationnels. En parallèle, les utilisateurs doivent pouvoir remonter aux données source (voir figure 6) pour effectuer des analyses transactionnelles évaluant les factures, les projets d'immobilisation, la rentabilité des produits et les ressources humaines.

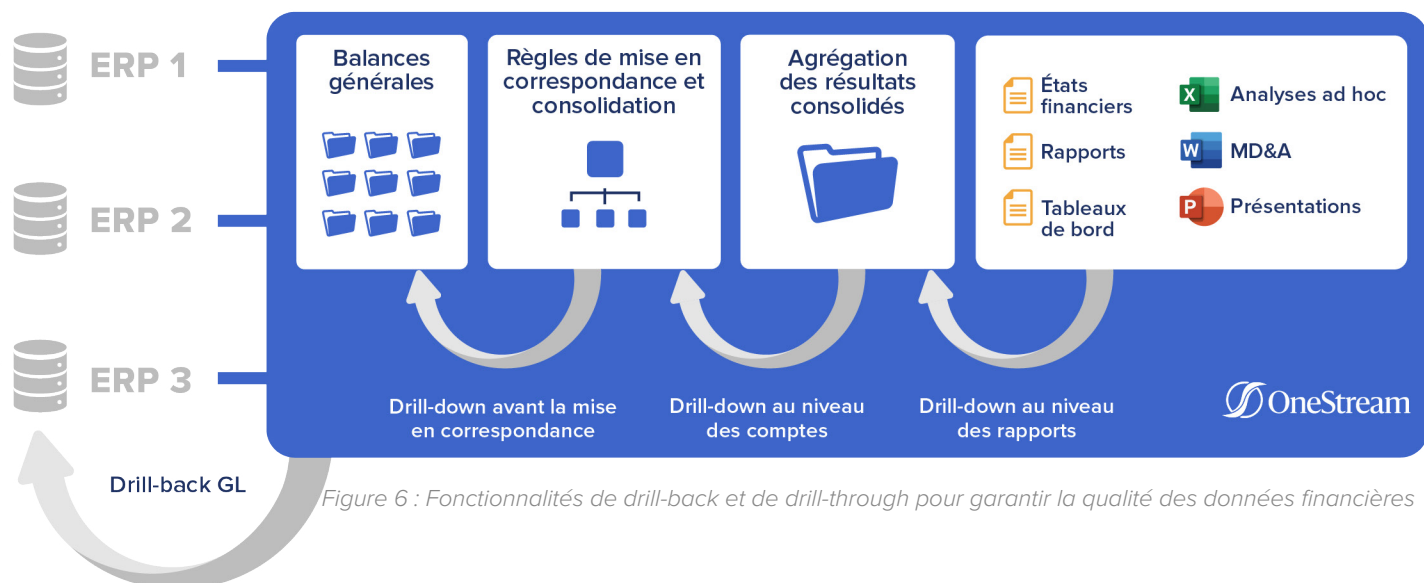


Figure 6 : Fonctionnalités de drill-back et de drill-through pour garantir la qualité des données financières



### Facteur clé n° 3 : la veille financière intégrée

Une plateforme xP&A efficace offre une approche holistique de planification centrée sur la finance. Dans ces conditions, il est impératif d'intégrer la veille financière, car cela permet d'accélérer le processus d'implémentation, de réduire les coûts et de garantir la précision des résultats fournis par la solution.

Certaines solutions de planification connectées exigent de mettre en œuvre une intelligence financière pendant le processus d'implémentation. Généralement, ce processus occasionne une plus grande complexité et des déploiements plus longs et plus coûteux. À grande échelle, cette approche « personnalisée » peut également compromettre l'exactitude des résultats et se révéler plus difficile et plus coûteuse à gérer et à adapter. Car c'est un fait : plus il y a de connexions, plus la complexité augmente.

Pour un xP&A efficace, OneStream considère les fonctionnalités suivantes comme les clés de voûte de l'intelligence financière intégrée.

- ✓ **Intelligence sur les comptes** — La solution doit cerner les différents types de comptes financiers (par exemple, actifs, passifs, capitaux propres, revenus, dépenses, comptes statistiques, non financiers ou intragroupes). L'intelligence sur les comptes est capitale, car le système doit comprendre nativement comment gérer les activités de débit et de crédit. L'intelligence joue également un rôle clé lors de la comparaison des résultats réels par rapport aux budgets ou aux prévisions (par exemple, lorsque le revenu réel est supérieur aux prévisions du budget, la différence est positive ; à l'inverse, lorsque les dépenses réelles sont supérieures aux prévisions du budget, la différence est négative).
- ✓ **Intelligence temporelle** — L'intelligence temporelle désigne la capacité de la solution à accumuler automatiquement des données au fil du temps et à prendre en charge divers calculs reposant sur une période de temps – du type calculs pour le mois en cours (MTD), le trimestre en cours (QTD) et l'année en cours (YTD) ; valeurs pour les 12 derniers mois (TTM) ; moyennes pour les 12 derniers mois ; et reports. En pratique, ces informations sont essentielles pour effectuer une analyse comparative des résultats financiers et opérationnels (par exemple, comparaison entre les résultats de la période actuelle et ceux de la période précédente, ou entre les résultats YTD et ceux de l'année précédente). L'intelligence temporelle permet aussi de mettre automatiquement à jour les calculs et les rapports lorsque la période en cours est modifiée, afin de rationaliser le processus de reporting et d'analyse.
- ✓ **Intelligence sur les devises** — Comme les données à des fins de planification sont souvent saisies ou collectées dans différentes devises, la solution doit disposer de fonctionnalités intégrées de conversion de devises. Ces fonctionnalités doivent inclure des règles de conversion pour des devises constantes, en utilisant des taux de conversion réels ou budgétisés ainsi qu'un ajustement cumulatif de conversion pour chaque compte et période.

Les solutions reposant uniquement sur des moteurs d'agrégation standard nécessitent de trouver des solutions de contournement et de développer des fonctionnalités personnalisées, ce qui est indispensable avec un moteur de consolidation. En outre, il faut pouvoir effectuer ces étapes efficacement et avec précision à l'échelle de plusieurs hiérarchies. En d'autres termes, les solutions xP&A performantes permettent aux organisations d'acquérir des capacités à la fois pour l'agrégation de volumes importants et la consolidation financière.

- ✓ **Intelligence sur la consolidation et les reportings financiers** — La consolidation des résultats financiers, que ce soit à des fins de reporting financier ou de planification, ne se résume pas à additionner ou à agréger des chiffres. Des règles et des calculs spécifiques doivent également être exécutés tout au long du processus pour produire avec précision des résultats financiers consolidés. Cela implique notamment de suivre les étapes ci-après :
  - Calcul des entités de base
  - Gestion précise des conversions de devises
  - Identification des niveaux de détention et de contrôle (le cas échéant) à des fins de consolidation
  - Consolidation précise des données d'entité à l'échelle d'une hiérarchie pour remonter jusqu'aux données parentes
  - Prise en charge de diverses structures de reporting financier, statutaire et de gestion
- ✓ **Sécurité et pistes d'audit** — Dans les applications xP&A, il est essentiel de pouvoir contrôler l'accès en lecture/écriture/mise à jour dont disposent les utilisateurs et les groupes. De même, pour les applications qui seront utilisées en vue d'assurer le reporting de « publications de clôtures financières », il est impératif de s'appuyer sur des pistes d'audit complètes pour toutes les modifications de données et étapes de traitements. Sans oublier que les pistes d'audit sont aussi utiles pour cerner l'évolution des données tout au long des processus d'élaboration budgétaire, de planification et de prévision.

### Facteur clé n° 4 : les signaux financiers

Alors que nous traversons une période marquée par des changements économiques à la fois rapides et complexes, il est plus important que jamais d'opérer avec rapidité. De fait, pour s'en sortir et tirer leur épingle du jeu, les organisations doivent enfin briser le cycle traditionnel du reporting en fin de mois et de booster continuellement les performances au travers de signaux financiers quotidiens et hebdomadaires.

Malheureusement, de nombreuses entreprises sont confrontées à des silos de données réparties dans des solutions de planification connectées et des feuilles de calcul fragmentées. Un tel environnement limite l'accès aux données et aux informations et n'offre pas l'agilité nécessaire pour réagir rapidement, à la vitesse de l'entreprise. Dans ces conditions, pas étonnant que selon [l'enquête de FSN, Future of Finance Analytics<sup>2</sup>](#), **seulement 14% des personnes interrogées considèrent les initiatives analytiques de leur organisation comme pertinentes.**

Pour opérer véritablement avec rapidité, les responsables financiers et leurs équipes doivent avoir accès aux bonnes informations au bon moment et se libérer des contraintes liées au cycle de reporting en fin de mois. D'où la nécessité de tirer parti des renseignements financiers sur lesquels reposent les processus financiers mensuels de l'organisation (hiérarchies, dimensionnalité, conversions, etc.) et de les combiner à des transactions financières plus rapides et des données opérationnelles provenant de sources multiples (voir figure 7). Par la suite, les responsables doivent être en mesure de déchiffrer les signaux dissimulés dans leurs données opérationnelles afin d'identifier les opportunités d'action et d'avoir un impact sur les résultats avant la clôture en fin de mois.

<sup>2</sup> FSN Future of Finance Analytics 2020 Survey.

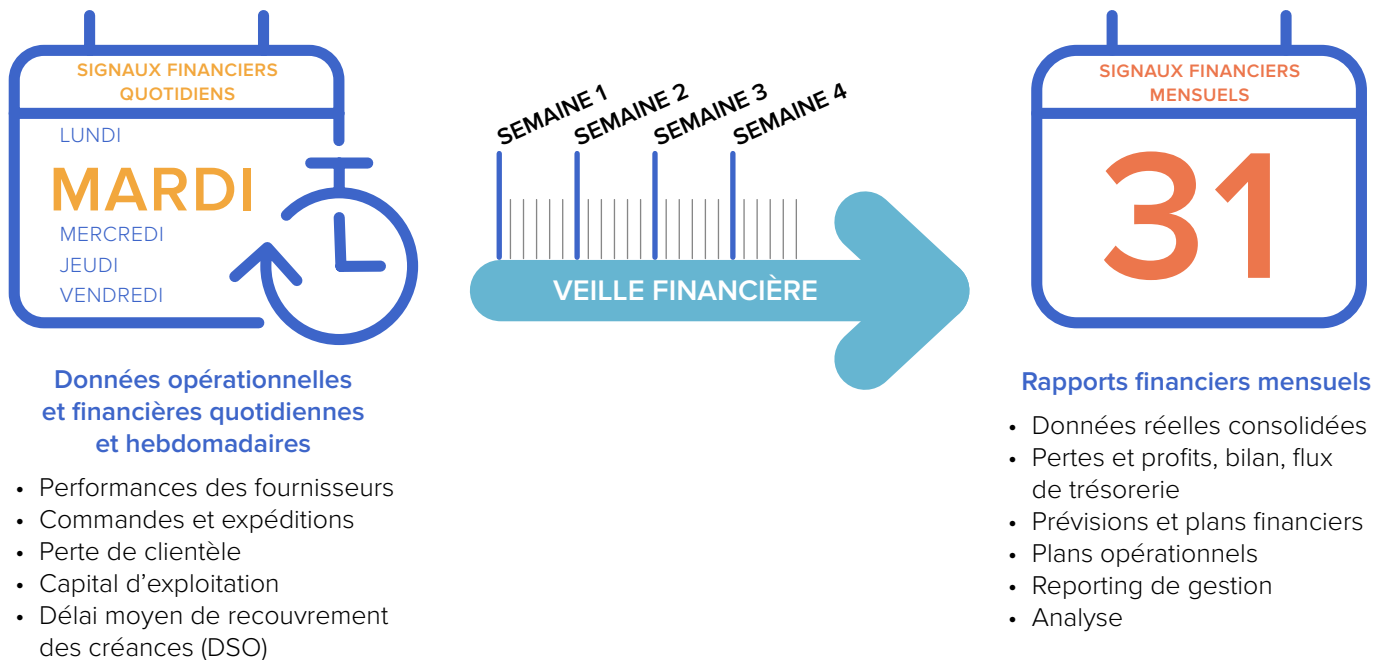


Figure 7 : Signaux financiers pour les informations quotidiennes / hebdomadaires

Grâce aux capacités des signaux financiers, les services financiers peuvent commencer à procéder à des analyses hebdomadaires ou même quotidiennes, en vue de comparer leurs métriques clés et leurs KPI (par exemple, rythme des ventes, coûts contrôlables et capital d'exploitation) aux prévisions et projections pour le mois en cours. Ce faisant, ils peuvent alors aiguiller leurs partenaires métier afin de soutenir en continu les performances et les ajustements en cours de période, en fonction de l'évolution des conditions du marché.

### Facteur clé n° 5 : l'intelligence artificielle automatisée (Auto AI)

Où que les organisations en soient dans la transformation de la finance, elles doivent considérer l'intelligence artificielle comme faisant partie d'une stratégie xP&A efficace. Pourquoi ? Tout simplement parce que les tendances telles que le machine learning (ML) vont perdurer. De fait, ces outils se révèlent très utiles pour renforcer la précision des prévisions et soutenir la modélisation continue de scénarios dans l'environnement actuel – qui est placé sous le signe d'une complexité croissante et de changements effrénés.

Malheureusement, en dépit de l'enthousiasme qu'elle suscite dans le secteur, l'intelligence artificielle est très loin d'être déployée massivement dans les services financiers. Pour preuve, seulement 20% des organisations exploitent actuellement cette technologie au sein de leur fonction financière (voir figure 8).

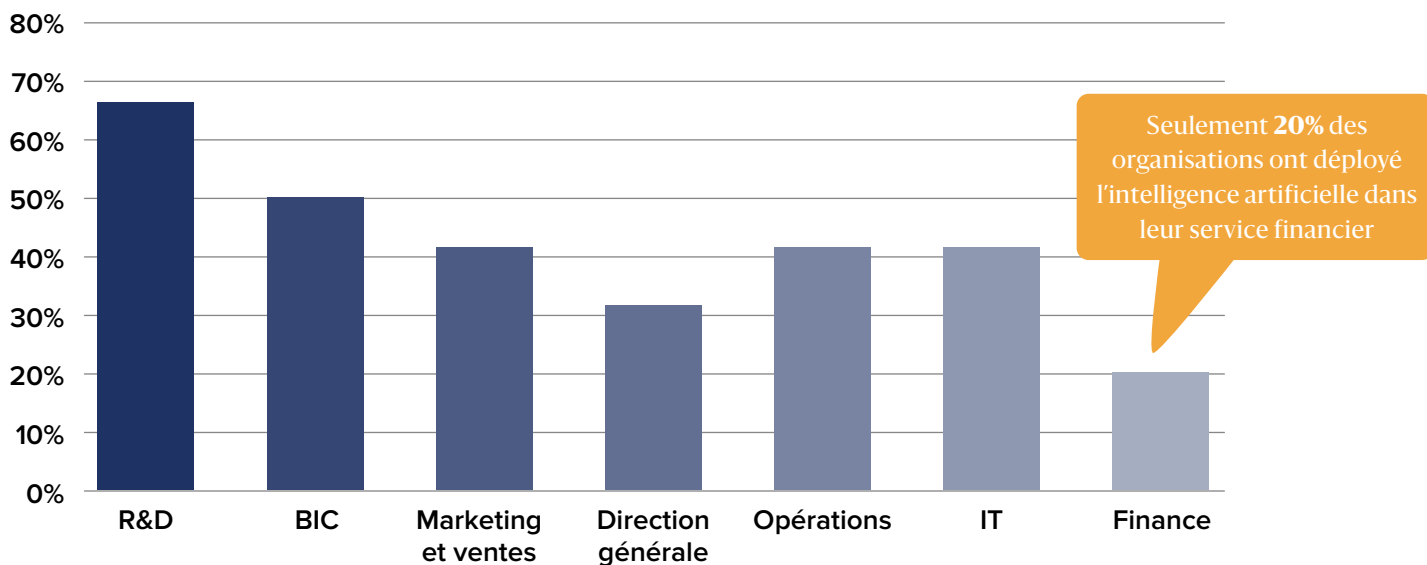


Figure 8 : Dresner Advisory, Wisdom of Crowds® Data Science and Machine Learning Market Survey

Voici quelques questions que les équipes financières peuvent se poser pour déterminer si elles doivent elles aussi surfer sur la vague des analyses avancées :

- 1** Le service financier a-t-il vraiment besoin d'apprendre à concevoir des modèles ML et prédictifs?
- 2** Est-il nécessaire d'investir dans des ressources dédiées à la data science et dans une infrastructure d'intelligence artificielle?
- 3** Quels sont les cas d'utilisation dans lesquels le service financier peut exploiter les analyses avancées dans le cadre de processus quotidiens?

Au final, l'engouement suscité par l'intelligence artificielle automatisée est justifié : cette technologie révolutionnaire permet aux équipes financières et opérationnelles de soutenir une stratégie xP&A efficace. Pourquoi ? Pour faire court, l'Auto AI élimine les obstacles qui freinent traditionnellement l'adoption des analyses avancées par les équipes financières. Les organisations peuvent ainsi tirer parti de leurs données internes et externes pour en retirer des informations exploitables, synonymes de décisions éclairées. L'Auto AI ne s'attaque pas aux inconvénients de la conception des modèles, mais libère la puissance et la sophistication de la data science dans toute l'entreprise, non seulement à grande échelle, mais aussi pour une fraction du coût que représenterait le déploiement d'équipes, de ressources et d'infrastructures dédiées.

Pour ne rien gâcher, l'Auto AI offre aussi aux équipes financières et opérationnelles les avantages suivants :





### Rapidité – La puissance de l'automatisation

L'Auto AI permet de mettre au point et de déployer des milliers de modèles ML et statistiques beaucoup plus rapidement que les groupes traditionnels de data science. Concrètement, cette technologie fournit une infrastructure robuste et systématisée pour accélérer le développement des modèles.



### Facilité – La convivialité au service de la data science

L'Auto AI offre aux services financiers et opérationnels une approche conviviale pour exploiter les processus, techniques et cycles de développement de la data science, **sans ressources dédiées**.



### Coûts réduits – Des équipes de data science agiles

L'Auto AI **dope la productivité**, car il n'est pas nécessaire d'avoir en interne des architectes et des ingénieurs spécialistes de la data science pour pouvoir concevoir une infrastructure réutilisable et fiable.

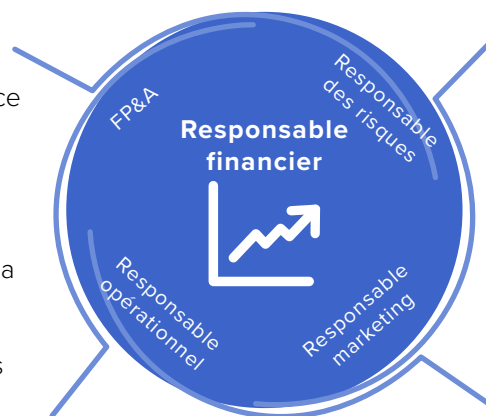
Ainsi, une plateforme xP&A intégrant l'Auto AI donne les moyens aux équipes financières et opérationnelles – par exemple commerciales, RH, marketing et chaîne d'approvisionnement – de repousser les limites de la collaboration dans le cadre de leurs partenariats, de trouver de nouvelles façons de demander « pourquoi » et de consacrer tout leur temps et toute leur énergie à l'optimisation continue des performances (voir figure 9).

### FP&A

- Définir des objectifs pour les plans d'exploitation annuels (AOP) et les plans à long terme
- Valider les prévisions des partenaires métier
- Enrichir les prévisions de référence avec des modèles prédictifs

### Analyse de la production

- Ajouter des modèles prédictifs à la planification de la demande
- Analyser les futurs coûts du travail en fonction des projections historiques
- Élaborer des prévisions de base pour les coûts de production



### Ventes

- Optimiser le processus S&OP avec des analyses prédictives
- Faciliter l'analyse des délais de paiement des clients (DSO)
- Prévoir les statistiques de l'entonnoir de vente

### Analyse de marque

- Étendre l'analyse des prix/des volumes/du mix
- Établir des prévisions par magasin, marque, rayon, produit, catégorie ou référence
- Élaborer des prévisions de base pour les dépenses publicitaires

Figure 9 : Cas d'utilisation pour la planification et les prévisions reposant sur l'intelligence artificielle



# Conclusion

L'avènement du xP&A offre aux équipes financières l'opportunité de **surmonter la complexité** de leurs systèmes et processus internes, en repoussant les limites des solutions de planification connectées. Mais malgré son rôle décisif, l'automatisation des processus n'est pas un concept nouveau.

En pratique, le xP&A permet au service financier de prendre le contrôle pour mettre en place à l'échelle de l'organisation une **culture qui fait la part belle au digital, en mettant l'accent sur les données et les performances** – le but étant de contribuer à concrétiser les promesses d'une véritable planification opérationnelle intégrée. Le xP&A fournit la pertinence opérationnelle et la flexibilité requises pour les métiers ET le service financier. Il offre aussi à l'organisation les contrôles et la gouvernance nécessaires pour évoluer, s'adapter et continuer à libérer sans cesse toute la valeur et tout le potentiel de l'équipe financière – avec en ligne de mire, la maximisation des performances et l'établissement d'une nouvelle norme CPM.

Chez OneStream, c'est ce qu'on appelle la **finance intelligente**.

## 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 à l'organisation des informations financières et opérationnelles pour prendre des décisions plus rapides et plus avisées, 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 financiers et opérationnels.

---

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site Web : [OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com).

Mise à jour : Août 2021

OneStream Software  
362 South Street  
Rochester, MI 48307-2240

[OneStreamSoftware.com](https://www.onestreamsoftware.com)  
[Sales@OneStreamSoftware.com](mailto:Sales@OneStreamSoftware.com)

Copyright ©2021, OneStream Software, Inc. Tous droits réservés.  
OneStream Software est une marque déposée de OneStream Software, Inc.