

La transformation digitale des Directions Financières 2017

La transformation digitale des Directions Financières 2017

FUTURE OF FINANCE

La transformation digitale des Directions Financières 2017

MOT D'INTRODUCTION

Le futur de la fonction finance est indissociable de celui de l'entreprise. Prononcée comme une évidence, cette formule appelle de nombreuses réflexions. La raison d'être de l'entreprise dans la société, sa contribution à une croissance soutenable et sa responsabilité sociétale induisent une nécessité impérieuse de communiquer des informations fiables, vérifiées, issues de modèles audités, contraintes par des normes comptables et réglementaires.

Cette injonction qui, par le passé, s'est concentrée sur la performance économique, l'allocation optimale du capital, l'organisation et l'efficacité opérationnelle, se développe plus largement. La variété et la soudaineté des phénomènes heurtant les plans et la performance des entreprises, renforcent les besoins d'agilité, d'anticipation, de réactivité. Ce sont ces courants forts, accélérés par les technologies, qui ouvrent des opportunités importantes de transformation de la fonction finance et de tous ses métiers : comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, pilotage de la performance.


Pour mener à bien cette transformation, une vision d'ensemble est requise, alliée à une capacité d'exécution rapide, faisant appel aux dernières technologies en matière de robotique, de gestion et de visualisation de données opérationnelles, de dématérialisation, d'automatisation et de sécurisation des échanges. Elle mobilise des expertises pointues qu'il faut faire travailler ensemble, en cohérence, à l'échelle de la planète, pour un changement acceptable, voire incitatif, conduit avec l'ensemble des parties prenantes.

C'est ce savoir-faire que nous souhaitons partager avec vous, avec nos partenaires, avec cet ouvrage « Future of Finance 2017 », illustré par des retours d'expérience concrets et innovants qui, je l'espère, vous seront des sources d'inspiration et de discussions fertiles.

MICHEL ELMALEH

Membre du Comex

Managing Partner du Pôle Advisory et en charge
de la fonction Clients & Industries

Michel Elmaleh


Sommaire

Chapitre 1 Le futur du contrôle de gestion	p.8
Chapitre 2 La digitalisation des processus des flux fournisseurs	p.22
Chapitre 3 Digitalisation & flexibilité du cœur ERP	p.38
Chapitre 4 Vers une planification financière unifiée	p.52
Chapitre 5 Automatisation du processus Record to Report	p.68
Chapitre 6 La mise en peuvre des projets IFRS 16	p.84
Chapitre 7 Une consolidation plus agile et plus flexible	p.100
Chapitre 8 Data Lake, l'avenir de la Business Intelligence	p.116
Chapitre 9 End to End ERP; à l'heure de la finance algorithmique	p.130
Chapitre 10 Trouver le juste équilibre entre risque, conformité et performance	p.146
Chapitre 11 La nouvelle intelligence artificielle des processus	p.162
Startups à suivre	p.178
Contacts Fiches de présentation	p.186

CHAPITRE 1

Le futur du contrôle de gestion

CHAPITRE 1

Le futur du contrôle de gestion



Le point de vue des experts Deloitte

Le déploiement des technologies digitales et le nombre croissant de demandes des métiers représentent un point d'inflexion pour le contrôle de gestion.

Les Directions Financières sont donc confrontées à cette alternative : ou bien adopter un nouveau modèle leur permettant de développer leur rôle stratégique dans l'entreprise ; ou bien se recentrer sur les activités financières et laisser se développer au sein des métiers des aptitudes d'analyses et d'études financières.

L'expérience des entreprises qui disposent de fonctions de contrôle de gestion matures montre qu'aujourd'hui les directions financières choisissent la première option. En effet, le développement du contrôle de gestion, en tant que « Business partner » des métiers, les a positionnées de facto sur la production d'analyses métier. Étant donné que les périmètres traditionnels de la fonction (budget, planning, reporting) sont de plus en plus industrialisés, un certain nombre de capacités sont libérées pour conduire à bien ces analyses grâce à des connaissances variées qui touchent aussi bien la chaîne d'approvisionnement que la stratégie

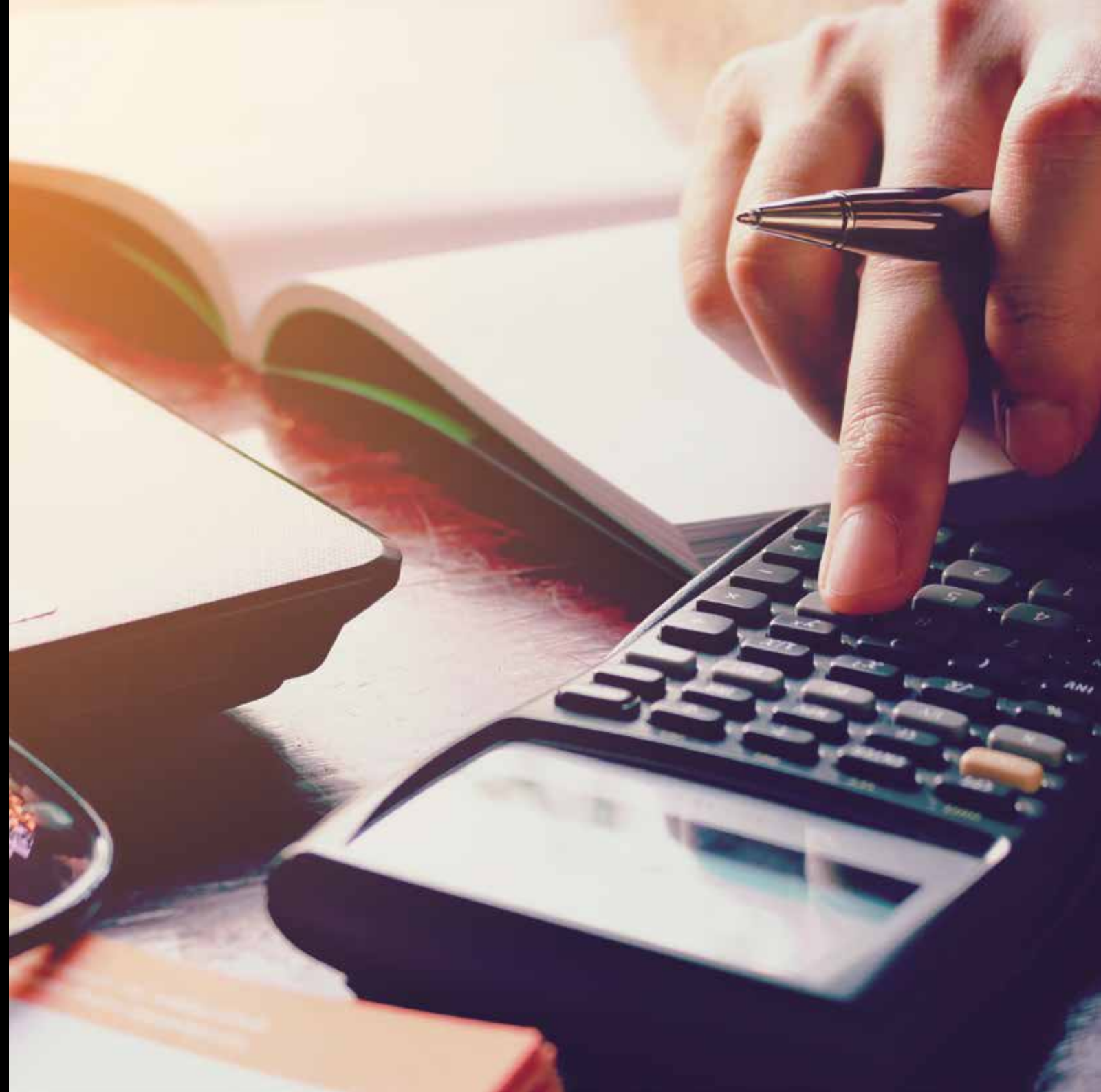
de pricing produit et l'analyse client. De fait, le développement de l'utilisation des technologies digitales représente une réelle opportunité pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les technologies intelligentes d'automatisation permettent d'accélérer et d'automatiser la collecte des informations métier. Par ailleurs, les technologies « advanced analytics » enrichissent et accroissent la production des analyses. Enfin, les outils web et mobile facilitent quant à eux la diffusion de restitutions personnalisées vers un public élargi.

Pour beaucoup d'entreprises, l'évolution de la fonction Controlling vers un nouveau modèle s'appuie sur trois leviers : rationaliser les services traditionnels du Controlling, adopter les nouvelles technologies digitales et développer des équipes de contrôleurs agiles pouvant capables d'analyser en profondeur un marché, un produit ou un projet pour éclairer les décisions stratégiques.

Si de nombreuses entreprises ne sont pas encore suffisamment matures pour envisager cette évolution, la capitalisation sur les technologies digitales constitue une première étape dans cette direction.

« Pour beaucoup d'entreprises, l'évolution de la fonction controlling vers un nouveau modèle s'appuie sur trois leviers »

GAUTIER RICHE
Associé Finance Transformation
Deloitte Conseil



UNE NOUVELLE ÈRE POUR LE DIGITAL CONTROLLING

Au cours de ces dernières années, le rôle du directeur financier – et avec lui, celui du contrôle de gestion – a évolué : jusqu'à présent simple garant du centre de contrôle des dépenses et de reporting, il est désormais un véritable partenaire stratégique, créateur de valeur pour l'entreprise. Au lieu de se tourner vers le passé, le directeur financier est maintenant un catalyseur de la croissance future. Les décisions ne se basent plus sur les tendances historiques. En effet, les analyses et les prévisions incluent désormais les facteurs externes et les scénarios imprévus. La finance devient la tour de contrôle de l'entreprise, mais a-t-elle les bonnes technologies pour relever ce défi ?

De fait, la majorité des entreprises s'appuient encore sur d'innombrables feuilles de calcul et de multiples applications qui sont parfois obsolètes, souvent rigides et indépendantes, conçues pour une utilisation unique au sein d'un service ou d'une unité opérationnelle. Anaplan surmonte cette complexité et permet aux entreprises une planification financière et une analyse plus rapide, plus facile et plus efficace. Grâce à sa plateforme collaborative, basée sur le cloud, Anaplan permet de connecter les données, les équipes et les plans de l'ensemble de l'organisation.

Convictions

- #1** Prendre des décisions résolument tournées vers l'avenir et basées sur des données plutôt que sur l'instinct et les expériences passées.
- #2** Rendre simple et accessible le processus de planification à l'ensemble des intervenants pour les dispenser de recourir aux tableurs.
- #3** Créer une collaboration plus facile et transparente au sein des équipes et entre différentes fonctions, fondée sur des données fiables et synchronisées.
- #4** Valoriser le travail des équipes et le rendre plus stimulant : passer moins de temps à produire des données et à les vérifier, en consacrer davantage à l'analyse, la prévision et la prise de décision.
- #5** Gagner en efficacité grâce à une meilleure flexibilité et la capacité de corriger et ajuster les plans, plus souvent et plus rapidement.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Définir et partager les enjeux et les objectifs stratégiques du projet.
2. Recueillir les besoins métiers, préciser le périmètre et le phasage éventuel du projet.
3. Adopter la méthode agile «The Anaplan Way» pour définir, construire, tester et déployer.
4. Impliquer les utilisateurs tout au long du projet dans l'identification des besoins et la modélisation.
5. Former les utilisateurs clés et les administrateurs dès la phase de cadrage.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Travailler en silos : les départements métiers et IT du client travaillent ensemble pour la réussite du projet.
2. Démarrer le projet sur un large périmètre. Il est important d'adopter la démarche «Test, learn and scale».
3. Sous-estimer le temps nécessaire à la collecte, la transformation éventuelle et l'intégration des données.
4. Sous-dimensionner la phase de test et l'implication des utilisateurs dans la recette de l'application.
5. Ne pas anticiper voire sous-estimer la conduite de changement et la formation des utilisateurs finaux.



Interview

NADINE PICHELOT CFO EMEA - ANAPLAN

Nadine compte plus de 20 ans d'expérience dans le financement et le management opérationnel de plusieurs sociétés internationales dont Philips, Apple Computer, Cisco Systems et Dell. Chez Dell, Nadine a géré plus de 800 groupes clients répartis sur 10 régions européennes, soit un chiffre d'affaires global de 2,5 milliards de dollars.

C'est en 2015 que Nadine rejoint Anaplan en tant que VP Finance pour la zone EMEA. Anaplan se positionne aujourd'hui à l'avant-garde d'une nouvelle ère de la planification connectée. Pour toutes leurs fonctions métiers, les grandes entreprises à croissance rapide font confiance à la plateforme en mode cloud d'Anaplan qui leur permet de prendre des décisions pertinentes et de gérer leurs processus de planification avec une efficacité et une rapidité accrues.

Quelle est votre vision de la fonction contrôle de gestion aujourd'hui ?

Aujourd'hui, le contrôleur de gestion doit être capable d'intégrer de nouvelles données afin d'avoir une meilleure vision des KPI opérationnels. Un KPI opérationnel au rouge peut vouloir dire à terme un KPI financier dans le rouge. Il faut donc y accorder une grande vigilance.

De plus, le rôle du contrôleur de gestion doit évoluer vers celui du Data Scientist pour mieux exploiter et analyser les données. Il doit comprendre l'entreprise et les métiers avec lesquels il interagit afin d'être capable de récupérer toutes ses datas, de ne pas se noyer dans un volume de données forcément conséquent et d'exploiter les plus utiles. Face à l'évolution de ce métier, les compétences et les formations associées doivent s'adapter.

À qui s'adresse votre solution ?

Notre solution est capable de répondre aux besoins de tous types d'entreprises, de l'entreprise du CAC40 aux structures plus modestes. Nous avons un impact important sur des clients qui ont de gros volumes de données, des processus lourds et complexes (CAC40, SBF120...). Le retour sur investissement pour les grands comptes est très intéressant. Cependant, nous avons également un impact sur les entreprises moyennes, qui sont confrontées à l'hypercroissance, ou à des changements rapides de business modèles... Anaplan leur permet de planifier l'implanifiable, de composer avec les variations de prix, la volatilité du marché des changes et des matières premières, voire l'arrivée de nouveaux concurrents, ... tout ce qui n'était pas anticipé auparavant est désormais géré. Nous travaillons également avec de plus petites entreprises en nous reposant

notamment sur un écosystème de partenaires. Nous partageons les compétences avec eux afin qu'ils puissent nous aider à solliciter cette cible répartie sur tout le territoire.

Quels sont selon vous, les points forts différenciant de votre solution ?

Le fait que notre solution soit une plateforme est déjà un élément différenciant : elle est transversale et s'applique à tous les métiers, de la finance à la supply-chain en passant par les ventes avec un aspect collaboratif primordial. Cette transversalité offre une visibilité générale sur les processus globaux. À travers notre App Hub, notre magasin d'applications, nous donnons accès à de nombreux modèles collaboratifs qui, réalisés par nos partenaires ou par nous-mêmes, répondent généralement à 80 % des besoins d'une entreprise. Recourir à ces

modèles représente un formidable gain de temps pour nos clients !

Le deuxième point, plus technique, concerne la facilité d'accès à la plateforme qui est nativement cloud. Ainsi, l'accès se fait à partir d'un environnement cloud unique pour tous. Un identifiant suffit pour se connecter. L'intégration de données est également un point essentiel, puisque la plateforme cloud nous permet de proposer à nos clients de mettre à disposition les données dont ils ont besoin, qu'elles soient historiques, internes ou externes. Enfin, comme les déploiements de projets sont assez courts avec Anaplan, l'utilisation en libre-service de notre plateforme permet aux utilisateurs de se l'approprier et de développer eux-mêmes leurs modèles. Cet accès en libre-service constitue un véritable atout.

Quelles sont les innovations qui devraient être proposées prochainement ?

Nous travaillons beaucoup sur la sécurité, avec l'implémentation de la solution Hyper Secure, qui permet à nos clients de protéger leurs données grâce à des clés de chiffrement. Nous développons également l'intégration de notre « Business Map » : nous combinons le process mapping conjointement avec le développement des modèles. Cette fonctionnalité permet de visualiser les interactions entre l'ensemble des modèles à travers toutes les fonctions de l'entreprise

en temps réel (planification RH, commerciale, financière...).

À travers l'Application Lifecycle Management (ALM), nous souhaitons améliorer les temps d'implémentation de nouveaux modèles ou scénarii. Nous offrons la possibilité de créer, tester et ensuite promouvoir des modèles en production, ce qui génère un cycle de développement fluide offrant une traçabilité des modifications. L'ergonomie reste un pilier de notre solution et nous souhaitons apporter à nos clients la meilleure « expérience utilisateur » ; nous travaillons donc sur le « look & feel » de la solution mais aussi sur de nouvelles solutions de data vizualisation en nous appuyant sur notre partenariat avec l'éditeur Tableau. Nous apporterons également la possibilité aux clients d'optimiser leurs décisions selon des modèles mathématiques (la programmation linéaire).

POLYVALENCE

La polyvalence désigne la possibilité de modéliser un grand nombre de processus au sein de votre entreprise. Plus de 144 applications sont à votre disposition dans notre App Hub et peuvent être appliquées à des jeux de processus extrêmement variés, de l'optimisation de la performance des ventes à la planification et la budgétisation financières en passant par l'exploitation des centres d'appels. Toutes ces applications ont été créées par des utilisateurs en quelques clics, sans code.

ANTICIPATION

Prévoir avec précision les recettes et bénéfices à venir, et optimiser les ressources avec l'analyse prédictive. Éviter la traditionnelle « boîte noire » grâce à une approche interactive, une visualisation contextuelle en temps réel, et des comparaisons « what if ».

ÉVOLUTIVITÉ

Les capacités de calcul "in memory" permettent d'accélérer et de monter en charge (scaling), y compris face à un nombre d'utilisateurs, un volume de données et une complexité de calcul élevés. Les modifications apportées aux modèles, aux données de base ou aux plans sont immédiatement visibles pour tous.

LIBRE-SERVICE

Créer ses propres modèles, les connecter à d'autres modèles. Une mise en œuvre économique pour une adoption et une utilisation simples et rapides.

CONNEXION

Rapprocher et traduire dans des termes comparables tous vos plans hétérogènes : commandes, recettes,ancements, P&L, volume/mix, distribution, production et stocks.

COLLABORATION

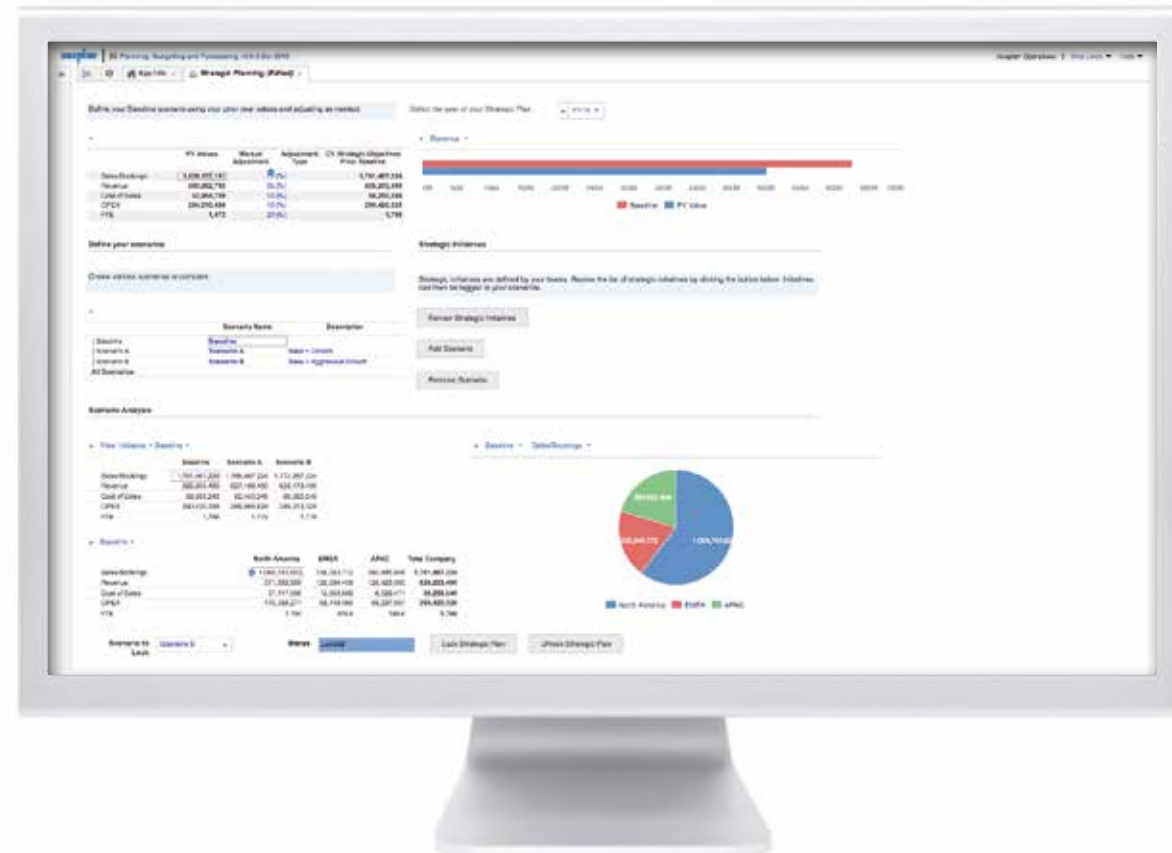
Autoriser toutes les fonctions métiers à proposer et appliquer des modifications aux plans et hypothèses en temps réel afin d'assurer, d'un bout à l'autre de l'entreprise, une prise de décisions transparente.

UN ENVIRONNEMENT CLOUD UNIQUE

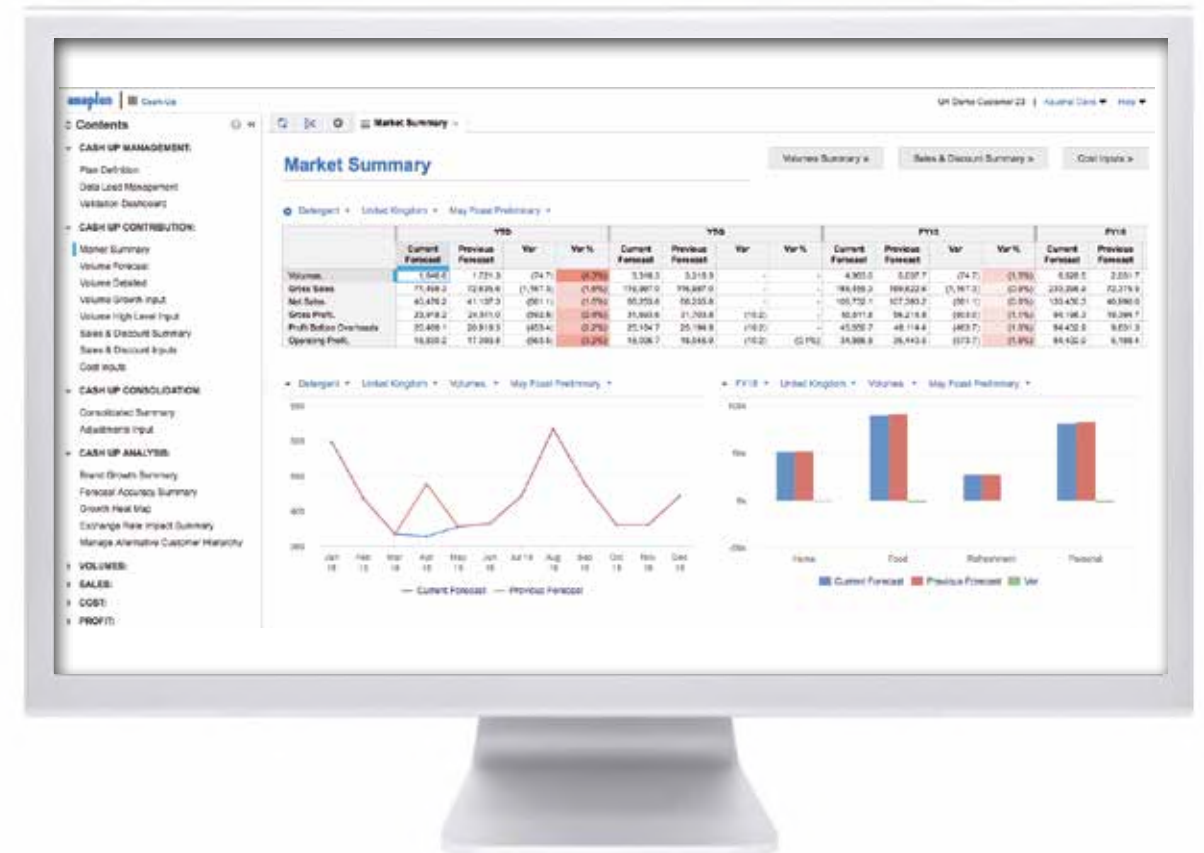
Un environnement cloud unique pour tous les scénarii d'utilisation, au lieu d'un arsenal hétérogène d'outils de planification hérités. Des mises à jour automatiques et des accords de niveau de service (SLA) garantis.

INTÉGRATION DE DONNÉES

Une interface intuitive d'import et de mapping des données. Aucune compétence technique requise. Multiples formats d'import supportés : Mapping par code couleur, Mapping par libellé ou code. Il existe également plusieurs connecteurs prédéfinis à d'autres systèmes d'information.



Planification,
Budget et Prévisions



Application de cash up
management

ACCORHOTELS

« Il était indispensable d'avoir un outil flexible et agile »

Thibaud del Torchio,
Directeur Projets
Transformation Finance
ACCORHOTELS

AccorHotels est présent dans plus de 92 pays à travers le monde et compte 190 000 collaborateurs. Avant Anaplan, les forecasts s'effectuaient sous Excel, un tableur qui n'est plus vraiment adapté aux enjeux business actuels d'AccorHotels pour deux raisons principales.

La première est que souvent, seul le créateur du fichier Excel a la maîtrise totale de cet outil et, de ce fait, la situation peut vite devenir ingérable pour les autres utilisateurs.
La deuxième est qu'il est nécessaire de faciliter les tâches et les discussions entre le revenue manager, qui gère et optimise les prix et le taux de remplissage des établissements, et le directeur de l'hôtel.

Le choix d'Anaplan s'est imposé avec des bénéfices immédiatement identifiables : une véritable harmonisation des processus pour les différents hôtels concernés ; une efficacité et une rapidité accrues sur le plan de la remontée des informations auprès des directeurs d'hôtels et des contrôleurs financiers du groupe. Ce gain de temps permet ainsi aux directeurs d'hôtels de se consacrer à leur fonction première qui est l'accueil des clients et la gestion de leur établissement.

IN EXTENSO

« Nous constatons un gain de temps considérable en termes de réponses de nos équipes en régions et un meilleur partage de données, mais aussi un meilleur suivi du budget »

Isabelle Nanjoud,
Contrôleur de Gestion
IN EXTENSO

Avec 100 000 clients, In Extenso est l'un des leaders de l'expertise comptable en France. Cette entité du réseau Deloitte dispose d'une organisation régionale – 220 agences – dont le fonctionnement est très décentralisé.

La récupération et l'analyse de l'information étaient faites sur un outil de saisie budgétaire développé en interne. Le processus était long et pénible et les informations ne permettaient pas d'avoir le niveau de granularité nécessaire pour une meilleure analyse.

In Extenso a donc souhaité mettre en place un processus budgétaire uniforme, rapide et collaboratif qui permette à ses 900 Managers et Associés de partager et d'apporter leur contribution plus facilement. D'abord, le mode 100 % cloud d'Anaplan répondait parfaitement à ses besoins en termes d'accessibilité, de collaboration et de temps réel. Ensuite, la flexibilité des solutions offertes par Anaplan permettait de créer tous les modèles, tableaux de bord et rapports en toute autonomie.

Enfin, le temps de déploiement beaucoup plus court que chez les autres éditeurs (3 mois pour l'outil budgétaire et 4 semaines pour le tableau de bord RH) représentait une économie non négligeable en termes de budget.

CHAPITRE 2

La digitalisation des processus
des flux fournisseurs

CHAPITRE 2

La digitalisation des processus
des flux fournisseurs



LE POINT DE VUE DES EXPERTS DELOITTE

Vers une digitalisation croissante de la relation fournisseurs.

La plupart de nos clients, nous l'avons constaté, ne réservent la dématérialisation des factures en EDI qu'aux fournisseurs à très gros volumes. Cette pratique limitée s'explique par le coût de la mise en œuvre de ce type de factures et l'investissement important qu'il requiert. Pour la majorité des autres flux, l'option retenue demeure la numérisation des factures papier via scan / lad qui reste encore très coûteuse !

À cette non-optimisation des modes de facturation, s'ajoute une relation fournisseurs encore souvent régie par des moyens traditionnels de communication – téléphone, courrier, email – qui, en plus d'être onéreux et peu efficaces, entraînent une multiplication des processus et des flux. Certaines initiatives pour améliorer cette gestion de la relation fournisseurs ont été lancées par le passé, mais, bien souvent, elles sont trop peu coordonnées entre les achats, la finance, la DSI et les opérations. Et, par voie de conséquence, elles ont tendance à complexifier le parcours fournisseurs par la prolifération de plateformes non intégrées. De fait, conformité, performance,

efficacité, expérience collaborateurs... sont autant de facteurs qui poussent les entreprises à revoir le processus de gestion relationnelle avec leurs fournisseurs. Leur objectif est de réduire l'inefficacité sur le plan des coûts, de l'absence de qualité et des délais, tout en maximisant l'intégration entre les fonctions Achats et Finance.

Pareille démarche facilite avant tout la réduction du coût des transactions : utiliser un portail permet en effet de diviser par 5 le coût de numérisation d'une facture avec une qualité accrue. Elle permet aussi d'offrir un « self-service » aux fournisseurs, de diminuer ainsi le nombre d'appels entrants et de limiter la sollicitation des équipes sur la restitution d'informations désormais disponibles en temps réel. Par suite, la mise en place de solutions P2P simplifie les processus et fait converger l'ensemble des flux et des échanges via un portail unique : référencement, commande, factures, avis de paiement, supply chain finance, etc. L'expérience fournisseurs s'en trouve améliorée et facilitée. Enfin, dans un cadre réglementaire toujours plus exigeant, la mise en place de solutions P2P représente un

formidable levier pour réduire les délais de paiement et améliorer la conformité vis-à-vis de la réglementation de type LME ou Sapin 2.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs approches s'offrent aux entreprises. La tendance reste de recourir à des éditeurs qui proposent de gérer la relation fournisseurs comme un réseau social. Or nous constatons qu'il existe deux approches complémentaires. La première, centrée sur les fournisseurs, repose sur la mise en place d'un portail fournisseurs collaboratif connecté sur les systèmes de l'entreprise. Ce portail permet aux fournisseurs de mettre à jour leurs informations, récupérer des commandes, déposer des factures, consulter des avis de paiement et le statut des factures. Certaines de ces solutions vont jusqu'à la supply chain finance intégrée. La seconde approche, centrée sur les collaborateurs et les fournisseurs, repose quant à elle sur la mise en place d'une plateforme Source to Pay commune. Le portail fournisseurs est complété par des modules transactionnels « Amazon like » : sourcing, engagement de dépenses, comptabilité fournisseurs, workflows, etc. Ainsi, les principaux enjeux auxquels

« Une tendance de fond à aller vers à une gestion de la relation fournisseur collaborative via des portails connectés sur les systèmes de l'entreprise »

se trouvent confrontées les entreprises qui se lancent dans ces projets résident dans la digitalisation et l'enrôlement des fournisseurs à ce type de plateforme.

Pour faire face à ce défi qu'ils rencontrent tous, nos clients mettent en place un ensemble de différentes bonnes pratiques pour accélérer l'adhésion de leur écosystème. D'abord par la maximisation de la valeur pour les fournisseurs existants : en faisant transiter l'ensemble des factures existantes (scan/lad et EDI) via le nouveau portail, il est possible de fournir rapidement les statuts de traitement des factures à l'ensemble des prestataires existants en les familiarisant avec la plateforme. Ensuite, par le rattachement des nouveaux fournisseurs au portail de manière systématique. L'envoi des factures papier ne doit plus être une option dans les nouvelles conditions d'achats et le traitement des factures doit être conditionné à l'utilisation des solutions offertes par le portail : pdf, edi, saisie, PO Flip, etc. Notons que les entreprises les plus matures créent une cellule chargée non seulement de mener des campagnes d'enrôlement sur la base de fournisseurs déjà installée mais aussi d'étendre aux autres points d'échanges de la chaîne

Source to Pay : référencement, ePO, eReceipt, eCatalog,...

À travers nos différentes missions, nous avons identifié des facteurs de succès qui conditionnent la réussite de la démarche. Parmi eux, la gratuité du réseau pour les fournisseurs est primordiale pour éviter un frein naturel à l'enrôlement. Il est important de prioriser l'apport de valeur pour les fournisseurs « from day one » : statuts factures, hotline, supply chain finance, afin d'accélérer l'adhésion. Autre facteur stratégique : étendre le réseau par étapes et accepter la cohabitation temporaire entre une approche traditionnelle et une approche digitale afin d'accompagner le changement. Enfin, utiliser les opérationnels comme leviers d'enrôlement et de promotion du portail : le facteur humain reste stratégique.

CYRILLE MALLARET
Associé Finance Transformation
Industries Services Distribution
Deloitte Conseil



Serge Pouhaer est en charge des CSP Procure to Pay du groupe Société Générale depuis plus de 5 ans, ainsi que Global Process owner «Procure to Pay». Avant cela, Serge a occupé le poste de responsable des opérations des activités de brokerage, basé à Londres, puis un poste d'architecte de process et de système d'information pour la finance de la banque d'investissement Société Générale.

Témoignage

SERGE POUHAER
DIRECTEUR DES PROCESSUS
ET CSP « PROCURE TO PAY »
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Quelle était la situation de départ et les objectifs à travers ce projet de plateforme ?

La Société Générale, qui comprend le groupe Crédit du Nord, traite aujourd'hui avec un peu plus de 20 000 fournisseurs, ce qui représente un volume annuel de plus de 700 000 factures au niveau mondial. Début 2016, lorsque nous avons lancé l'analyse d'expression des besoins, seulement 10 % des factures étaient gérées par un flux EDI permettant une dématérialisation complète des factures. Les 90 % restants étaient gérés sur format papier ou PDF. Ce mode de facturation nécessite donc un travail d'interprétation, de saisie et d'intégration extrêmement chronophage. Face aux enjeux d'efficacité, de capacité à régler rapidement nos fournisseurs et de maîtriser nos risques ainsi que notre dépense, il nous fallait repenser le dispositif et tirer parti des innovations technologiques. Et ce d'autant plus que l'état français lui-même a lancé la numérisation des factures pour ses propres dépenses et qu'il promeut cette démarche sur la place.

Ainsi, il nous a paru stratégique d'instaurer une relation digitale avec nos fournisseurs à travers la mise en place d'une plateforme

moderne et flexible qui permette d'interagir avec les plus grands comme les plus petits. Au-delà des flux EDI toujours lourds à mettre en œuvre avec un investissement de la part des prestataires, nous avons recherché une plateforme permettant à la fois d'embarquer les fournisseurs en toute simplicité, et de suivre pour tous sur le portail le statut du traitement de la facture.

Comment vous êtes-vous mis en ordre de marche ? Quels sont vos conseils ?

Ce constat a été concomitant avec la fin du contrat de la solution de numérisation qui était en place. Nous avons donc le déclencheur pour lancer le projet. Avant toute chose, nous avons clairement défini nos objectifs : souhaitons-nous simplifier les interactions avec nos prestataires ? disposer d'une meilleure visibilité sur nos factures ? donner plus d'autonomie à nos fournisseurs à travers la plateforme ? améliorer leurs délais d'acheminement ?

Pour mettre au clair nos objectifs, nous avons lancé un projet d'équipe, fédérateur de toutes les parties prenantes en particulier avec la Direction des Achats. Ce projet a été mené conformément à un mode agile avec une équipe projet

multidisciplinaire : Métiers et DSI. Enfin, nous avons privilégié la conduite du changement autour d'un tel projet qui modifie profondément notre mode de fonctionnement sur l'ensemble de la chaîne de gestion des dépenses.

Quels sont les résultats escomptés ?
Le déploiement est réalisé de façon modulaire, pays par pays, avec la possibilité de disposer de la langue du pays sur la plateforme Tradeshift. À l'horizon de 2020, nous ciblons 80 % de digital sur l'ensemble de nos échanges.

Dans un premier temps, nous visons un progrès substantiel de l'efficacité de notre chaîne Procure to Pay en améliorant le taux de (STP Straight-Through Processing) grâce à la digitalisation. Ensuite, nous souhaitons aller au-delà et inverser la tendance actuelle à savoir — si l'on résume la situation de façon schématique — un gaspillage de notre énergie dans le traitement comptable et analytique de la dépense au détriment du pilotage des coûts aux bornes du groupe. Aussi, nous proposons un référentiel unique pour l'entreprise et son écosystème, afin de promouvoir une démarche partagée de nos actions de la chaîne de traitement et de pilotage ainsi que pour la maîtrise des dépenses.

Au-delà de ces transformations internes à court terme, la solution digitale offre de belles promesses de fonctionnalités

complémentaires telles que :

- le développement de solutions partagées avec d'autres grands donneurs d'ordre du CAC40 ;
- le partage de référentiels fournisseurs et d'échanges sécurisés de coordonnées de règlement – un partage aujourd'hui essentiel pour lutter contre la fraude à l'heure où le marché français, fragmenté et en retard par rapport à d'autres pays qui disposent de données centralisées, ne propose aucune solution réelle ;
- l'apport du Machine Learning et de l'Intelligence Artificielle pour contrôler les doublons de factures et de la fraude, et apporter à l'intégration de l'intelligence comptable (déduction du compte comptable, des schémas de TVA) et de contrôle de gestion (centre de coûts analytiques).

En synthèse, un processus de gestion des dépenses complètement digital, partagé, et intelligent, pour le bénéfice de tous les partenaires externes ou internes.



L'ESSOR DES APPLICATIONS SUR LES PLATEFORMES OUVERTES

Quelle que soit leur taille, les sociétés sont soumises à de grandes mutations technologiques et business sous la pression de nouveaux entrants qui proposent des solutions en rupture. Elles doivent être aptes à réagir vite, et en temps réel.

Par conséquent, les directions financières doivent accompagner la transformation digitale de leurs entreprises en mettant en place des solutions qui misent sur :

- la digitalisation de l'ensemble de la relation avec les tiers ;
- la fourniture d'informations en temps réel permettant un arbitrage immédiat ;

- le collaboratif plus que le transactionnel ;
- une couverture géographique globale couvrant EMEA, US, Chine et LATAM.

Au niveau des Systèmes d'Informations, les entreprises ne doivent plus être vues sous l'angle client ou sous l'angle fournisseur, mais bien dans une relation globale d'échanges business.

Ce type de solution est fourni par des outils novateurs qui associent les concepts du réseau social BtoB et de la plateforme collaborative ouverte.

Tradeshift a conçu et créé cette nouvelle solution.

Convictions

- #1 Une nouvelle manière de travailler avec vos partenaires car la collaboration entre partenaires commerciaux est plus importante que la transaction.
- #2 Un réseau social efficace pour une collaboration plus fluide et en temps réel.
- #3 Une plateforme connectée 24x7 souple et agile, collaborative et orientée sur les data.
- #4 La gratuité pour les fournisseurs : celui qui paie est celui qui bénéficie de la valeur.
- #5 Un ERP agnostique pour garantir l'agilité et les évolutions de votre organisation.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Coordonner Finance / Achats / IT : quoiqu'ils ne soient pas si complexes, ces projets nécessitent une coordination transverse. Il est donc impératif d'inscrire ce projet dans une démarche globale de digitalisation, et de ne pas se "contenter" d'un projet d'e-invoicing.
2. Définir une stratégie claire de communication fournisseurs, analyser la base fournisseurs, savoir par où commencer. Trouver les 10, 15 premiers qui vous permettront un quick win.
3. Inscrire le projet dans votre contexte global IT et coordonner ce projet avec les autres projets touchant la finance et les achats.
4. Se fixer des KPI clairs et les suivre après le Go Live. Il s'agit d'un projet qui s'inscrit dans la continuité du credo "le recrutement fournisseurs ne s'arrête jamais".

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. En faire un projet seulement Finance, sans implication des achats et de l'IT ; ou sans inscrire cela dans un projet global avec une communication claire vis-à-vis des fournisseurs.
2. En faire un projet ayant un périmètre réduit : par exemple traiter uniquement les factures fournisseurs ou l'EDI sans avoir de vue globale sur la façon dont votre société va collaborer avec ses fournisseurs (X portails différents).
3. En faire un projet "One Time" : le succès de ce type de projet est lié à la mobilisation sur le long terme. Il faut maintenir les ressources dans le temps pour faire adhérer les fournisseurs.
4. Imposer le projet aux fournisseurs sans leur expliquer la valeur (business model gratuit, visibilité sur le statut factures, contrôle des factures).
5. Une équipe qui se démobilise après le Go Live. La clé de votre ROI est dans le recrutement continu des fournisseurs, il faut donc prévoir les ressources nécessaires.



Interview

CHARLES-HENRI ROYON VP SALES EMEA - TRADESHIFT

Charles-Henri Royon, 56 ans, est à la tête de Tradeshift Europe depuis 2014. Il a participé à la croissance vertigineuse de l'éditeur américain d'origine danoise aux côtés d'une cinquantaine de clients qui ont fait confiance à Tradeshift. Charles-Henri a une expérience professionnelle fortement orientée vers les logiciels applicatifs acquise auprès de l'éditeur Ariba où il a dirigé les ventes Europe en tant que VP pendant 12 ans. Charles-Henri a démarré chez IBM puis a passé 10 ans chez EMC2.

A qui votre solution s'adresse-t-elle ?

La solution Tradeshift s'adresse à toutes les entreprises qui cherchent à rendre leurs processus transversaux plus fluides.

L'objectif est de faciliter la collaboration entre les directions achats, finance, comptabilité, les directions métiers... Le résultat escompté est de rassembler au sein d'un même processus global toutes les directions de l'entreprise. Jusqu'à aujourd'hui, les solutions standards proposées sur le marché ne pouvaient répondre à cette problématique que de façon parcellaire et fragmentée : les directions achats s'équipaient de leurs propres outils, tout comme les directions finance, comptabilité et trésorerie. Le résultat était une cacophonie à laquelle les directions informatiques essayaient de répondre tant bien que mal.

Notre solution s'adresse donc aux entreprises qui souhaitent casser ces silos, une ambition réalisable si l'on

s'appuie sur le réseau des fournisseurs qui, d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, deviennent des acteurs à part entière de la digitalisation.

Quels sont les points forts de votre solution ?

1/ Une plateforme : nous permettons de rassembler l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'entreprise sur une même plateforme. La principale caractéristique de cette plateforme est qu'elle est ouverte aux éditeurs tiers ! Chaque « business unit » a la garantie d'être en mesure de « capturer » l'ensemble des processus internes de l'entreprise, sans avoir à obligatoirement prendre les solutions Tradeshift. Tout se passe comme dans votre Smartphone... Ainsi pour l'entreprise il est possible de faire son marché d'un point de vue technologique, c'est-à-dire de prendre des Apps Tradeshift, tout comme des Apps qui sont propres au client ou encore des Apps tierces parties.

2/ Un réseau : toute entité est la bienvenue chez Tradeshift. Tout comme sur LinkedIn, seul le profil de l'entité doit être renseigné.

Quelle est votre vision du marché du P2P ?

Nous assistons à une vraie globalisation des achats directs et indirects. C'est d'ailleurs un de nos plus gros points forts : en étant ouvert aux éditeurs tiers, l'expérience utilisateur est la même pour tous les utilisateurs finaux. L'intégration est facile d'un point de vue technologique, le défi se situe dans l'expérience client. Grâce à notre système d'intégration, l'expérience client reste la même : la connexion se fait sur une seule et même plateforme et la solution tiers est complètement intégrée avec un « look & feel » identique.

Quelle est votre roadmap pour les années à venir ?

Le P2P s'adresse à une problématique d'entreprise : économiser des coûts sur

les processus en place. Aujourd'hui, les entreprises s'inscrivent dans une dynamique beaucoup plus importante : davantage qu'une économie d'argent, elles cherchent à optimiser les back-offices pour créer une réelle innovation permettant de gagner en efficacité et en performance.

Notre ambition est de donner aux directeurs des achats le moyen de capter réellement l'innovation technologique mise à leur disposition, pour travailler de manière beaucoup plus fluide et intelligente avec leurs fournisseurs. Nous cherchons à développer une vraie place de marché, puisque la technologie le permet désormais. À partir du moment où le P2P s'inscrit dans une démarche où tous les fournisseurs sont connectés à l'entreprise, nous entrons dans une démarche d'écosystème et d'entreprise étendue avec les fournisseurs. On peut ainsi offrir à son écosystème une façon de travailler complètement différente. Par exemple, les grandes entreprises peuvent permettre à leurs sous-traitants de profiter de conditions d'achats beaucoup plus intéressantes.



Tradeshift B2B Network

Le réseau B2B est un des 2 piliers de la solution Tradeshift. Il permet aux sociétés d'être connectées entre elles et de collaborer. L'inscription sur le réseau est gratuite. Une société présente sur le réseau peut agir en tant que fournisseur ou en tant que client.

Tradeshift Platform

La plateforme est le 2^e pilier de la solution Tradeshift. À la différence d'un portail, une société présente sur le réseau peut être connectée avec plusieurs partenaires commerciaux... et un seul accès. La collaboration est une composante importante, plus encore que la transaction.

Tradeshift Pay

Le traitement des factures fournisseurs est automatisé, ce qui implique :

- un échange avec 100 % de vos fournisseurs ;
- des factures électroniques ;
- un workflow collaboratif ;
- une gestion des exceptions ;
- des solutions de financement.

Tradeshift Buy

Repenser l'e-procurement

- Et si vos salariés pouvaient facilement acheter tous les produits dont vous avez besoin depuis un seul endroit ?
- Un endroit où les fournisseurs gèrent un contenu actualisé, et dont les prix ont été fixés pour vous ?
- Un endroit où acheter en ligne, dans le respect de vos règles internes ?

Tradeshift Connect

Gestion des Fournisseurs :

- Centralisation des méta-données fournisseurs ;
- Gestion de la conformité ;
- Gestion des risques et de la performance.

Tradeshift Appstore

Une nouvelle manière d'accéder à la richesse fonctionnelle. Tradeshift offre de nouvelles possibilités grâce à un écosystème d'Apps partenaires. Extension facile et rapide de la valeur de Tradeshift au regard de l'évolution de vos processus.

Partenaires Apps

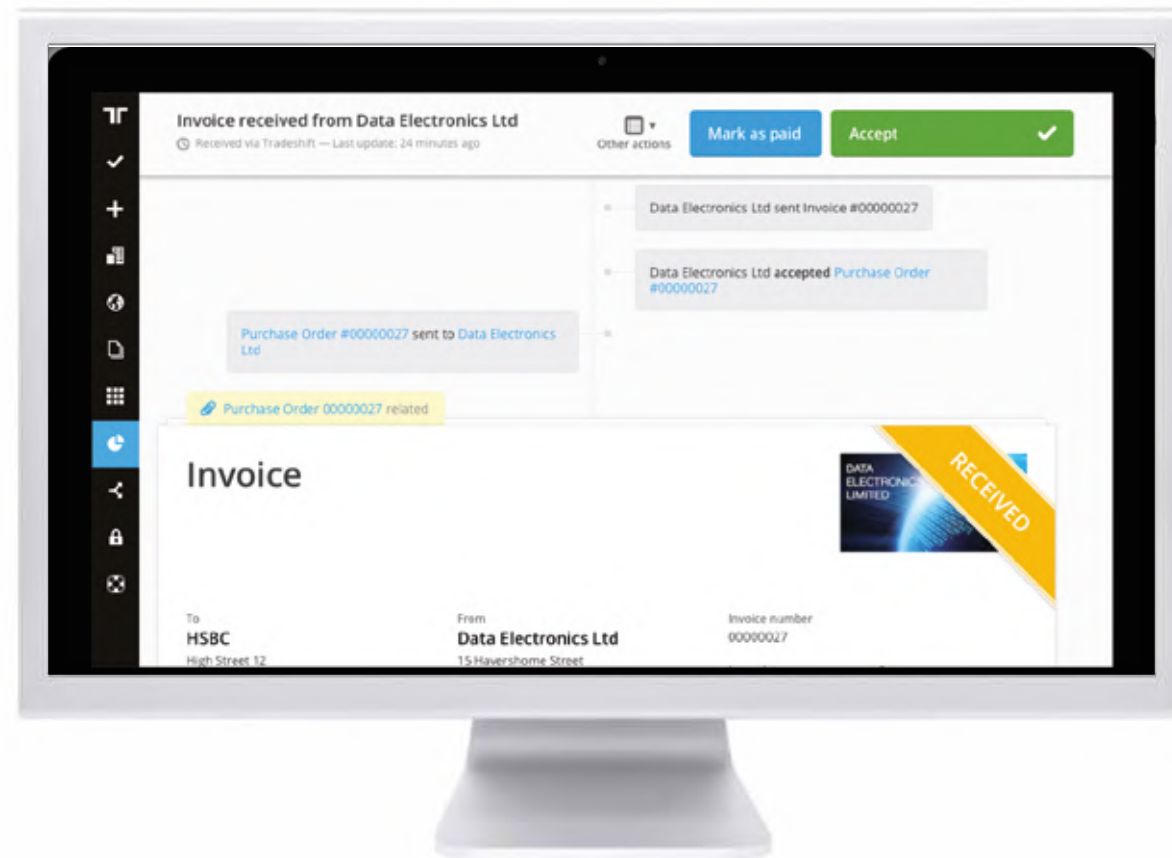
Exemples de partenaires éditeurs d'Apps pour les directions financières :

- Quyntess améliore la collaboration avec les acteurs de votre supply-chain ;
- C2FO propose une approche très innovante de place de marché interactive de gestion du financement fournisseurs ;
- ECOVADIS met en œuvre un système de notation RSE associant acheteurs et fournisseurs pour un développement d'un business durable.

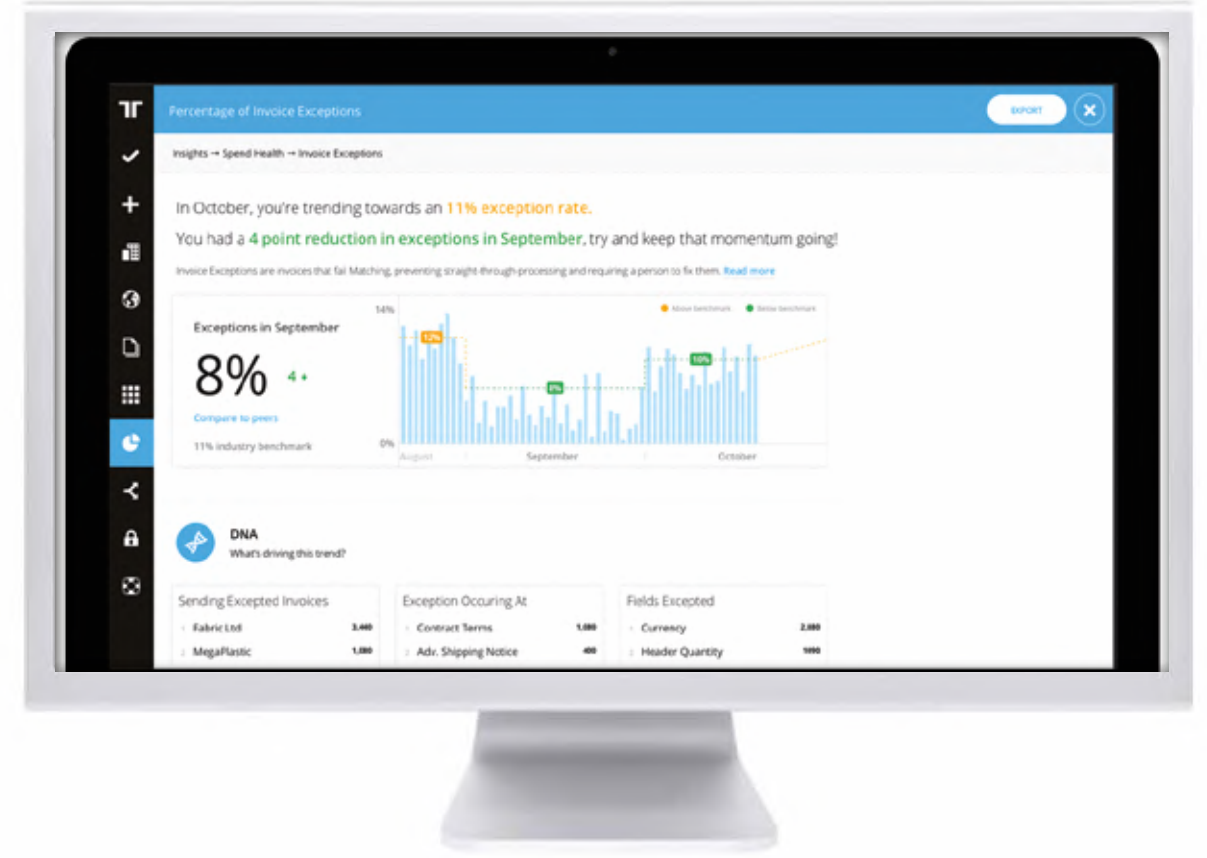
Services Financiers

Exemples de partenaires bancaires d'Apps pour les directions financières afin de proposer des solutions de Reverse Factoring :

- HSBC ;
- Santander.



Une seule interface pour échanger sur l'ensemble du processus fournisseurs. Collaboratif, convivial et simple à utiliser.



Dashboard : évaluer l'état de votre flux facture en un coup d'œil.

VEOLIA

LE DÉFI

- La solution de dématérialisation précédente qui n'avait réussi qu'à connecter une cinquantaine de fournisseurs.
- Les autres factures étaient au format papier.
- Il était difficile de déployer la solution précédente sur les petits et moyens fournisseurs.

POURQUOI TRADESHIFT?

- La combinaison dans le cadre d'un partenariat stratégique entre Xerox et Tradeshift permet à Veolia d'avoir un interlocuteur unique gérant l'ensemble des flux (papiers et électroniques).
- Pour l'indépendance vis-à-vis des éditeurs d'ERP, un facteur important dans le cadre de Veolia qui dispose à la fois de SAP et d'Oracle.
- Parce que Tradeshift offre un business model gratuit pour les fournisseurs.
- Parce que la flexibilité de Tradeshift a accompagné les évolutions d'organisation (Veolia-Dalkia).

RÉSULTATS

- Migration de la solution existante réussie en 6 mois.

LES PROCHAINES ÉTAPES

- Pouvoir généraliser l'utilisation de l'e-invoicing à l'ensemble des fournisseurs quelque soient leurs tailles.
- Étudier le potentiel de la plate-forme sur d'autres applications (maintenance des données fournisseurs).

AIR FRANCE

LE CHALLENGE

- La solution de dématérialisation précédente qui n'avait réussi qu'à connecter une petite trentaine de fournisseurs.
- Les autres factures étaient au format papier.
- Il n'y avait pas d'innovations apportées à la solution – Rachat par SAP.

POURQUOI TRADESHIFT?

- Parce que Tradeshift propose une plateforme ouverte déclinant tout un écosystème de processus collaboratifs avec les fournisseurs.
- Pour l'indépendance vis-à-vis de SAP/Ariba.
- Parce que Tradeshift offre un business model gratuit pour les fournisseurs.

RÉSULTATS

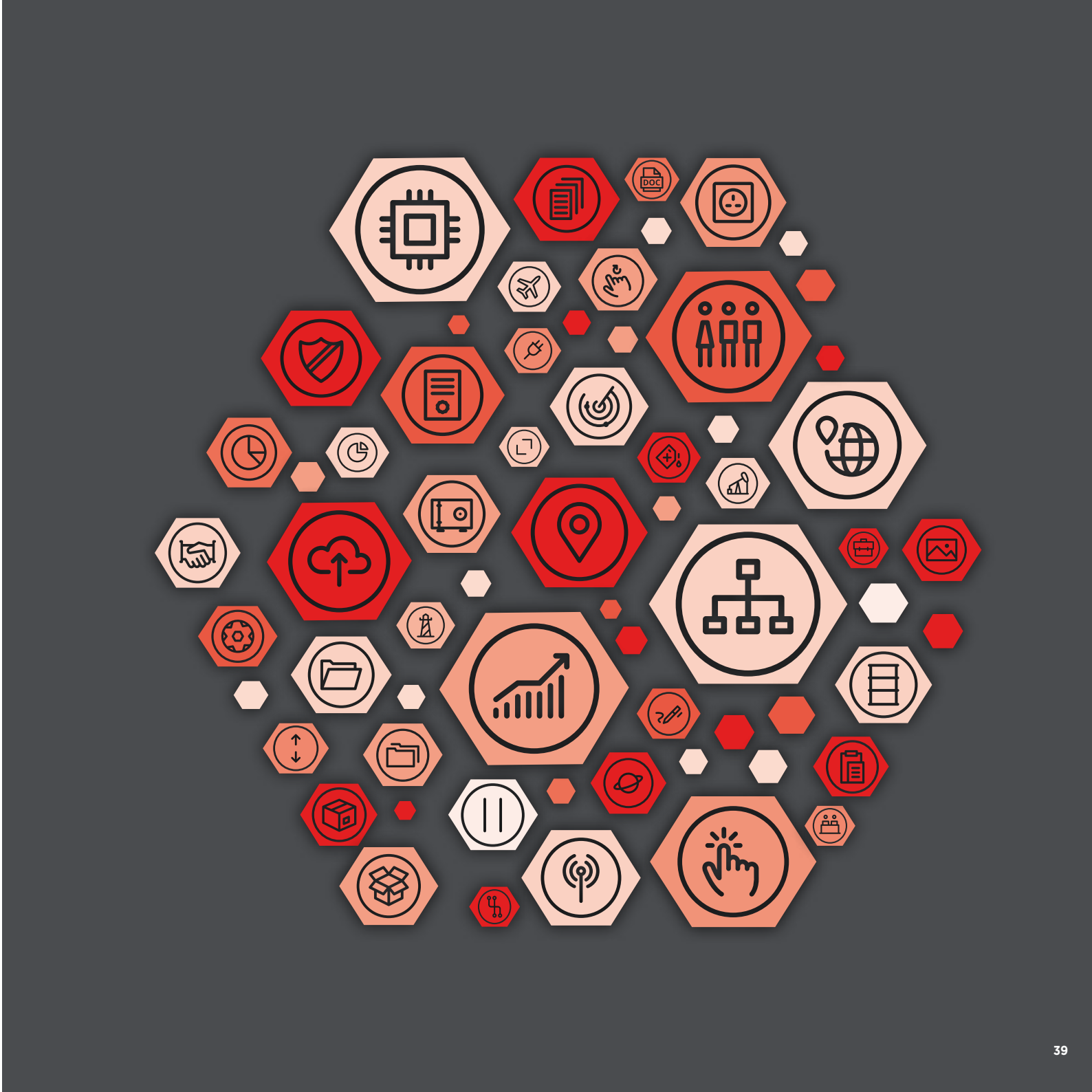
- Déploiement par entité.
- 450 fournisseurs déjà enrôlés.
 - Extension à l'international (Asie, notamment) et aux DOM-TOM ;
 - Proposer aux petits fournisseurs de l'escompte pour un paiement anticipé ;
 - Proposer aux petits fournisseurs de l'escompte pour paiement anticipé.

CHAPITRE 3

Digitalisation
& flexibilité du cœur ERP

CHAPITRE 3

Digitalisation
& flexibilité du cœur ERP



Le point de vue des experts Deloitte

L'ERP Cloud au cœur de la transformation digitale

L'entreprise fait face à des enjeux majeurs et doit se doter des moyens lui permettant d'évoluer plus rapidement pour favoriser sa croissance, développer ses marchés, agir et s'adapter face à des concurrents non traditionnels. Les processus, l'organisation et le système d'information sont devenus les vecteurs incontournables de cette transformation.

De fait, la transformation numérique vers les ERP dans le Cloud est devenue la pierre angulaire du projet stratégique de l'entreprise. Plus d'agilité, plus d'innovation, plus de disponibilité, moins d'infrastructures à gérer, moins de développements spécifiques... Si tous les bénéfices annoncés sont très attirants, ils posent de nombreuses questions aux décideurs :

- Comment moderniser son ERP, gagner en efficacité opérationnelle, sans pour autant démarrer un projet interminable avec de lourds investissements ?
- Quelle trajectoire de transformation doit être envisagée en fonction des priorités et des risques associés ?
- Quelles sont les bonnes pratiques

pour standardiser les processus transactionnels et se focaliser sur les enjeux métier ?

- Comment bénéficier d'une architecture moderne, collaborative, permettant de suivre en temps réel la performance de l'entreprise ?

Les nouvelles offres Cloud intègrent nativement des composants collaboratifs et sociaux, une expérience utilisateur différenciante associée à la mobilité, et une capacité de traitement en temps réel des indicateurs de pilotage.

Ces composants favorisent la convergence autour de bonnes pratiques de gestion, et facilitent l'usage et l'appropriation par les utilisateurs finaux.

Ces nouvelles plateformes permettent également une ouverture vers l'automatisation des processus ainsi que l'intégration de technologies IoT et d'intelligence artificielle.

Le passage à un ERP Cloud, pour être bénéfique et rendre maximale toute la valeur ajoutée attendue, implique, sinon la disparition, tout au moins la forte diminution des développements spécifiques. Un benchmark des processus existants par rapport aux meilleures pratiques doit être réalisé

afin de limiter le recours aux extensions uniquement pour les processus « cœur de métier » et créateurs de forte valeur pour l'entreprise.

Pour assurer la réussite d'un projet de transformation vers un ERP Cloud, une évaluation préalable de la maturité digitale des processus s'avère nécessaire. Elle définit une trajectoire de déploiement équilibré et alignée sur les enjeux métiers. La gestion du changement doit également évoluer et être au cœur des projets pour favoriser l'adoption de ces nouvelles technologies.

SYLVAIN COLLET

Associé EA - Oracle
Deloitte Conseil





Interview

FRANÇOIS-XAVIER LECLERCQ SENIOR VP BUSINESS DEVELOPMENT - ORACLE APPLICATIONS EMEA & APAC

François-Xavier Leclercq, Senior Vice President Business Development pour Oracle Applications EMEA & APAC, est membre du comité de direction EMEA et APAC. Il pilote la stratégie «Go to Market» et «Demand Generation» pour l'ensemble des applications Oracle sur ce territoire. François-Xavier gère une équipe d'experts métier : Business Consulting, Business developers et Demand Generation managers qui travaillent en étroite collaboration avec les équipes commerciales, le développement Produit, le Marketing et les business units sectorielles, afin de soutenir la croissance des solutions Oracle Applications Cloud à travers EMEA et APAC.

François-Xavier a précédemment dirigé les équipes Sales Consulting, Avant-Vente et le programme Top Talent au sein d'Oracle. François-Xavier a rejoint Oracle via l'acquisition d'Hyperion, où il a occupé pendant dix ans des postes de management, tels que Client Services EMEA.

Quelle est la vision spécifique d'Oracle pour servir les Directions financières ?

L'ancien modèle d'ERP – souvent complexe, onéreux, peu ergonomique et moins agile face à l'évolution des besoins – a connu une véritable évolution stratégique avec l'usage du cloud. Ce constat nous a conduits à repenser l'expérience client proposée, en intégrant les principaux enjeux actuels des DAF : quel futur envisager pour mon business et comment s'adapter aux évolutions ? Nous souhaitons accompagner les DAF en leur proposant une plateforme véritablement «orientée business», comprenant un ensemble de modules fonctionnels très complets sur un socle ERP, plus agile, innovant et collaboratif. L'objectif est de leur permettre de mieux gérer les opportunités du

marché, de faciliter leur business et de réduire leurs coûts, tout en intégrant leurs différentes contraintes de réglementations, de consolidation ou de gestion.

Quels types de clients ciblez-vous avec l'ERP Cloud ?

Le Cloud ne nécessitant pas d'investissements en termes d'infrastructures pour le client, nous sommes désormais capables d'adresser tous les marchés, de la PME aux grands groupes internationaux. Pour les grandes entreprises, la puissance du Cloud permet d'avoir une évolutivité importante et de traiter des volumes de données croissants. D'autant plus que les solutions proposées sont très globales, et adaptées à tous les marchés.

Pour les entreprises de taille intermédiaire, tout l'intérêt de l'ERP Cloud réside dans la possibilité de mettre en œuvre leurs éléments financiers. Une jeune société ayant besoin de se développer connaît forcément une pression réglementaire qui va pousser le DAF à s'appuyer sur une plateforme lui permettant de gérer sa croissance.

Quels sont vos principaux points forts ?

Nous proposons une solution qui couvre fonctionnellement l'ensemble des différents types de business existants. Son innovation fonctionnelle permanente répond, en standard, aux besoins des nouvelles industries. Par exemple, 6 nouveaux modules viennent compléter la Supply Chain.

Cette solution est basée sur une nouvelle génération d'applications qui permet des mises en œuvre et des évolutions très rapides. Elle intègre nativement les fonctions analytiques, collaboratives et une gestion de la mobilité qui rendent les utilisateurs plus efficaces.

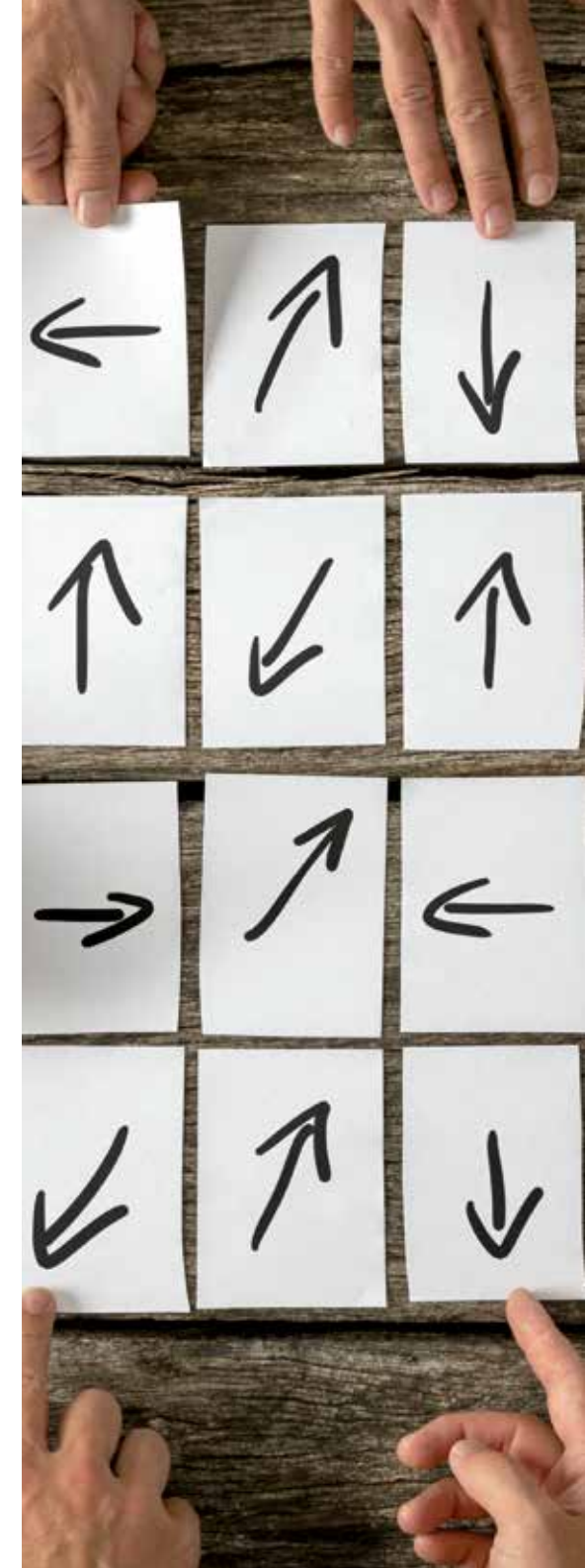
L'intégration en standard des différents domaines fonctionnels repose sur une plateforme technologique unique sur le marché. Les services proposés en termes d'intégration, de mobilité et de workflow sont aussi disponibles pour les clients qui désirent créer une fonctionnalité spécifique à leur activité. Enfin, Oracle offre les meilleures protections en matière de sécurité au niveau de ses infrastructures Cloud.

Quelle est votre stratégie de développement ? Votre roadmap ?

Notre ambition est d'être le leader sur le marché de l'ERP. À cette fin, nous effectuons plusieurs investissements technologiques majeurs (automatisation des tâches, chatbots, IoT) qui sont pour certains déjà intégrés dans notre solution. Dans le domaine de l'intelligence artificielle, nous avons prévu des applications spécifiques, et de telles avancées sont possibles grâce à notre Datacloud. Au niveau de l'ERP, nous continuons de fournir des localisations complémentaires, ainsi qu'une couverture étendue à de nouvelles industries en proposant des modules spécifiques par secteur d'activité, comme celui

de l'éducation. Nous avons concentré dernièrement la plupart de nos investissements sur les domaines de la Supply Chain en y intégrant des capacités d'analyse financière. L'innovation des usages est également l'une de nos priorités. Nous mettons l'ergonomie au cœur de notre solution et proposons une exhaustivité de services pour l'ensemble des opérationnels. Ainsi, chaque utilisateur peut prendre très simplement en main la solution selon son niveau et son profil.

Nous souhaitons accompagner les DAF en leur proposant une plateforme véritablement «orientée business»



UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE SYSTÈMES D'INFORMATIONS FINANCIERS !

Le monde de l'entreprise est en pleine évolution, à l'instar du rôle de la finance. Avec l'arrivée des réseaux sociaux, de la mobilité, de l'analyse en temps réel et prédictive, les grandes comme les petites entreprises doivent s'adapter à la transformation digitale.

Aussi, les organisations financières modernes doivent apporter une réelle valeur à l'entreprise en tirant partie de ces évolutions technologiques. Cela implique une transformation de la fonction finance. L'automatisation et la standardisation des processus de gestion comptable et financière permettent aux utilisateurs de se consacrer à des tâches à forte valeur ajoutée et d'accélérer les prises de décisions.

Votre système actuel peut-il réellement vous apporter l'avantage concurrentiel nécessaire dans un environnement mondial en constante évolution ?

Les solutions Oracle Cloud sont spécifiquement conçues pour répondre aux exigences croissantes des organisations financières et de leurs clients. Elles font partie d'une nouvelle génération d'applications de gestion qui couvrent tous les domaines fonctionnels de l'entreprise. La supply chain dans le Cloud est également une priorité pour Oracle. La nouvelle version R13 en est la preuve avec 6 nouvelles applications intégrées nativement à l'ERP Cloud Oracle.

Convictions

- #1 Une solution évolutive et extensible : une finance moderne est proposée via un accès à une plateforme internet publique (Public Cloud).
- #2 Les innovations technologiques offrent de nouveaux usages métiers aux financiers : réseau social au sein des transactions, mobilité, intelligence artificielle et analyses en temps réel.
- #3 Standardisation, simplicité et sécurité : le Cloud moderne répond aux enjeux d'adoption rapide tout en garantissant une sécurité accrue des données.
- #4 Une offre modulaire et une complétude fonctionnelle : l'extension aux autres domaines fonctionnels ou connexes doit être envisagée pour bénéficier d'une intégration native de processus transverses.
- #5 Un coût de possession maîtrisé : le vrai modèle du SaaS permet d'anticiper les coûts d'utilisation en fonction des changements du business.
- #6 Une automatisation des tâches à moindre valeur ajoutée via des moteurs de règles (génération d'écritures comptables ou contrôle de risques) ou de robots conversationnels (Chatbot).

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Définir l'enjeu de votre projet : Quels sont les ROI & TCO espérés ? Quelle amélioration d'indicateurs est escomptée ? Comment accompagner la transformation d'organisation ? Quels sont vos problèmes métiers (cycles trop longs, dépense hors contrat, etc.) ?
2. Déterminer une démarche de projet (Cloud vs traditionnel) : savoir si les processus de l'entreprise doivent s'adapter au système d'information ou l'inverse.
3. Cerner les paramètres de votre projet : Mon entreprise est-elle capable d'accompagner le changement ? Sponsoring fort, décision rapide, adaptation : dois-je me faire accompagner avant le choix de la solution ?
4. Identifier le contenu : s'agit-il de la couverture d'un besoin cerné et non évolutif (ex : gestion des appels d'offre pour l'entité France) ou de la première brique d'un déploiement potentiel vers d'autres métiers, d'autres entités ?
5. Choisir le pilote pour le premier Go Live : sélectionner une entité simple et surtout volontaire pour changer et témoigner.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Sous-estimer la gestion du changement en ayant un sponsoring interne trop faible et en ne mobilisant pas les ressources internes clés dès le début.
2. Partir d'une description du système existant ou d'un recueil des besoins de tout le monde, puis faire une analyse des écarts.
3. Faire un projet big bang. Démarrer par un petit périmètre puis faire des go live successifs en augmentant petit à petit la couverture des processus et des organisations.
4. Ne pas ou mal communiquer : il est impératif d'échanger sur les points positifs, le but étant de faire adhérer car il s'agit d'un projet itératif.
5. Choisir comme pilote du déploiement l'entité la plus complexe : la devise « qui peut le plus peut le moins » fera déraiper votre projet et ne fera pas de ce premier Go Live la référence nécessaire pour les déploiements ultérieurs.

GESTION FINANCIÈRE

La solution de gestion financière intégrée et évolutive la plus complète sur le marché. Oracle Financial Cloud propose un support étendu à des multinationales dans de nombreux secteurs.

Elle intègre :

- une comptabilité générale et analytique ;
- une comptabilité fournisseurs et immobilisations ;
- une comptabilité clients ;
- des recouvrements ;
- des prévisions de trésorerie et rapprochement bancaire ;
- des notes de frais.

RISQUE ET CONFORMITÉ

Utilisez Financial Reporting Compliance Cloud Service pour optimiser les contrôles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de vos processus financiers à l'aide d'une solution intégrée dans le cadre de votre déploiement Oracle ERP Cloud.

GESTION DE PROJETS

Restez maîtres de vos projets et informés tout en bénéficiant d'une gestion financière complète et intégrée grâce à nos solutions innovantes dédiées aux entreprises porteuses de projets.

Notre solution associe des fonctions avancées de gestion financière à des fonctions de gestion opérationnelle.

RÉCONCILIATION

Gérez et optimisez efficacement le rapprochement comptable global des comptes grâce aux solutions d'automatisation sécurisées qui intègrent le contrôle des risques.

GESTION DES ACHATS

Une solution en Cloud qui permet d'adresser les enjeux de rapidité et d'efficacité des processus achats. Elle a été conçue pour remettre la direction des achats en lien avec le reste de l'entreprise et ses fournisseurs. Une solution qui garantit donc une collaboration embarquée et des processus extensibles aux métiers connexes : responsables des budgets, demandeurs, services comptables et financiers, chefs de projets, responsables vente et supply chain, fournisseurs et partenaires.

CLÔTURE ET CONSOLIDATION

Réduisez considérablement les délais et les coûts de clôture avec Financial Consolidation and Close Cloud grâce à l'intégration des meilleures pratiques de consolidation prêtes à l'emploi.





Décision en temps réel : prendre des décisions proactives basées sur l'accès immédiat aux informations et les communiquer en toute confiance avec le reporting sécurisé en libre-service. Mobilité et collaboration intégrées au reporting.



Mobilité, collaboration et dématérialisation native intégrées aux transactions pour fluidifier et accélérer les processus métiers.

MY MONEY BANK

« La volonté de créer une infrastructure Finance épurée ! »

Virginie Andres
Efinance project leader
MYMONEYBANK

- L'enjeu du projet : En mars 2017, GE Money Bank est devenu MyMoneyBank, dans le cadre du changement d'actionnaire, de General Electric au fonds d'investissement Cerberus. Il a fallu trouver des solutions applicatives pour remplacer les outils fournis par GE, avec la volonté de :
 - créer une infrastructure Finance épurée ;
 - minimiser le nombre de fournisseurs et de systèmes Finance ;
 - limiter le besoin en infrastructure et support IT.
- La solution (Oracle ERP Cloud, Oracle Financial Cloud, Oracle Procurement cloud, etc.) a été retenue pour remplacer d'une part les fonctionnalités de gestion comptables et financières existantes et d'autre part les fonctionnalités de gestion des achats. Nous avons complété l'ensemble avec de l'analytique et une gestion budgétaire intégrée.
- Notre objectif est, du planning au reporting, de mettre en place des solutions intégrées et collaboratives, de digitaliser les processus et d'utiliser l'intelligence d'automation de tous ces outils.



En avril 2017, GE Money Bank rejoint les actifs du groupe Cerberus Capital Management et devient My Money Bank, seule banque indépendante sur son marché.

BAXTERS FOOD GROUP

« Oracle propose des solutions clé en main reposant sur les best practices pour notre environnement de production. Nous disposons maintenant d'une plateforme très stable sur laquelle développer notre activité »

Elaine McKechnie,
Group Head of MIS
BAXTERS FOOD GROUP

- LES DÉFIS**
- Mettre en place des outils permettant de créer plus de valeur à partir de ses données.
- LES SOLUTIONS**
- Oracle Financial Analytics ;
 - Oracle Business Analytics Foundation Suite ;
 - Oracle Procurement and Spend Analytics ;
 - Oracle Supply Chain Analytics ;
- LES RÉSULTATS**
- Gain du temps jusqu'alors consacré à la gestion des infrastructures et des mises à niveau.
 - Réduction des coûts:
 - . Diminution des coûts de SI ;
 - . Plus de normalisation grâce aux processus proposés ;
 - Gain de productivité grâce aux nouvelles fonctionnalités : Réseau social, Analytics, capacités mobiles, dématérialisation intégrée, etc.
 - Davantage de réactivité grâce au Cloud Oracle.



Baxters Food Group, qui emploie 1 500 personnes, est une entreprise familiale fabriquant des produits alimentaires. L'entreprise est réputée au Royaume-Uni pour ses soupes, confitures, condiments et chutneys.

CHAPITRE 4

Vers une planification
financière unifiée



Le point de vue des experts Deloitte

De nombreuses organisations entreprennent d'importants projets de transformation financière, mais la mise en œuvre des meilleures pratiques de planification financière reste à renforcer. Les processus de Planning / Budgeting / Forecasting intégrés

ont un rôle fondamental à jouer dans l'identification et l'exploitation des domaines où une nouvelle croissance est possible, en veillant à une articulation solide entre les prévisions de résultats et leurs résultats. Le processus de planification financière doit devenir un processus Business, ce qu'il devrait être au-delà du seul exercice financier enraciné dans de nombreuses entreprises.

Suite à une étude Deloitte menée auprès de plus de 500 directeurs financiers (Deloitte Integrated Performance Management Survey), cinq éléments nous apparaissent comme les défis à relever pour améliorer l'efficacité des processus Planning / Budgeting / Forecasting :

1) Intégrer la planification, la budgétisation, et la prévision

37 % des répondants ont admis qu'ils ne parvenaient pas à aligner efficacement leur planification, leur budgétisation

et leur prévision avec la stratégie de l'entreprise. Dans ces circonstances, il existe un risque que les activités de l'organisation soient mal orientées, non cohérentes et que les attentes n'aient pas été correctement définies.

2) Utiliser correctement la prévision

61 % des répondants du sondage ont reconnu l'importance de la prévision comme moyen de compenser la nature statique de la budgétisation. Cependant, il est impossible d'apprécier encore pleinement comment les prévisions peuvent améliorer l'agilité de l'entreprise. Trop peu d'entreprises adoptent une approche globale allant de la planification de la demande jusqu'aux éléments financiers.

3) Appliquer le processus avec discipline

Près d'un tiers des répondants n'ont pas de mécanisme formel de suivi et de gestion de la qualité des prévisions, alors que moins de la moitié des répondants peuvent prévoir leurs revenus et coûts avec une exactitude de 5 %. Trop souvent, les processus Planning / Budgeting / Forecasting sont mal définis ou sont modifiés de façon parcellaire. Le besoin de discipline, en particulier dans les

prévisions, existe et les mesures de qualité de ces processus sont limitées.

4) Clarifier les responsabilités en matière de prise de décision

Une différence clé entre les organisations très performantes et les autres est la clarté de responsabilité de la prise de décision au sein du modèle opérationnel. Un cadre de décision clair, renforcé par une culture forte en termes de pilotage de la performance, aide les organisations à trouver le juste équilibre entre un processus inclusif qui engage dirigeants et CXO et la prise de décision rapide et décisive.

NB : Les organisations très performantes sont définies comme les 20 % des répondants ayant l'action la plus performante.

5) Utiliser la technologie

La feuille de calcul reste omniprésente dans les grandes et petites organisations. Plus d'un tiers des répondants au sondage utilisent toujours les feuilles de calcul comme principal outil de prévision et de budgétisation. La collecte, l'assemblage et l'analyse de données via la feuille de calcul limitent encore la plupart des entreprises, ce qui rend le processus de prévision dynamique et de planification

lent, opaque et propice à l'erreur. Les outils de planification sont plutôt utilisés pour collecter des données plutôt que pour remplir leurs objectifs principaux de développement, de modélisation des prévisions. Il est clair que les organisations n'utilisent pas pleinement les capacités dont elles disposent à partir de ces outils.

Le contrôleur de gestion doit renforcer la valeur ajoutée de ces processus en s'appuyant sur les capacités offertes par les outils. La prochaine étape sera l'exploitation des données financières et non financières, structurées et mises en qualité, et l'utilisation d'outils d'analyses quantitatives avancées (corrélations, clustering, « Machine Learning »...) et de compétences pour les utiliser et « faire parler les données ».

En complément de leur utilité pour expliquer l'existant, ces outils doivent aussi permettre de renforcer significativement la capacité de simulation et d'anticipation des performances.

KATIA RUET

Associée Finance Transformation
Deloitte Conseil





Nicolas Gallier

Diplômé de l'Ecole de Management de Normandie, Nicolas possède plus de 10 ans d'expérience en contrôle de gestion opérationnel et central dans le secteur agro-alimentaire, avec une forte spécialité pour la mise en place et l'administration des systèmes de gestion. Il a rejoint Agrial en 2012, où il a mis en place les modules CPM (Reporting, Budget, Business Plan, RH) et APM (Achats) de CCH Tagetik. Il occupe aujourd'hui le poste de Directeur contrôle de gestion Corporate.

Témoignage

NICOLAS GALLIER
DIRECTEUR CONTRÔLE DE
GESTION CORPORATE - AGRIAL

Quels étaient les challenges et les besoins qui ont motivé le lancement du projet ?

Le groupe Agrial, par sa nature coopérative, est une entité très décentralisée. Auparavant, très peu d'informations arrivaient jusqu'au niveau Corporate : seulement un EBE (Excédent Brut d'Exploitation) par mois et par branche, soit 8 chiffres en tout et pour tout, pour piloter l'ensemble du groupe. En 2012, le Groupe a pris la décision de mettre en place un reporting plus complet avec des comptes de résultat plus détaillés et des suivis d'investissement. Les outils existants avaient atteint leurs limites. Le système d'information avait perdu en fiabilité et le processus manuel était devenu très chronophage. Nous avions un rythme de consolidation trimestriel mais nous nous sommes rendu compte qu'il n'était pas suffisant. Nous sommes donc passés à un rythme mensuel mais nous n'étions pas outillés pour gérer ce reporting tous les mois. Par conséquent, nous devons professionnaliser notre reporting de gestion.

Quels étaient vos objectifs ?

Nous souhaitions consolider les reportings de gestion mensuels de nos 150 entités, de manière simplifiée et rapide, tout en ayant un outil sécurisé et fiable. Il était également primordial de pouvoir

faciliter les évolutions de périmètre grâce à un reporting standardisé qui permette une prise en main optimale, et de pouvoir former très rapidement les nouvelles filiales.

Comment avez-vous arrêté le choix de la solution ?

Suite à un cadrage, nous avons considéré que CCH Tagetik était la solution la plus adaptée. La solution consolidation et reporting de gestion de CCH Tagetik répond en effet à nos besoins fonctionnel : l'outil dispose d'une interface de type Excel qui facilite la prise en main par les différents collaborateurs habitués à utiliser le logiciel de Microsoft.

Le déploiement a été un véritable Big Bang. La mise en place s'est faite en 4 parties, pour l'ensemble des 8 branches qui composent le groupe : une partie reporting d'activité, une partie compte de résultat permettant le pilotage, une partie besoin en fonds de roulement et une partie investissements. Pendant la phase de développement, nous avons impliqué dès le départ quelques branches pilotes, c'est-à-dire, les branches qui étaient les plus matures dans leur système de reporting. Cette implication des branches pilotes a vraiment favorisé l'acceptation du projet car elles ont compris que ce n'était pas uniquement un projet destiné au Groupe. Il nous était nécessaire de recueillir leurs besoins

et nous leur avons expliqué que l'objectif était de les aider dans la réalisation de leur propre reporting.

Quels bénéfices et résultats avez-vous observés ?

Nous montrons les chiffres que nous souhaitons et à qui nous voulons. Que nous nous adressions au top management, à nos administrateurs ou encore à des organismes extérieurs tels que des banques, par exemple, toutes les données que nous fournissons proviennent de notre reporting CCH Tagetik. Aujourd'hui, nous avons donc une source de données unique et figée. Les chiffres sont fixés dans le marbre, et il s'agit d'un phénomène que nous ne connaissions pas jusqu'alors.

Aussi, le reporting du groupe s'est enrichi. Désormais, la gouvernance a accès à une multitude de chiffres qui lui permet de prendre les bonnes décisions. Les délais se sont également raccourcis. Le groupe a gagné entre 5 et 10 jours dans la clôture des reportings mensuels. De plus, les entités du groupe ont gagné en agilité. Enfin, la mise en place de l'outil a permis de faciliter le dialogue avec les différentes branches.

« CCH Tagetik nous a apporté la robustesse d'un outil de consolidation avec la souplesse d'un outil de reporting et budgétaire »



CCH TAGETIK WE GET FINANCE, YOU GET RESULTS

CCH Tagetik accompagne la transformation des directions financières en leur permettant de fluidifier et d'accélérer leur processus de gestion et de consolidation statutaire. Avec CCH Tagetik, les entreprises bénéficient de la simplicité du cloud et de la puissance requise pour unifier la planification financière et opérationnelle, raccourcir les processus de consolidation et de clôture, analyser instantanément les résultats, modéliser et comparer l'impact de différents scénarii métiers sur les états financiers, adapter les plans stratégiques, mettre à jour facilement les prévisions de déploiement, produire des

états financiers et des rapports de gestion formatés et auditable, collaborer sur des rapports métiers et automatiser la publication et le reporting de direction. CCH Tagetik a pré-packagé l'intelligence financière de telle sorte que les directeurs financiers, les responsables de gestion financière et les cadres opérationnels puissent diriger l'intégralité ou plusieurs des processus au sein d'une unique solution logicielle. Plus de 1000 clients nous font confiance pour accroître leur efficacité, réduire leurs risques, réaliser des économies et améliorer leurs résultats.

Convictions

- | | |
|--|--|
| #1 Planifier, piloter et communiquer plus rapidement, en toute confiance et avec moins de risques. | #4 Donner facilement accès aux informations opérationnelles et stratégiques. |
| #2 Assurer le suivi prévisionnel et produire les reportings financiers et opérationnels plus vite et sans erreurs. | #5 Faire de la direction financière le partenaire stratégique des métiers. |
| #3 Simplifier les processus de prévision et de clôture. | #6 Accroître l'autonomie des équipes Finance dans la gestion de la solution CPM (règles, nouveaux rapports, analyses...) |

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Définir des besoins fonctionnels clairement établis et alignés avec la stratégie de l'entreprise.
2. Cibler une vision partagée des priorités afin de définir un calendrier des étapes du projet adéquat.
3. Constituer une équipe projet avec des rôles compris par tous : sponsor, directeur et chef de projet, expert fonctionnel, expert technique, utilisateurs clés, etc.
4. Prévoir des alignements entre la direction financière, la direction informatique et les directions métier (le cas échéant).
5. Avoir un référentiel, des données et des sécurités qui sont maîtrisés et accessibles.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Omettre d'impliquer les utilisateurs clés sur les principaux jalons du projet.
2. Sous-estimer la charge de travail notamment lors des phases de recettes et de reprise d'historiques.
3. Réaliser la formation des utilisateurs trop rapidement ou trop tardivement.
4. Ne pas anticiper la fin du projet : Qui sera l'administrateur ? Qui fera le support ?
5. Ne pas former et informer : l'équipe projet doit être formée sur la solution ; elle doit avoir accès à des maquettes ou prototypes pour mieux se représenter la réalité des faits.



Interview

LAURENCE YVON DIRECTRICE DES OPÉRATIONS FRANCE - CCH TAGETIK

Laurence Yvon a vingt années d'expérience en développement commercial dans le secteur technologique. Avant de rejoindre CCH Tagetik, Laurence Yvon a occupé les fonctions de Senior Sales Director au sein de Microsoft. Elle a également assumé différents postes de direction commerciale au sein de Kyriba, Oracle, Hyperion, Cognos et Brio Software, en prenant notamment en charge le recrutement et le développement des équipes, l'expansion des réseaux, ainsi que la planification et la stratégie commerciale.

Quels sont les principaux challenges que doivent relever les Directions Financières que vous accompagnez ?

Aujourd'hui les directions financières, que nous accompagnons au quotidien, ont besoin de toujours plus d'agilité pour faire face à l'évolution de leurs métiers, du Corporate Finance au contrôle de gestion. Gagner du temps par l'accélération de leurs processus est devenu un enjeu primordial. À l'heure où les entreprises se doivent de se projeter dans le futur et d'ajuster en temps réel leur trajectoire, la production des données issues du réalisé reste un frein majeur. Les équipes de contrôle de gestion que nous adressons passent plus de 90 % de leur temps à mesurer, analyser et consolider des données qui sont issues du passé ; et à peine 10 % de leur temps reste disponible pour préparer le futur... C'est un vrai challenge pour les directions financières.

Le processus d'élaboration budgétaire représente lui aussi un vrai sujet : les équipes passent leur année sur le processus budgétaire à comparer la V1 avec les versions suivantes du budget pour analyser ce qui a changé et pourquoi. C'est un processus douloureux pour l'ensemble de la direction financière, des équipes centrales qui aimeraient bien ne voir qu'un modèle, aux équipes locales qui aimeraient au contraire disposer d'autant de modèles qu'elles ont d'opérations, sans compter leurs spécificités locales.

Comment aidez-vous les équipes financières à relever ces challenges ?

Nous nous positionnons en tant que partenaire de confiance auprès des Directeurs Administratif et Financier, pour leur permettre de répondre à l'ensemble des challenges qui s'imposent à eux.

La solution CCH Tagetik leur permet d'automatiser les processus de remontées du réalisé, de manière à être plus productif et pouvoir passer plus de temps à faire de la prospective, tel que le budget.

Le processus d'élaboration budgétaire devient plus fluide, plus rapide, et apporte du bénéfice à la fois en central mais aussi en local, à travers un processus positif et d'échanges. Nous apportons un vrai dialogue entre le central et les métiers. La Finance devient un partenaire pour les opérationnels, leur permettant de comprendre comment élaborer le budget, comment le processus s'était déroulé l'année précédente, ce qu'il se passe si on active tel ou tel driver... Le tout reposant sur des modélisations offrant un workflow collaboratif et des données intelligentes. En parallèle, cela permet aussi au central de challenger les ressources

demandées par les opérations au moment de l'élaboration du budget.

Les budgets sont donc beaucoup plus en adéquation avec les objectifs de croissance. Et par voie de conséquence, il devient très simple pour les organisations de passer en Rolling Forecast et de fluidifier aussi le processus prévisionnel afin d'avoir une meilleure prédictibilité. Les métiers peuvent ainsi mieux piloter leur business, et le central est capable de remonter des prévisions fiables et de piloter les opérations pour atteindre le budget fixé en début d'année, tout en mesurant facilement les écarts.

L'actualité de CCH Tagetik a été marquée par l'acquisition de votre solution par Wolters Kluwer : qu'est-ce que cela change pour vous et pour vos clients ?

Wolters Kluwer est le leader mondial des services d'information et des solutions à destination des professionnels de la santé, des taxes et de la comptabilité, des risques et de la conformité, de la finance et du juridique ; c'est une référence dans le monde de la finance. Le rachat de CCH Tagetik appuie leur volonté de se développer « in the office of Finance », en apportant aux directions financières toujours plus de valeur au travers du software. C'est une formidable opportunité pour nous, car cela nous permet de nous développer dans la continuité de nos

objectifs, de rester centrés sur notre métier – celui du Corporate Finance Management – tout en bénéficiant de la pérennité d'un grand groupe.

Cela nous permet aussi d'accélérer la course à l'innovation en finançant encore plus de R&D, et de proposer encore plus d'améliorations centrées sur les besoins de nos clients. Très à l'écoute de leurs attentes, il est important pour nous d'être capables de les accompagner au mieux dans l'évolution de leurs enjeux. Toutes nos forces sont focus sur l'innovation, avec plus de 100 développeurs qui passent leurs journées à améliorer la plateforme.

PLANIFICATION DES DÉPENSES

Quelles que soient les dépenses (CAPEX, OPEX, frais généraux, logistique, coûts de production, etc.), leur planification et leur suivi sont faciles à gérer avec CCH Tagetik. Grâce à une suite logicielle complète bénéficiant de fonctionnalités d'allocation (coûts directs et indirects), d'analyses des dépenses (basées sur des modèles) et de la rentabilité, CCH Tagetik vous permet un pilotage exhaustif et collaboratif de toutes vos dépenses. En outre, CCH Tagetik apporte une intelligence financière intégrée dans tous vos processus globaux de Corporate Performance Management (CPM).

PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS

Obtenez une vue d'ensemble des investissements nécessaires (actuels et planifiés) et contrôlez leurs impacts sur les budgets opérationnels et financiers. Grâce à l'intelligence financière intégrée, CCH Tagetik permet de mesurer l'impact des investissements sur les immobilisations et dotations dans les états pointfinanciers (Compte de résultats, Bilan). De plus CCH Tagetik permet d'identifier et analyser les flux de trésorerie qui découlent des investissements. Des simulations peuvent être faites sur les modes de financement des investissements à réaliser afin de voir les impacts aux bilan et flux de trésorerie.

PLANIFICATION DE LA TRÉSORERIE

L'impact sur les flux de trésorerie de ventes non conformes aux prévisions ou bien des surcoûts non prévus en production doit pouvoir être connu rapidement. Or, précisément, CCH Tagetik permet de voir les impacts des choix budgétaires sur la trésorerie entrante et sortante. Grâce à des modifications réalisables en temps réel et à un stockage central des données, vous pouvez facilement constater l'impact des changements de votre business sur vos plans de trésorerie.

PLANIFICATION DES BILANS

Imaginez-vous cliquant sur un simple bouton qui modifierait automatiquement votre bilan en fonction des dernières prévisions financières et opérationnelles... C'est justement ce que vous permet CCH Tagetik qui, simultanément, rafraîchit vos prévisions de BFR et autres états financiers. Et toutes les parties prenantes peuvent être prévenues par l'envoi d'alertes automatiques.

PLANIFICATION RH

Vos ressources humaines sont un actif de grande valeur pour votre organisation. En même temps, c'est également un des principaux postes de dépenses qu'il faut impérativement maîtriser : analyse des natures de dépenses (salaires, bonus, primes, taxes, etc.) en fonction des différents effets (GVT, Noria, etc.). CCH Tagetik simplifie la planification des effectifs, autorise les analyses d'écarts et d'effets. En outre, il permet de mieux aligner la vue financière grâce à la comptabilité et la vue RH par le biais des outils de paie ou de suivi des variables.

PLANIFICATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Lorsque vous réalisez vos prévisions d'activité, CCH Tagetik vous permet de calculer précisément vos coûts de production en fonction de divers critères tels que les coûts matières, les coûts RH et autres. CCH Tagetik peut également faire apparaître les problèmes de sous - ou de sur-capacité entre usines. Cette capacité vous permet d'améliorer vos prises de décisions en mesurant tous les impacts financiers et opérationnels. Avec CCH Tagetik, vous disposez d'une solution de planification de la production unifiée (lien avec les objectifs commerciaux, ressources disponibles, etc.). La réconciliation entre les plans opérationnels et financiers est ainsi largement simplifiée.

PLANIFICATION DE LA RENTABILITÉ

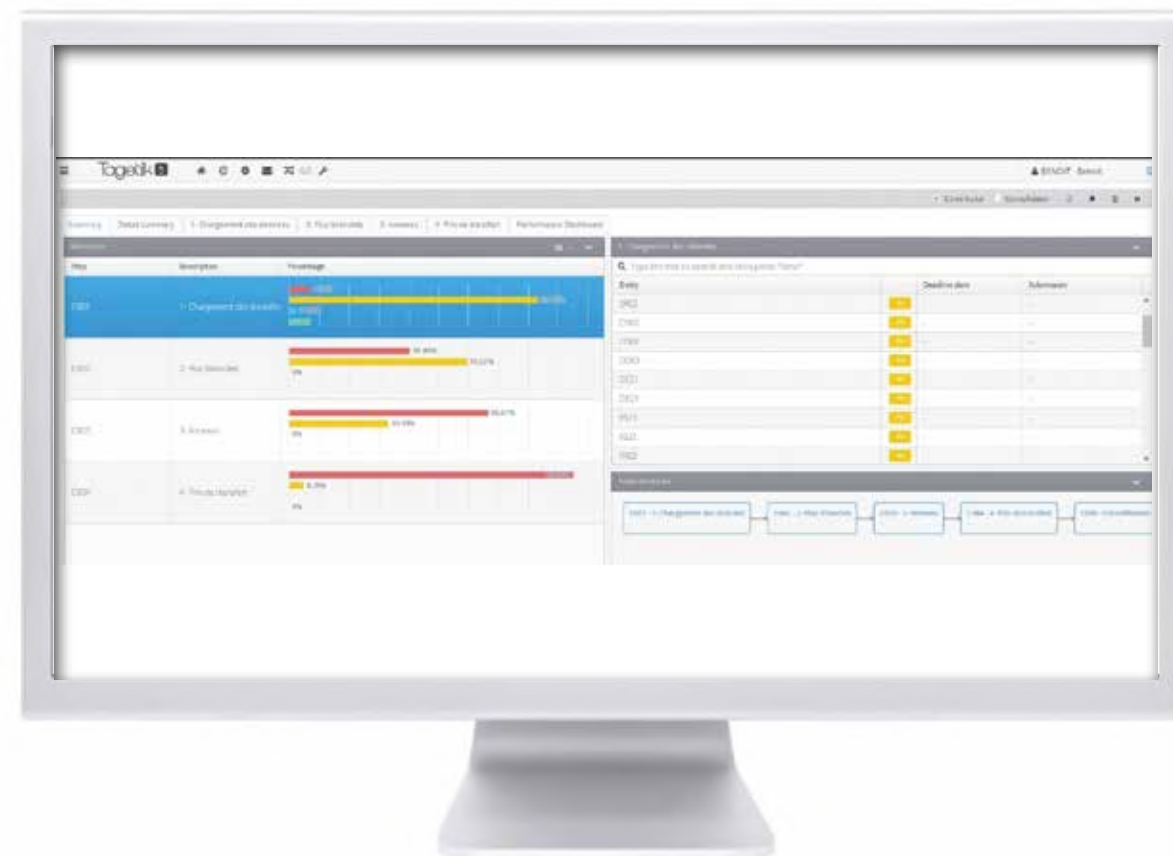
Améliorer ses résultats financiers dépend en partie du contrôle et de la gestion de ses coûts et revenus. Le contrôle doit porter sur les coûts directs et indirects ainsi que sur les indicateurs d'activité (ventes, CA, remises...). Avec la planification intégrée des activités, CCH Tagetik simplifie la tâche des opérationnels (les responsables commerciaux, les responsables de production, le marketing, les ressources humaines...) et de l'équipe finance en assurant une communication et une collaboration efficace.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Quelle que soit votre approche (durée du plan à 3 ans, 5 ans ou plus / revue annuelle / etc.), CCH Tagetik a été conçu pour que les départements financiers puissent exécuter et optimiser leurs processus de planification financière en lien avec la stratégie définie. La combinaison de l'intelligence financière intégrée et des fonctionnalités prévisionnelles aboutit à des planifications optimisées et pouvant être mises à jour très rapidement. Cette performance contribue à une amélioration des prises de décision (gain d'agilité) et, par conséquent, des performances de votre organisation.



CCH Tagetik CFO Cockpit : Les tableaux de bord C-Level dans CCH Tagetik donnent aux métiers, un accès à un tableau de bord interactif, pour mesurer, surveiller et gérer la stratégie d'entreprise.



Le workflow guide les utilisateurs dans le processus de saisie, de remontée et de consultation de l'information.

DESCOURS & CABAUD

« Nous sommes plus sereins. Aujourd'hui, nous faisons réellement du contrôle de gestion. Nous avons le temps de faire de l'analyse et de gérer des actions correctives. »

Yves Tassel,
Directeur du Contrôle
de Gestion groupe
DESCOURS & CABAUD

Le groupe Descours & Cabaud a lancé un appel d'offres en 2013. Après avoir passé en revue les différentes offres, le groupe a arrêté son choix sur CCH Tagetik.
Le groupe Descours & Cabaud a été convaincu par la pérennité de CCH Tagetik, sa forte présence à l'international, ses références clients, la définition des besoins fonctionnels liés aux métiers du groupe, la méthodologie projet proposée, l'engagement contractuel et l'approche financière.

« Le choix de CCH Tagetik s'est fait à 90 % sur l'axe métier, sur la qualité de la présentation faite et le processus d'élaboration des maquettes. Avec CCH Tagetik, nous avons compris rapidement qu'il y avait une osmose, un partage et une bonne compréhension de notre métier. Ainsi, nous nous sommes sentis en sécurité. », souligne Yves Tassel, Directeur du contrôle de gestion du groupe Descours & Cabaud.

La solution Tagetik offre désormais une fiabilité des données et une simplification des processus de gestion pour les équipes du groupe Descours & Cabaud.



Descours & Cabaud est un groupe familial français qui connaît depuis 2014 une accélération de son développement à l'international avec 13 000 collaborateurs et 650 points de vente répartis dans 14 pays.

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

« Nous disposons désormais d'une vision unifiée de nos données. Autrefois, nous étions tributaires de sept technologies différentes ; aujourd'hui, nous n'en avons plus qu'une seule. »

Mathias Guérin
Directeur général adjoint
et Directeur informatique
CDC

Le reporting unifié de CCH Tagetik permet à la CDC de centraliser l'ensemble des données financières de façon cohérente, quel que soit le niveau de granularité. CCH Tagetik propose également une meilleure documentation des règles de gestion ainsi qu'un suivi et une vérification automatisés des données, ce qui était jusqu'ici impossible.

Parallèlement, les entités de la CDC peuvent paramétrer leurs processus et leur reporting de façon spécifique pour chaque métier. CCH Tagetik a permis par ailleurs de réduire de façon significative le temps de traitement des données et le coût de fonctionnement, tout en éliminant des tâches manuelles répétitives qui étaient jusqu'alors indispensables.

La solution a également simplifié le travail des ingénieurs informatiques, qui devaient autrefois gérer les licences ainsi que le fonctionnement et la mise à jour de sept applications différentes. La solution de CCH Tagetik a été pleinement adoptée par des centaines d'utilisateurs travaillant dans les différentes entités de la CDC.



La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et ses filiales constituent un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des territoires.

CHAPITRE 5

Automatisation du processus
Record to Report

CHAPITRE 5

Automatisation du processus
Record to Report



LE POINT DE VUE DES EXPERTS DELOITTE

D'après une enquête récente menée auprès de plus de 750 cadres financiers (1), la plupart des entreprises rencontrent encore des difficultés à clôturer leurs comptes dans les délais impartis et à hauteur du niveau de qualité requis.

Honorer comme il se doit ce rendez-vous incontournable du calendrier financier des entreprises requiert par conséquent de travailler sur les pratiques, les normes et la méthode mais aussi d'évaluer à leur juste valeur les ressources qu'offre la technologie, gisement majeur de fluidification, d'amélioration de la qualité et de la productivité – notamment au travers de la dématérialisation des données et de la robotisation.

Des données toujours difficiles à collecter

Dans des organisations parfois fragmentées, décentralisées ou utilisant des systèmes comptables hétérogènes, le recueil des données reste un obstacle majeur dans le respect du délai de clôture. Et la pression constante qui pèse sur ces délais signifie une pression accrue sur les comptables. De fait, la collecte des chiffres

représente souvent plus de la moitié du temps total consacré à la clôture. Les raisons en sont simples : collecte depuis des sources multiples, nombreuses ressaisies (parfois manuelles), traitements divers et validation multi-niveaux expliquent cette difficulté à optimiser cette tâche pourtant peu porteuse de valeur pour le business.

D'autant plus que la réception laborieuse des données ne garantit pas toujours la qualité desdites données ! Seulement 28 % des personnes sondées par l'IMA (Institute of Management Accounting) sur le sujet reconnaissent faire entièrement confiance à l'intégrité des données collectées.

Un gisement de productivité

Le contact quasi-quotidien avec les équipes comptables permet d'affirmer une évidence : les professionnels de la fonction Finance passent plus de temps qu'ils ne le souhaitent sur la clôture, au détriment d'autres activités à plus forte valeur ajoutée. Les organisations les plus matures détaillent et analysent le temps consacré au processus de clôture : l'étude IMA évoque une moyenne de 7

jours, soit près d'un tiers du mois. Et pourtant, l'effort consenti ne permet pas toujours d'obtenir des résultats satisfaisants. Les services connaissent souvent un pic de charge sur cette période, néfaste pour les équipes et pouvant induire un surdimensionnement du service. De plus, le niveau de documentation est souvent inégal, voire insuffisant.

Les plateformes intégrées pour une meilleure productivité et qualité de contrôle

Au cœur de ce processus complexe, on retrouve quasi systématiquement les inévitables tableurs. Cette dépendance pose de nombreux défis, car leur souplesse et leur facilité d'emploi apparente ne garantissent que rarement l'intégrité du traitement de la donnée. Les erreurs (de saisie, de traitement lors des imports ou dans les formules) sont légion et la traçabilité des données est nulle ; la gestion des workflows, quant à elle, est limitée, ce qui s'ajoute à la faible capacité des workflows à évoluer pour suivre l'évolution normative ou organisationnelle de l'entreprise. des solutions existent pourtant ; les systèmes intégrés notamment permettent d'automatiser et de

fluidifier les échanges. Ces systèmes, tels que Blackline, collectent et centralisent l'ensemble des données pertinentes, et facilitent les traitements opérés dans le cadre de la clôture (rapprochements, identifications de certaines typologies d'écritures, contrôles divers) en offrant un niveau de traçabilité et de visibilité que ne permettent pas les traditionnels tableurs.

Les robots à notre secours

La digitalisation et la centralisation de l'ensemble des données relatives à la clôture permettent également de recourir à des robots pour automatiser certaines tâches. Considérant un processus tel que la réconciliation bancaire, qui requiert la récupération des données de plusieurs états, leurs comparaisons pour mettre en évidence les écarts et l'analyse des causes, on peut très facilement imaginer renforcer la capacité du comptable en l'aidant d'un robot qui prendra en charge les tâches répétitives. Un grand nombre des tâches de clôture sont automatisables, et on comprend le potentiel que cela révèle en termes de réduction des pics de charge, de focalisation des comptables sur des tâches d'analyse et de sécurisation des données.

De nouveaux rôles dans la fonction comptable

Ces évolutions structurelles du processus impactent significativement les missions des comptables, jusqu'à imposer de repenser de nouvelles fonctions, qui seront centrées d'une part, autour de la maîtrise des plateformes et de leurs configurations, et d'autre part, autour du contrôle et de la compliance.

(1) *Process Automation in Accounting and Finance*, IMA 2016

GAUTIER RICHE
Associé Finance Transformation
Deloitte Conseil



Après avoir passé 7 ans en cabinet d'audit chez Constantin Associés, où il a conduit des missions d'audit légal et d'acquisition principalement dans le secteur des télécommunications, Marc est entré dans le groupe Orange en novembre 2005, un choix motivé par un double désir: le souhait de continuer à évoluer dans le secteur des télécommunications, et la volonté de compléter son expérience technique en l'orientant vers du management d'équipe. Avant de prendre en charge au 1er septembre 2016 la direction du CSP de Orange SA, Marc a occupé plusieurs postes à forte dimension managériale intégrant de très forts enjeux de transformation. L'enjeu de son poste actuel est de maintenir un rythme d'adaptation de l'organisation pour faire face à l'important enjeu démographique.

Témoignage

MARC LESIEUR DIRECTEUR CSP COMPTABILITÉ FRANCE- ORANGE

Quel était votre contexte de travail au lancement du projet avec BlackLine?

Le comité de direction de la direction comptable du groupe Orange a engagé une réflexion sur l'évolution des métiers de la comptabilité dans les prochaines années. Cette analyse de l'évolution de notre environnement et des grandes tendances qui se dessinent et qui influenceront le métier de comptable a alimenté nos orientations et nos choix par rapport à l'évolution de notre organisation. Les équipes comptables évoluent dans un cadre d'exécution qui se complexifie et où le numérique vient accélérer les changements. Nous devons nous y préparer.

Quelles sont les principales évolutions que vous avez identifiées à travers cette analyse?

Tout d'abord les nouveaux outils à notre disposition modifient notre approche de la tenue des comptes. Le déploiement de systèmes d'information «nouvelle génération» type Oracle FUSION, Tidemark, BlackLine embarquent des fonctionnalités nouvelles: le prédictif, le collaboratif, le temps réel, la robotisation des tâches de clôture. La standardisation induite par les solutions «cloud» contribuera à des gains de productivité permanents sur nos processus comptables.

Nous avons aussi intégré un business modèle de ce secteur en évolution permanente, des transformations technologiques, un cadre réglementaire en mouvement, autant d'éléments qui nécessitent une implication plus forte des équipes comptables en «amont» des décisions. Enfin, les transactions comptables qui transitent par des systèmes d'information sont de plus en plus complexes tout comme les flux qui s'écoulent le plus souvent à l'extérieur du CSP. Le métier du comptable en est bouleversé.

Quels sont les objectifs recherchés à travers ce projet digital de «nouvelle génération»?

Le Groupe a fixé un cadre d'évolution dans lequel s'inscrivent nos actions. Nous cherchons donc à suivre la stratégie d'entreprise en augmentant l'efficacité des ressources dédiées aux fonctions support et à faire face à une pyramide des âges qui requiert de l'anticipation et une montée en compétence adaptée à nos futurs enjeux. Les solutions applicatives modernes, telles que Blackline, concourent à cette adaptation et viennent renforcer le rôle du comptable dans son rôle d'asset protection.

«La standardisation induite par les solutions «cloud» contribuera à des gains de productivité permanents sur nos processus comptables.»



INNOVATION DE LA FONCTION FINANCE

LA DIGITALISATION DE LA CLÔTURE DES COMPTES

La mission de BlackLine est d'aider les directions financières à s'acheminer vers une transition digitale de leur back-office comptable en centralisant les différentes fonctions clés de ces opérations sur une plateforme cloud unique. Grâce à l'approche « Continuous Accounting », BlackLine propose une transformation des processus de clôture comptables traditionnels grâce à une approche 100 % dématérialisée. Au quotidien, BlackLine automatise les tâches manuelles de révision comptable, pilote et anime le calendrier de clôture, renforce les contrôles clés, facilite les échanges

avec les auditeurs internes et externes, optimise l'utilisation des ressources pour mieux aider les directions financières à relever le défi du digital.

Dans la continuité de ce positionnement, BlackLine a réalisé l'acquisition de l'éditeur Runbook, fournisseur européen de solutions financières d'automatisation, dont la solution Smart Close permet de robotiser les activités et les étapes de la clôture à destination des entreprises s'appuyant sur l'ERP de SAP.

Convictions

- #1 Simplifier. Automatiser. Robotiser. Contrôler. Réduire et remplacer les processus manuels en s'appuyant sur un système basé sur des règles afin de robotiser et de rationaliser les processus.
- #2 Moins de reporting, plus de contrôle. Une clôture sous contrôle pour mesurer la performance et l'analyse des décisions nécessaires.
- #3 Moins d'incertitude plus de transparence. Une plus grande confiance dans vos états financiers et un coût de mise en conformité réduit.
- #4 Moins d'historique, plus de prospective. Une revue d'analyse efficace pour identifier les opportunités d'amélioration.
- #5 Donner de la visibilité et offrir plus de collaboratif dans votre processus de clôture financière et dématérialiser 100 % du dossier de révision comptable.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Résister à la tentation des développements spécifiques. Privilégier l'utilisation des modèles et des règles embarquées dans la solution.
2. Travailler sur la standardisation de l'information tout autant que la standardisation de votre processus.
3. Découper le projet en plusieurs lots. Commencer par le plus simple pour obtenir un quick-win visible qui facilitera l'adhésion du plus grand nombre.
4. Identifier les tâches répétitives automatisables dans le cadre du processus de clôture en y associant vos équipes comptables.
5. Quantifier les bénéfices tangibles (réduction des coûts) et intangibles (impact positif sur la qualité de l'information comptable) en amont du projet. Les vérifier après l'achèvement du projet !

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Ne pas suffisamment cadencer votre projet et perdre le bénéfice d'une solution agile qui, en moyenne, se déploie en 3 mois.
2. Ne pas travailler sur la qualité des données avant de chercher à automatiser. Ne pas challenger vos processus et sous-processus. Cloud et standardisation sont les 2 clefs d'un projet rapide et agile.
3. Ne pas accepter (ou limiter) le déploiement de la solution en parallèle de la poursuite des mêmes travaux sous Excel. Ce travail redoublé ne facilitera pas votre conduite du changement.
4. Ne pas embarquer l'expertise de l'éditeur et négliger sur le transfert de savoir-faire pendant le projet.
5. Avant de mettre votre application en production et d'ouvrir le service, assurez-vous que tous les utilisateurs se sont formés notamment via la plateforme e-learning de BlackLine.



Interview

FREDERIC HUBY REGIONAL VICE PRESIDENT EUROPE DU SUD - BLACKLINE

En tant que Vice-Président de la région Europe du Sud pour BlackLine, Frédéric Huby possède une compréhension approfondie dans les domaines de l'organisation ainsi que de la transformation de la fonction finance et comptable. Il est en charge de la gestion des opérations pour l'Europe du Sud. Avant de rejoindre BlackLine, Frederic Huby a occupé plusieurs postes chez Qlik, SAP, Business Objects et Cartesis qui lui apportent plus de quinze ans d'expérience et d'expertise dans l'édition de logiciels chez BlackLine.

Les directeurs financiers font face à un réel dilemme. Nombre d'entre eux rencontrent des difficultés à trouver un équilibre subtil entre ces 4 composantes : leur fonction régaliennne de production des comptes, leur rôle de business partner éclairant la stratégie de l'entreprise, la nécessaire gestion des risques, le développement des compétences et de gestion des talents.

Pour se concentrer sur leur cœur de métier, les directions financières sont dans la quête permanente d'une meilleure efficacité pour se donner les marges de manœuvre indispensables à la réalisation de leurs objectifs. Pour autant, les gains réalisés par le déploiement de programmes ERP, souvent accompagnés par la mutualisation des fonctions supports dans des Centres de Services Partagés, n'ont pas totalement répondu aux objectifs fixés. Ainsi,

une enquête réalisée par FSN en 2016 souligne la trop grande quantité d'énergie consacrée au traitement des transactions (52 %), à la qualité des données (42 %) et au reporting réglementaire (32 %). En dépit des budgets importants investis dans ces projets au fil du temps. Pour résoudre cette équation, la voie de la standardisation, de l'automatisation ou encore de la robotisation des processus est à exploiter. Elle suppose une normalisation des processus visant un objectif de simplification, mais les gains générés sont très significatifs. Les ressources dégagées peuvent ainsi être réorientées vers des activités de contrôle et d'analyse apportant une valeur ajoutée bien plus conséquente à l'entreprise et facilitant la conservation des talents dans vos équipes. C'est sur ces fondamentaux que BlackLine a construit son modèle «Continuous Accounting».

Nos solutions, disponibles en mode Cloud, harmonisent et automatisent le traitement et le pilotage de la clôture comptable. Elles permettent à une direction financière de linéariser l'utilisation des ressources, tant numériques qu'humaines, tout en garantissant l'intégrité des données par une boucle de bout en bout avec l'ERP. La fonction Finance doit faire face à une explosion du digital, de la quantité de données à gérer, et d'un poids sans cesse croissant du réglementaire, tout en conservant un coût de service optimal pour l'entreprise. BlackLine propose aux directions financières des solutions pour adresser ces challenges.

« La fonction Finance doit faire face à une explosion du digital, de la quantité de données à gérer, d'un poids sans cesse croissant du réglementaire, en conservant un coût de service optimal pour l'entreprise. »



PERFORMANCE

Améliore la performance et la visibilité des processus comptables du groupe, tout en garantissant une intégrité maximale des comptes.

OPTIMISE LES PROCESSUS

Automatise et optimise le pilotage de la clôture financière, la justification des comptes, les écritures d'ajustement et de nombreux autres processus comptables et financiers.

INDICATEURS CLÉS

Des tableaux de bords restituent en permanence un cockpit de la clôture financière, par CSP, par risque, par cycle de révision, etc.

INNOVATION

BlackLine est la première plateforme à proposer un Benchmark permanent de votre performance comparée à celle de vos pairs.

ENTIÈREMENT AUTOMATISÉE

BlackLine automatise votre process R2R et libère des ressources permettant aux directions financières de se concentrer sur leur cœur de métier.

TEMPS RÉEL

BlackLine assure en temps réel une boucle complète avec les ERP et les systèmes de consolidation financière du marché.

DONNÉES COMPLÈTES

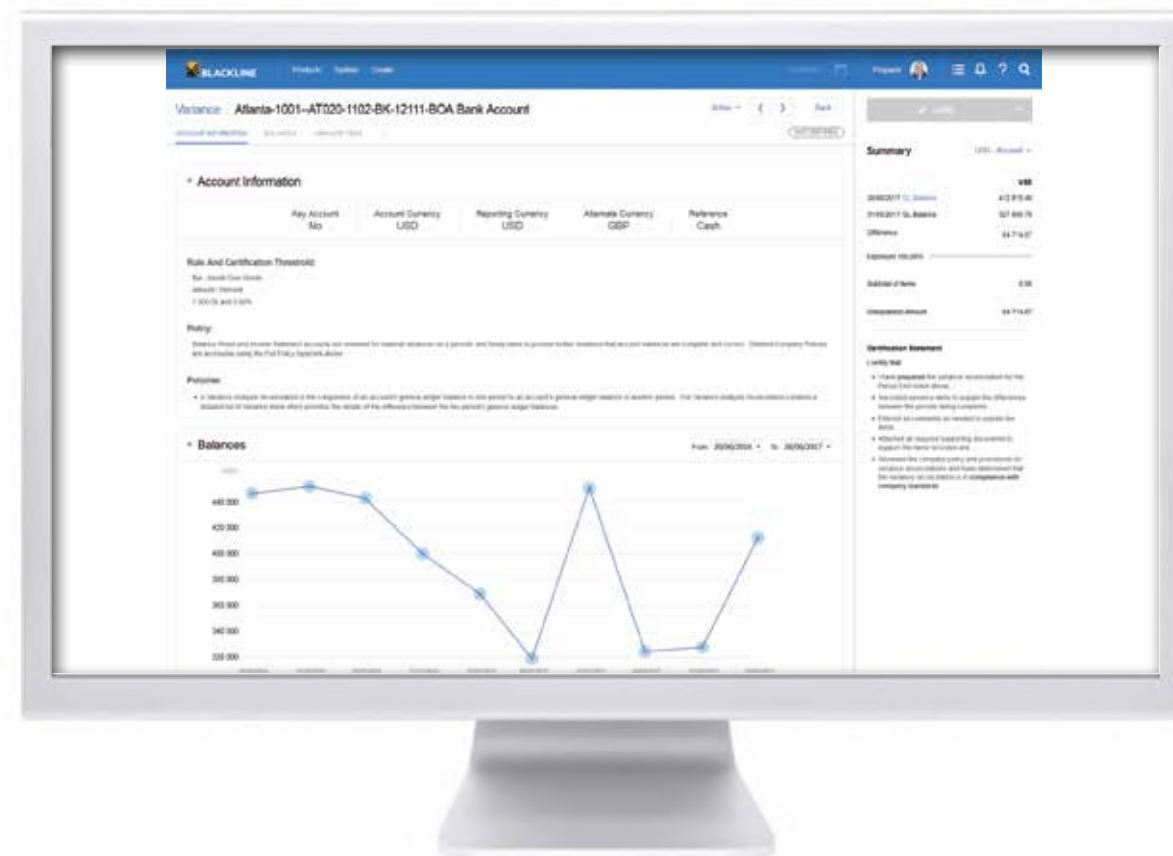
BlackLine traite l'ensemble des données et des documents pour dématérialiser 100% du dossier de révision comptable.

HAUTEMENT SÉCURISÉ

BlackLine est une plateforme certifiée ISO27001. Les données et documents sont donc cryptés en transit et en stockage.



Tableau de bord du DAF : Workflow de certification des comptes de bilan et impact en solde et en pourcentage. Analyse d'écarts sur les variations significatives des comptes de bilan et de compte de résultat. Suivi des AJE par montant et antériorité. Approche par les risques.



Analyses d'écarts: suivi et commentaires des variations significatives des comptes de bilan et de résultat, alertes sur les comptes à risque.

GROUPON

« BlackLine permet à chacune des entités de se responsabiliser. Nous pouvons désormais savoir en temps réel celle dont les tâches sont complétées et, au contraire, qui est en retard dans le planning. »

Joseph Albrecht
Financial Systems Manager
GROUPON

Après avoir étudié et testé plusieurs solutions, Groupon a choisi la plateforme Financial Controls and Automation de BlackLine.

Étant donné qu'il s'agissait d'une solution 100 % cloud, les équipes financières et comptables du monde entier étaient en mesure d'accéder facilement aux données de clôture sans avoir à attendre que leurs homologues aient préparé, signé, scanné ou envoyé tel tableau ou tel document. De plus, BlackLine s'intégrait parfaitement aux ERP préexistants chez Groupon tels que Microsoft Great Plains et NetSuite.

« En plus de nous offrir la flexibilité nécessaire pour déployer rapidement le nouveau système, BlackLine nous proposait une gamme de solutions que nous pouvions ajouter au fur et à mesure, en fonction de nos besoins. Cela représentait un avantage considérable pour nous de pouvoir implémenter de nouveaux modules par la suite », explique Joseph Albright.

SAINT-GOBAIN

« Nous avons pu automatiser et rationaliser la justification des comptes, et nous disposons d'une vision précise de l'avancée de notre clôture. »

Pascal Perrier-Gustin
Directeur des CSP et
projets d'organisation financière
SAINT-GOBAIN

Le leader mondial de l'habitat durable a déployé la plateforme Finance Controls & Automation de BlackLine parmi 25 de ses centres de services partagés afin d'automatiser, fiabiliser et harmoniser ses processus de rapprochement et de contrôle comptable.

Aujourd'hui, la plateforme BlackLine est utilisée par près de 2000 collaborateurs du groupe – comptables, directeurs financiers, contrôleurs de gestion des entités clientes – ainsi que par des auditeurs externes. Elle permet d'actualiser tous les mois la balance comptable tout en offrant des fonctionnalités d'automatisation et d'organisation des différentes tâches de clôture.

« Les directeurs de CSP sont satisfaits car ils sont désormais en mesure d'harmoniser les méthodes de justification de comptes et de mieux préparer leur clôture financière. De même, les DAF des sociétés clientes du groupe apprécient la solution car elle les aide à mener à bien leur mission de suivi et de contrôle des justifications de comptes, et elle leur facilite la tâche pour leur revue bilancielle. », affirme Pascal Perrier-Gustin.

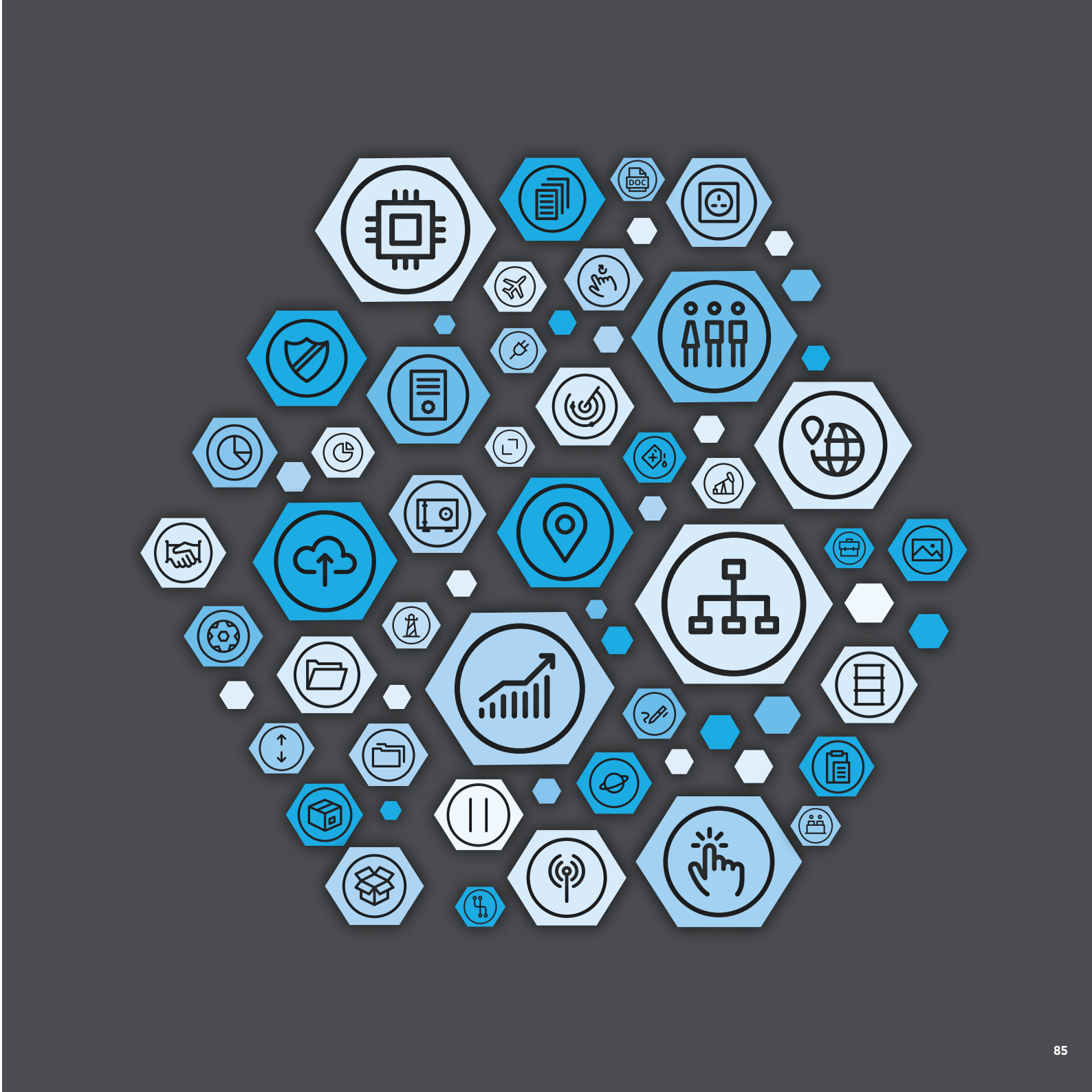
Saint Gobain est le leader mondial de l'habitat durable, conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous.

CHAPITRE 6

La mise en œuvre
des projets IFRS 16

CHAPITRE 6

La mise en œuvre
des projets IFRS 16



Le point de vue des experts Deloitte

Depuis 10 ans, l'IASB (le normalisateur comptable international) et le FASB (le normalisateur comptable américain) travaillent conjointement sur une solution visant à apporter plus de transparence sur les locations dans les états financiers des entreprises.

C'est à partir de cette réflexion que l'IASB a publié en 2016 la nouvelle norme comptable IFRS 16 Locations.

Les investisseurs, les analystes financiers et les régulateurs demandent aujourd'hui une meilleure visibilité dans les états financiers des entreprises sur les locations. Le fait que les contrats de « location simple » ne soient pas comptabilisés au bilan affecte la comparabilité des comptes des entreprises, notamment entre celles qui achètent des biens et celles qui ont recours à la location.

Les enjeux pour les preneurs...

IFRS 16 signe la fin de la distinction et des traitements comptables différenciés entre contrats de location simple (une information est présentée hors bilan) et contrats de location-financement (figurant dans le bilan). Le droit d'utilisation de l'actif loué et les engagements apparaîtront désormais au bilan. Ce changement peut profondément impacter les états financiers des preneurs. Au-delà des

considérations comptables, la norme va générer des réflexions de nature opérationnelle. Toutes les fonctions de l'entreprise sont donc concernées : Finance et Trésorerie, Achats, Immobilier, Services généraux, Juridiques... et bien entendu Systèmes d'information.

En matière d'investissement vaut-il mieux acheter, louer ou externaliser ? Quels sont les points à surveiller dans le cadre des futurs contrats de location ?

Les preneurs sont confrontés à 3 enjeux stratégiques.

Tout d'abord, un enjeu de stratégie et de financement : il est nécessaire de réévaluer les critères de choix d'investissement, nature des actifs, flexibilité d'utilisation, coût du financement, analyse des charges d'exploitation selon qu'il s'agisse d'un achat ou d'une location... De plus, il devient indispensable de modéliser les risques pour adapter ses comportements et prendre les bonnes décisions ; et il s'agit notamment de répondre à la question clé que se posent nos clients : faut-il abandonner la location au profit de l'acquisition ? Ensuite – et c'est le 2^e enjeu –, la communication financière des

entreprises se trouve fortement impactée par cette nouvelle norme comptable : production de nouveaux états financiers et anticipation des effets d'IFRS 16 sont à l'agenda des directions financières. Quelles seront les incidences sur les ratios de rendement des actifs et les ratios d'endettement ? Quelles seront les conséquences sur les résultats d'exploitation, les résultats financiers et la performance en général ?

Enfin, les systèmes d'information devront évoluer pour accompagner cette mise en conformité. Créer une contrathèque pour stocker les données des contrats, répondre aux analyses et extraire les informations selon les exigences d'IFRS 16 est une étape incontournable. Les solutions logicielles comptables de consolidation seront aussi touchées.

Nos conseils pour réussir sa transition...

La phase de préparation (2016 – 2017), étudie les impacts de la norme pour décider de leur application :

- Comprendre la norme et les changements qu'elle introduit ;
- Réaliser un état des lieux de la gestion des contrats ;
- Collecter les données et réaliser une

simulation des impacts financiers ;

- Cartographier les impacts organisationnels, processus et outils liés à la norme ;
- Sélectionner le ou les outils IT pour la collecte, la modélisation des contrats et la gestion de la norme.

La phase de d'application (2017 – 2018), concerne la mise en œuvre du futur SI IFRS 16 :

- Implémenter le SI IFRS 16 et faire évoluer les systèmes d'information existants ;
- Modéliser la valorisation des engagements et leur traitement comptable ;
- Concevoir et mettre en place des procédures pour exercer les jugements requis par la norme.

La phase de d'optimisation (2017 – 2018), permet de consolider les bases installées :

- Organiser une marche à blanc de l'outil pour optimiser le fonctionnement ;
- Arbitrer les décisions d'investissement, les politiques d'externalisation et de sous-location ;
- Renégocier les contrats existants ;
- Définir une stratégie de gestion des contrats et standardiser les modes contractuels ;

- Mettre en place les indicateurs de performance.

Les nouvelles technologies vous accompagnent dans cette transformation. Pour identifier les solutions les plus adaptées, il est important de capitaliser sur les travaux de simulation afin de collecter les règles de calcul du futur SI. Cela vous permettra de définir les principes directeurs de ce futur SI : faut-il choisir un outil avec une intégration ERP ou un outil de consolidation ? Faut-il privilégier une saisie décentralisée ? Selon la taille et le secteur d'activité des entreprises concernées, il est nécessaire de définir différents scénarii applicatifs par typologie d'actifs. En effet, le « one size fits all » est complexe à mettre en œuvre dans un environnement SI hétérogène et dans un groupe à la forte diversité en matière de GBU's et métiers. Bien entendu, il est indispensable d'évaluer le futur SI en mode Business Case en intégrant l'efficacité opérationnelle, la qualité des données produites et le total cost of ownership (TCO) de l'outil.

LIONEL KALFON

Directeur Solution Financière
Deloitte Conseil



Après avoir passé 7 ans en cabinets d'audit et 5 ans chez Sanofi, Séverine Guffroy a rejoint Air France-KLM en 2005. Elle y occupe aujourd'hui le poste de Directrice des affaires comptables. Elle est également présidente du groupe comptable de IATA (International Air Transport Association). Enfin, dans le domaine des normes comptables, elle exerce des responsabilités au sein d'Acteo, de l'ANC, et de l'ESMA.

Témoignage

SÉVERINE GUFFROY
DIRECTRICES DES AFFAIRES
COMPTABLES - AIR FRANCE

Comment êtes-vous impactés par la norme IFRS 16 ?

Aujourd'hui chez Air France-KLM, nous louons près de 40 % de notre flotte d'avions. Nous suivons donc l'évolution de la norme depuis ses premiers drafts, c'est-à-dire depuis une dizaine d'années. Nous avons participé à différents tests, partagé nos retours et commentaires, et toute l'équipe était en ordre de marche lorsque la norme IFRS 16 est sortie car nous savions que les impacts seraient forts sur la représentation de la dette, du P&L mais aussi du cashflow. A cela s'ajoute un enjeu de résultat de change puisque la plupart de nos contrats de location d'avions sont en dollars et qu'ils sont portés par des compagnies aériennes établissant leurs comptes en euros.

Comment avez-vous préparé ce projet ?

Nous avons l'ambition d'appliquer la norme IFRS 16 par anticipation dès le 1^{er} janvier 2018, soit en même temps que les normes IFRS 15 sur le chiffre d'affaires et IFRS 9 sur les instruments dérivés. C'est donc un grand chantier que nous avons lancé pour respecter la conformité à ces 3 normes. Le contexte de ce chantier est plutôt favorable puisque peu de sociétés du groupe sont concernées (une dizaine tout au plus dont deux concentrent 95 %

des contrats) et notre organisation est extrêmement centralisée. D'après nos analyses, basées sur des données de 2015, le périmètre comporte environ 3 000 contrats de location. En termes de valeur, 80 % de la dette future proviendra des contrats de location d'avions (environ 250 contrats). Le reste de cette dette concerne principalement les contrats immobiliers, notamment sur les zones d'aéroport. Ce sont les Affaires comptables du groupe, que je représente, qui ont préparé ce projet. Nous avons réalisé de nombreuses simulations pour bien comprendre l'impact de la norme, connaître nos contraintes, notre organisation cible, identifier les impacts sur les plans de comptes (sociaux et IFRS), afin de construire nos positions. Dès 2016, nous avons lancé la recherche d'un outil qui nous permet de gérer les contrats de location en tenant compte à la fois des impératifs liés aux « comptes sociaux français » et IFRS avec deux contraintes principales: d'une part, une interface complète avec notre ERP ; et d'autre part, la possibilité de gérer à la fois le référentiel français et le référentiel néerlandais (qui correspond aux normes IFRS). C'est ainsi que notre choix s'est porté vers la solution Nakisa de SAP. Nous sommes en plein projet et prévoyons un déploiement en deux temps : une première

vague dès le début de l'année 2018 puis courant 2018 une vague de « fine tuning » pour les plus petits contrats notamment.

Ce type de projet dépasse les frontières de la direction financière : comment avez-vous embarqué les opérationnels dans votre démarche ?

En 2016, nous avons organisé une vingtaine de réunions de lancement avec les différentes directions concernées pour leur présenter en détail la norme IFRS 16 et les sensibiliser au sujet. Nous avons ainsi rencontré les équipes opérationnelles pour bien comprendre les spécificités de leurs contrats et leur expliquer les impacts d'un renouvellement, d'une renégociation. Nous avons ainsi mobilisé le service des achats, les affaires immobilières, la direction de la flotte et les équipes de l'activité maintenance. Au sein de la direction financière, nous avons aussi rencontré le contrôle de gestion, la communication financière, la direction financement et la comptabilité. Tous ces échanges nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de ces contrats de location et de disposer d'une vision globale sur le rôle de chaque partie prenante. Nous en avons aussi

profité pour revisiter plus largement la manière dont nous traitions les schémas comptables relatifs à la maintenance des avions, afin d'harmoniser les traitements entre les avions loués et les avions en pleine propriété.

Quels sont les objectifs de ce projet ? Qu'en attendez-vous au-delà de la mise en conformité ?

Au-delà de la mise en conformité, nous espérons avant tout instaurer des processus automatisés et fiabilisés pour mettre fin aux écritures passées sur Excel très chronophages et comportant un risque d'erreur important. Nous souhaitons responsabiliser les opérationnels et les intégrer aux procédures de validation afin de contrôler les éléments contractuels et financiers. Nous espérons améliorer nos capacités d'analyse et de prévision à court et long terme grâce à un outil performant et collaboratif. Les équipes financières pourront alors disposer de plus de temps pour l'analyse et la prévision en passant moins de temps sur la production des données. Au-delà de la mise en conformité, l'introduction de la norme IFRS 16 devrait permettre une évolution dans les prises de décision sur les

modalités de financement de nos avions. Aujourd'hui, louer un avion permet, en plus de la flexibilité, d'éviter l'enregistrement d'une dette. Demain avec IFRS 16, comparer un financement par une location ou par une dette bancaire aura beaucoup plus de sens.



SAP LEASE ADMINISTRATION BY NAKISA, LA SOLUTION UNIFIÉE DE GESTION DE VOS CONTRATS DE LOCATION

Facilitez la mise en conformité réglementaire et optimisez la gestion financière de vos actifs.

Le FASB et l'IASB ont publié de nouvelles normes en matière de comptabilisation des contrats de location (IFRS 16) auxquelles vont devoir se conformer les entreprises du monde entier. Ces normes ont un impact majeur sur les états financiers, et notamment sur l'endettement et l'EBITDA. Afin de collecter, analyser et traiter l'ensemble des informations nécessaires, les entreprises vont devoir engager un travail préparatoire significatif.

Au-delà de l'aspect purement comptable, l'adoption de ces nouvelles normes représente un changement significatif

dans le mode de gestion des contrats de location et, plus largement, dans le mode de financement des entreprises. La mise en application des normes présente des avantages non seulement en termes de visibilité sur votre exposition mais aussi de maîtrise des impacts financiers et opérationnels. SAP Lease Administration by Nakisa harmonise les processus de gestion autour d'une infrastructure commune qui permet de collecter, traiter et partager l'ensemble des informations nécessaires, tout en garantissant l'exhaustivité et la pertinence des données. La solution permet d'optimiser les processus comptables et opérationnels associés.

Convictions

- #1 Les impacts sur les états financiers peuvent être conséquents, le sujet nécessite l'implication du management.
- #2 Au-delà de la contrainte réglementaire, l'adoption de la norme IFRS 16 représente une opportunité de meilleure gestion des contrats de leasing et de renforcement du contrôle interne.
- #3 La data visualisation confère une nouvelle dimension à l'analyse de la donnée et permet de mieux comprendre et d'anticiper les tendances.

- #4 Cette norme va limiter l'intérêt financier et comptable du crédit-bail en imposant l'immobilisation de l'actif considéré. Les choix de gestion (achat/location) seront différents.
- #5 Une étroite collaboration est nécessaire avec les opérationnels, en particulier les services achats, car ils gèrent les contrats et communiquent leurs caractéristiques aux directions financières.
- #6 La norme implique un effort initial de mise en place, mais les vrais défis résident dans le suivi des événements affectant la vie du contrat (renouvellements, options, actif sous-jacent, etc.).

5 PRÉ-REQUIS AVANT DE LANCER UN PROJET...

1. Un recensement exhaustif des contrats est nécessaire, qui peut être fastidieux car il concerne potentiellement toutes les filiales.
2. Ce recensement permettra d'évaluer l'impact de la norme sur les états financiers et la communication financière mais aussi de mesurer l'étendue du projet.
3. Compte tenu du volume d'informations à gérer, il est nécessaire de recenser tous les systèmes informatiques impactés pour prévoir des interfaces amont/aval.
4. Anticiper les efforts de communication et de conduite du changement, pour faciliter les interactions entre financiers et opérationnels.
5. Une gouvernance et un sponsorship de haut niveau sont nécessaires à la réussite d'un projet qui n'est pas exclusivement de nature comptable.

5 ÉCUEILS À ÉVITER POUR GARANTIR LE SUCCÈS

1. Laisser les filiales se mettre en conformité sans leur fournir, de manière unifiée et globale, les outils adéquats.
2. Sous-estimer la charge de recueil des contrats et d'analyse d'impact.
3. Appréhender le changement induit par IFRS 16 uniquement sous l'angle d'une mise en place initiale sans mesurer l'effort de suivi requis sur le long terme.
4. Aborder la mise en place avec un suivi manuel : l'effort requis à chaque clôture par les filiales est important et il serait très complexe de garantir l'intégrité des ajustements postés.
5. Aborder le projet exclusivement sous l'angle conformité réglementaire de la consolidation statutaire, et négliger les dimensions opérationnelle et transactionnelle.



Interview

ANTONIO GIANNELLI BUSINESS DEVELOPMENT EXPERT AT EMEA CENTER OF EXCELLENCE FOR FINANCE - SAP

Antonio a commencé sa carrière chez IBM en 1987, à l'IBM Research Lab d'Hawthorne aux États-Unis, créant des solutions de logiciels pour ces clients.

En 1995, Antonio a rejoint Cartesis, une entreprise française de développement de logiciels de consolidation financière.

L'entreprise fut acquise par PWC, puis par Business Objects lui-même acquis par SAP en 2008. Sans changer d'entreprise, Antonio eu l'opportunité d'acquérir des expériences dans le conseil, la R&D, le développement international...

Aujourd'hui, Antonio a pour objectif de positionner SAP sur les axes de la transformation digitale de la direction financière, de l'accélération du closing financier ou encore les exigences réglementaires.

Quels sont les contextes que vous rencontrez actuellement chez vos clients qui préparent leur mise en conformité ?

Les niveaux d'avancement sur les projets de mise en conformité dans le cadre de la norme IFRS 16 sont très hétérogènes. La mise en application de la norme est prévue en janvier 2019 pour toutes les entreprises tenues à la communication de l'information financière au format IFRS et janvier 2018 pour celles qui envisagent de déployer IFRS 15 simultanément. Beaucoup d'entreprises ne sont donc pas encore prêtes et surtout n'ont pas encore pris la mesure réelle des impacts opérationnels. J'ai pu constater que ces projets

reçoivent souvent l'attention des niveaux les plus élevés du management à cause des impacts de la norme sur les indicateurs financiers. Les équipes en charge de l'étude pour l'application de la norme comptable concentrent souvent leur attention d'une part sur les volumes, et d'autre part sur la complexité des contrats concernés par la norme et par la charge initiale d'adoption. Trop peu d'entreprises malheureusement, évaluent à leur juste niveau de complexité les impacts sur les processus opérationnels. Renouvellement de contrats, nouveaux contrats de location, justification comptable des écritures, traçabilité ... sont autant de tâches qui deviennent importantes dans ce nouveau contexte.

Un simple geste d'extension de contrat aura demain un impact comptable direct.

Focalisées sur l'urgence de l'adoption de la norme comptable, les entreprises qui considèrent l'opportunité induite par la norme pour optimiser les processus opérationnels sont encore moins nombreuses. Par exemple, la nécessité de la justification comptable des écritures de comptabilisation des actifs loués peut ouvrir l'opportunité de la vérification automatique des factures de location.

Quelle est la situation de départ pour vos clients ? Comment les nouvelles technologies les accompagnent-elles dans leur projet ?

Le constat est souvent le même pour un grand nombre de nos clients : il y a une forte volumétrie de contrats concernée, la complexité des contrats peut être élevée, la donnée n'est pas toujours disponible, les contrats se trouvent partout, certaines informations ne figurent pas explicitement sur les contrats mais sont à évaluer en fonction de certaines clauses ... Une première étape est donc de reconstituer une vision globale et fiable des données contractuelles et financières existantes pour définir le périmètre concerné.

À ce propos, nos clients apprécient la possibilité de faire des chargements massifs des informations concernant les contrats ainsi que la possibilité de charger les contrats au format PDF et de relier des sections du contrat aux informations utilisées pour les calculs.

Il est donc important de connaître son organisation cible : la mise en œuvre de la norme IFRS 16 engendre des transformations des processus organisationnels qu'il est nécessaire d'apprécier à leur juste complexité pour optimiser l'organisation.

Un travail transverse, fédérant les équipes opérationnelles et porté par la direction financière, est la première pierre de ce type de projet qu'il ne faut pas considérer comme un projet « one shot », mais bien comme une démarche pérenne qui transforme profondément les processus.

Comment vous démarquez-vous dans vos différents projets, quels sont vos points forts ?

Nous proposons une solution qui s'inscrit dans les fondements de l'ERP et dans un processus global. Nous accompagnons les gestes quotidiens des équipes opérationnelles en mettant à disposition des processus structurés et traçables. Notre connaissance des spécificités de chaque industrie nous permet de proposer un véritable avantage concurrentiel adapté à chaque secteur.

Nous investissons fortement dans la recherche et le développement de notre solution afin d'offrir la plus grande richesse fonctionnelle à nos clients. Parallélisation des posting, paramétrage multi GAAP, contrathèque intégrée... disponible en SaaS, on premise ou en hybride, nous proposons une solution à forte valeur ajoutée pour accompagner les directions financières dans la mise en conformité, la gestion de la transition associée, la mise en place de processus pérennes et la définition des opportunités d'amélioration et d'automatisation.

PLATEFORME COLLECTIVE

Partagez les informations relatives aux nouveaux contrats et aux renouvellements avec tous les acteurs, afin de garantir l'analyse des impacts business, financiers et juridiques. Simplifiez le processus de validation grâce à des données fiables et complètes.

VISUALISEZ VOTRE NIVEAU D'EXPOSITION

Visualisez votre exposition globale à travers des tableaux de bord intuitifs et préconfigurés, détaillant la composition de votre portefeuille de contrats par statut, échéance de décaissement, classe d'actif, par fournisseur, etc. tout en garantissant la conformité de tous les contrats aux nouvelles normes.

FIN DE LA SAISIE MANUELLE

Éliminez la saisie manuelle liée aux acquisitions, aux investissements et au suivi des équipements grâce à une intégration optimale à SAP FI-CO SAP Asset Management et SAP Material Management.

Reliez les données de comptabilisation des contrats de location, aux comptes fournisseurs, à la gestion des équipements et à la maintenance des sites, et disposez d'une visibilité complète des installations, des utilisations et des pertes tout au long du cycle de vie matériel.

SUIVI DES IMPACTS BUSINESS

Renforcez et suivez vos processus de gestion du cycle de vie de vos contrats de location. Gagnez en agilité en partageant facilement l'impact de la classification des actifs ainsi que les informations prioritaires. Rassemblez vos contrats de location dans des contrats cadres pour une gestion au plus près de vos engagements avec vos partenaires.

INTÉGRATION NATIVE

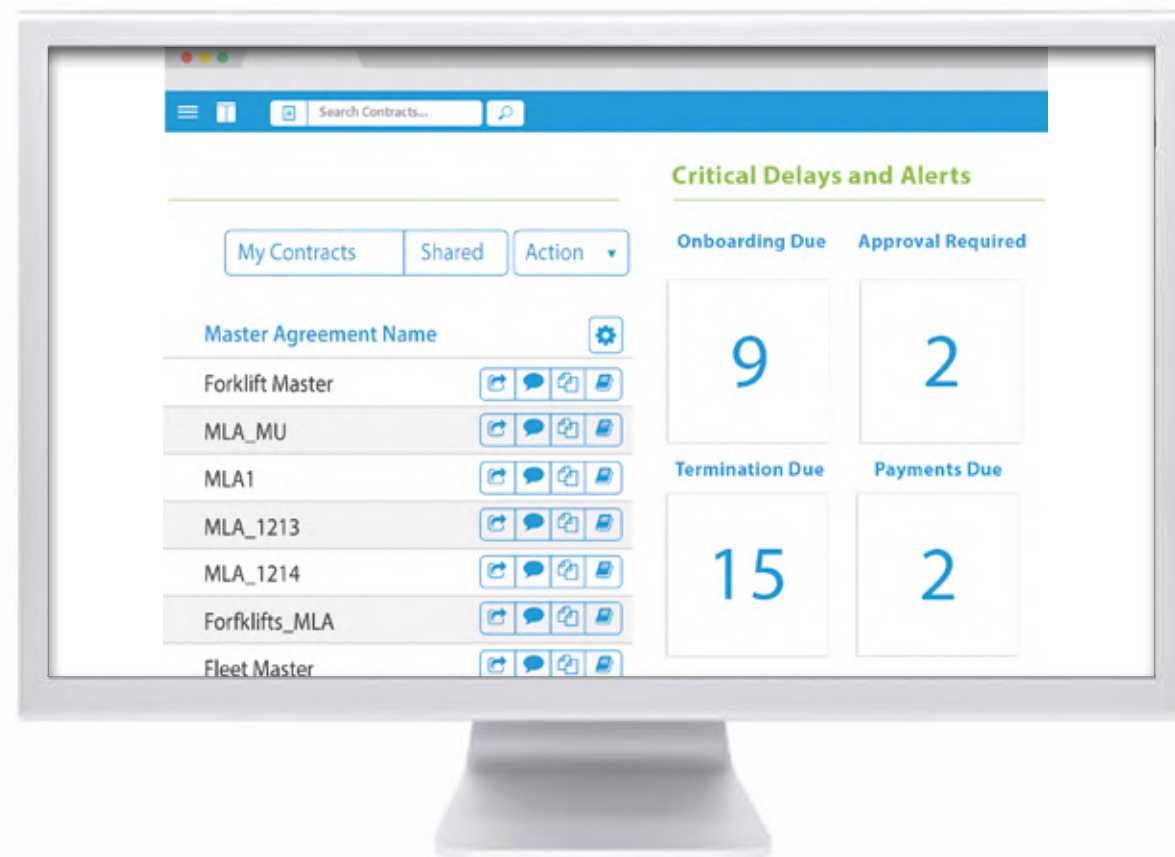
Il existe une intégration native avec l'ERP SAP, également possible avec tout autre ERP, solution de consolidation et contrathèque afin d'obtenir des gains de productivité et une meilleure traçabilité des données.

SOLUTION END-TO-END

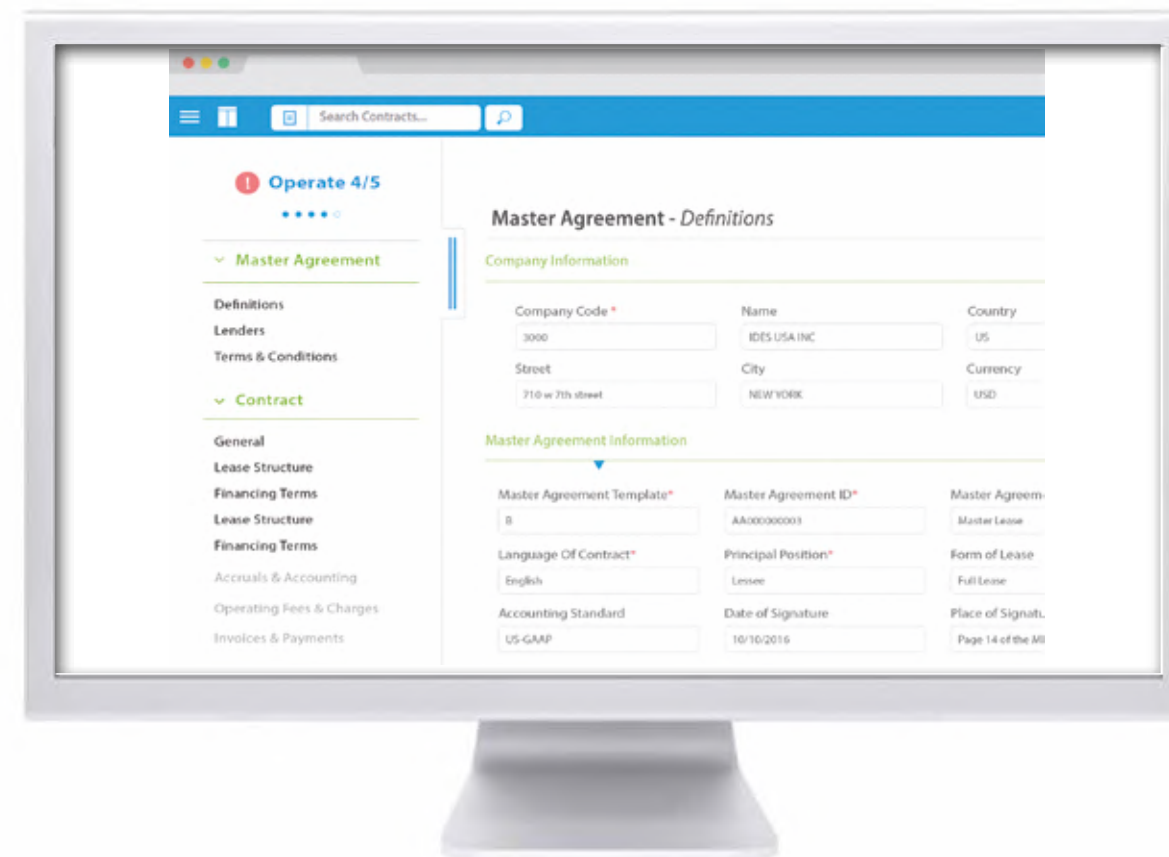
Solution intégrée qui respecte les nouvelles normes comptables et automatise vos écritures (calcul de la dette, dépréciation de l'actif, calcul de l'échéancier).

C'est un outil pérenne pour la gestion de l'ensemble de vos contrats de location, impactés ou non par IFRS 16. Consolidez et capturez toutes les données de location, y compris les données nécessaires aux pistes d'audit et la conformité aux nouvelles normes comptables de location.





Gestion centralisée de vos contrats de location via une interface utilisateur simple et épurée pour un meilleur suivi de vos contrats (alertes, regroupements, dashboard...).



Consolider et capturer toutes les données de location, y compris les données nécessaires aux pistes d'audit et la conformité aux nouvelles normes comptables de location.

MULTINATIONALE DU SECTEUR DE LA GRANDE CONSOMMATION

«SAP Lease Administration by Nakisa était l'unique solution souhaitée par le métier car elle répondait de la meilleure manière possible aux attentes»

Notre client, présent dans plus de 75 pays, réalisait la collecte ainsi que la saisie de ses données manuellement, ce qui l'empêchait de se conformer aux nouvelles réglementations de l'IFRS 16, et lui faisait courir le risque de pénalités. Le groupe manquait de visibilité dans ses contrats de leasing et n'était pas en mesure de réaliser des analyses d'impact pour prendre des décisions stratégiques.

SAP Lease administration By Nakisa a permis d'apporter une réponse unifiée aux besoins d'harmonisation des contrats de leasings en se conformant aux normes de comptabilité de location. SAP collabore avec le groupe depuis 2014 pour répondre à ses attentes. Plusieurs démonstrations de la solution ont été réalisées durant le H2 de 2014, accompagné au Q4 d'une implémentation SOW décrivant le cout total et la valeur temporelle de celle-ci.

C'est grâce à cette solution unique sur le marché et capable de gérer le revenu ainsi que la collecte des données de contrats de leasings au moyen d'une intégration native avec l'ERP SAP, que SAP et Nakisa ont su répondre aux attentes du client : une initiative mondiale visant à harmoniser la gestion des contrats de location et à respecter la conformité nécessaire pour appuyer les normes comptables et de crédit-bail.

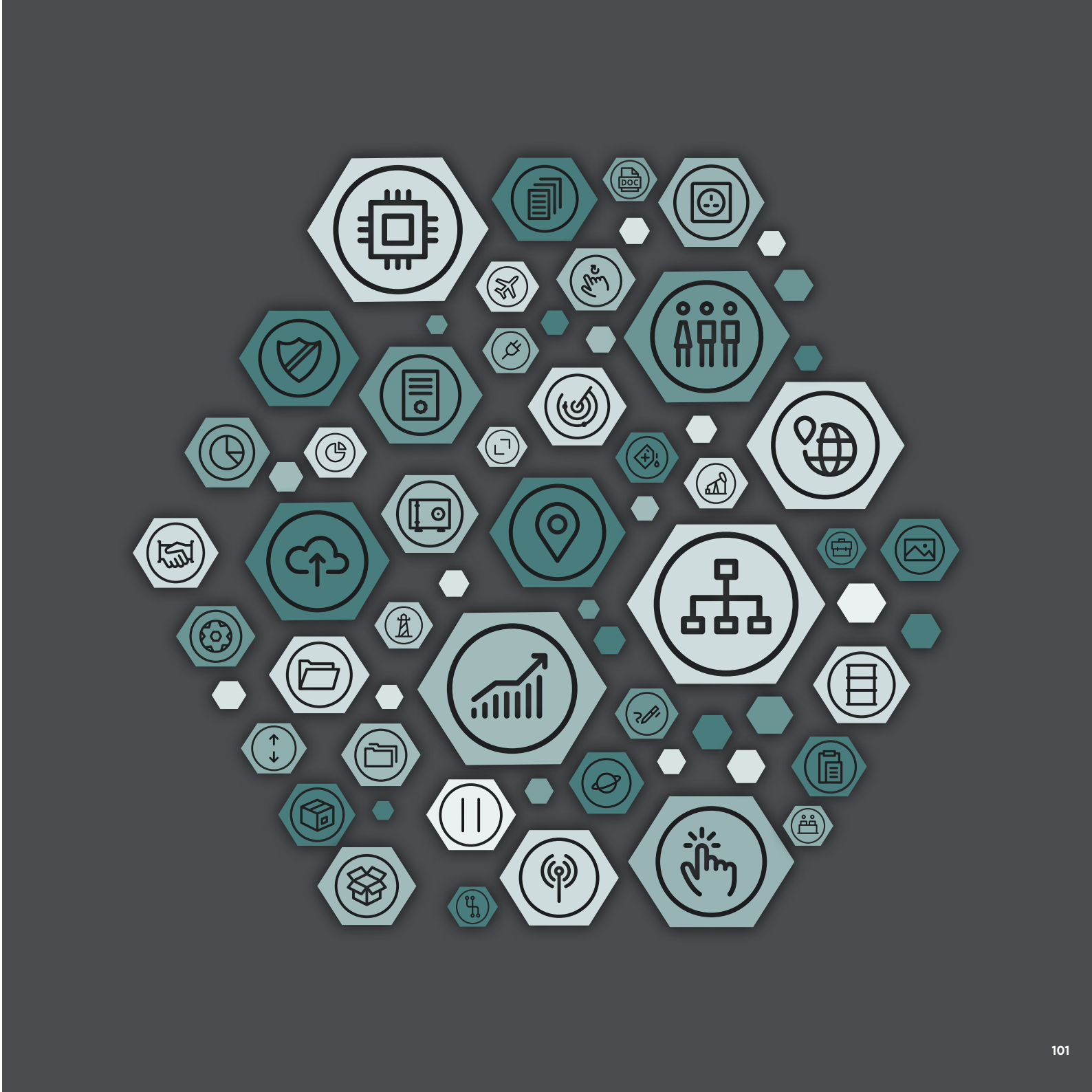


CHAPITRE 7

Une consolidation plus agile
et plus flexible

CHAPITRE 7

Une consolidation plus agile
et plus flexible



Le point de vue des experts Deloitte

Le reporting consolidé constitue un enjeu considérable pour les directions financières des entreprises.

Il est en effet un élément clé du dispositif de pilotage du groupe et doit en permanence s'adapter à sa stratégie et en mesurer les résultats.

À ce titre, il doit constituer un avantage compétitif primordial en contribuant à la capacité de réaction et d'adaptation de l'entreprise.

En effet, sous la pression des marchés, des régulateurs et d'une demande interne croissante, les directions financières sont conduites, d'une part à intégrer un volume toujours plus important d'informations financières ou non au sein du reporting groupe, et d'autre part à introduire des complexités de valorisation, de traitement et d'analyse.

Parallèlement, la durée de pertinence d'une information est de plus en plus courte, ce qui implique de gérer un accroissement de la fréquence du reporting.

Dans ce contexte, les directions financières doivent aujourd'hui faire face au risque de transformer leurs outils de reporting consolidé en un « monstre » difficile à maintenir et impossible à faire évoluer.

En effet, les nouvelles réglementations (normes IFRS, obligations réglementaires ou fiscales...) et les nouveaux besoins de reporting consolidé (reporting RSE, reporting non financiers...) qui se sont succédé ont conduit à l'alourdissement des paramétrages et des données stockées dans ces outils.

La digitalisation de la fonction finance au sens large et sa déclinaison en termes de processus de consolidation constituent une piste essentielle d'optimisation pour la fonction consolidation. Elle pourra conduire les groupes à challenger leurs processus et outils de reporting consolidé au regard des évolutions technologiques récentes, et à adopter les nouvelles solutions offertes par le marché.

La digitalisation de la fonction consolidation aura sans nul doute un premier impact sur l'organisation du travail des équipes consolidation vers plus de travail à distance grâce à des outils de e-working efficaces et/ou l'utilisation de plateformes collaboratives.

Elle devrait également permettre l'automatisation avancée de certaines tâches à faible valeur ajoutée

(contrôles basiques, réconciliation intercompagnie...), voire leur robotisation à moyen terme. La question du volume de données à stocker et à traiter pourrait être définitivement réglée grâce aux technologies avancées liées au Big Data.

La future digitalisation de la fonction consolidation favorisera bien sûr aussi des modes de consommation de données consolidées, fiables et dynamiques, ce qui libèrera (enfin !) le consolideur des tâches de production des données pour se consacrer à leur analyse en temps réel.

SÉVERINE GUY

Associée Audit - Reporting Consolidé
Deloitte Conseil





Bernd Stangl est CFO et Head of Legal Affairs du groupe Alcatel-Lucent qu'il a rejoint en 2015, fort de ses 20 ans d'expérience passés dans le secteur financier des télécommunications, au sein de start-ups ou de projets de fusions acquisitions. Au sein d'Alcatel-Lucent, Bernd a d'abord occupé la fonction de VP Finance, puis de General Project Manager d'Alcatel-Lucent Submarine avant de devenir le CFO d'Alcatel-Lucent Optics à Milan, en Italie. Trilingue, Bernd est titulaire d'un master en Business Administration et a étudié à WU – Vienna en Autriche, à Birmingham, au MIT de Boston et à l'INSEAD de Fontainebleau.

Témoignage

BERND STANGL DAF - ALCATEL-LUCENT

Quels étaient les challenges et besoins qui ont motivé le lancement du projet ?

Alcatel-Lucent Enterprise rencontrait des problèmes de fiabilité de ses données financières, couplés à des difficultés à réaliser le reporting, ainsi que la consolidation multi-devises et multi-normes comptables. Nous avions besoin d'une base de données unique, et d'une plateforme financière unifiée et sécurisée dans le cloud. Simplifier et accélérer la consolidation multi-devises et multi-normes comptables, ainsi que le reporting, et avoir un suivi d'audit détaillé permettant de tracer les données jusqu'à leur source représentaient de véritables enjeux.

Quels étaient vos objectifs ?

Nous avons choisi de réaliser notre reporting groupe via Excel, à partir des données issues des logiciels comptables des différentes entités. Mais avec 20 filiales réparties dans 42 pays, le besoin de sécurité, de performance et de productivité était devenu urgent, car il était nécessaire de simplifier tant les outils que les processus de consolidation, et d'accélérer la production d'un reporting fiable. Nous pouvions faire des erreurs de saisie, appliquer une mauvaise formule, utiliser une ancienne version du fichier de reporting, effectuer une compilation erronée des différentes informations financières

transmises par nos entités. Lorsque nous remarquions une erreur dans le compte de résultat consolidé, la corriger prenait deux à trois heures environ. En effet, nous ne pouvions pas voir à quelle commande et à quelle facture correspondaient les montants compilés. Il était donc difficile de trouver la source d'erreur et d'analyser les écarts. Le nouveau système géré dans le cloud devait également offrir la souplesse nécessaire pour laisser à chaque entité la possibilité de paramétrer elle-même les règles spécifiques à son pays et pour répondre à ses attentes en matière de reporting. Dans le même temps, la solution devait permettre de suivre et de vérifier les données provenant de chaque entité afin de répondre aux exigences de consolidation au niveau du groupe. Enfin, le système devait aider l'équipe à économiser des heures de traitement manuel et à améliorer la précision et la rapidité du reporting. De surcroît, étant donné qu'elle devait concerner 20 filiales dans 42 pays différents, la nouvelle application devait être simple à mettre en œuvre, à utiliser et à maintenir.

Comment avez-vous arrêté le choix de la solution ?

Après avoir passé en revue différentes offres, nous avons arrêté notre choix sur CCH Tagetik.

Nous avons été convaincus par la pérennité de la solution, sa forte présence à l'international, ses références clients, la définition des besoins fonctionnels liés aux métiers du groupe, la méthodologie projet proposée, l'engagement contractuel et l'approche financière. La solution se connecte aux différents logiciels de comptabilité dans l'ensemble de nos entités, puis offre une vision agrégée des informations financières du groupe. Ces informations sont ensuite insérées dans notre rapport annuel. En outre, les éléments extraits de cette plateforme financière unifiée et sécurisée dans le cloud peuvent servir de base de travail pour les auditeurs. Pour notre consolidation, chaque montant peut être tracé très facilement, une fonctionnalité qui a été saluée par nos commissaires aux comptes.

Quels bénéfices et résultats avez-vous observés ?

Avec CCH Tagetik nous réussissons à établir notre reporting mensuel en 8 jours contre 10 auparavant, et nous avons gagné une semaine sur le temps nécessaire pour standardiser l'ensemble de nos rapports. De plus, cette solution dans le Cloud nous fait gagner plus de 2 mois pour clôturer nos comptes annuels. Aussi, les utilisateurs au sein du groupe se déclarent très satisfaits de la solution.

Par ailleurs, une équipe de 6 personnes était auparavant mobilisée afin d'établir le reporting. 4 collaborateurs seulement sont nécessaires aujourd'hui. CCH Tagetik permet de trouver plus facilement l'origine des erreurs dans les données transmises par certaines filiales et de tracer chaque information financière. Nous allons ainsi pouvoir économiser annuellement près de 500 000 euros et amortir la solution en moins d'un an.

« CCH Tagetik permet de trouver plus facilement l'origine des erreurs dans les données transmises par certaines filiales et de tracer chaque information financière. »

LE FUTUR DE LA CONSOLIDATION EST DÉJÀ LÀ!

Raccourcir les délais de consolidation et de clôture, produire rapidement des rapports formatés et auditables, analyser en temps réel les données : tels sont les enjeux des directions financières qui doivent produire des rapports plus fiables, plus vite, tout en intégrant des processus parfois très fragmentés et de nombreux paramètres multidimensionnels. Nous aidons les directions financières non seulement à moderniser leurs outils de consolidation, à éliminer les sources d'erreur, les saisies manuelles chronophages, mais également à réduire les temps de clôture de plusieurs jours. Nous permettons aux directions financières de se doter de

moyens pour être plus flexibles et plus réactives tout en devenant un partenaire stratégique des métiers. Ainsi, CCH Tagetik propose de nombreuses fonctionnalités standards ou pré-packagées permettant une mise en place rapide et sécurisée de la consolidation : cockpit Intra-groupe, workflows, impôts différés, preuve d'impôt, tableau de flux de trésorerie, etc. CCH Tagetik offre une piste d'audit fiable afin de suivre l'ensemble des actions réalisées au sein de l'outil (qui, quoi, quand).

Convictions

- | | |
|--|---|
| <p>#1 Produire votre consolidation statutaire plus rapidement, sans risques et de façon plus agile (changement de périmètre).</p> | <p>#4 Proposer aux directions financières des fonctionnalités outils standards (fusion, entrées et sorties de périmètre, réconciliation à la facture libellée dans la devise de transaction...).</p> |
| <p>#2 Publier et automatiser votre communication et vos états financiers (annexes, documents de référence, rapports financiers...) plus vite et sans erreurs.</p> | <p>#5 Faire de la direction financière le partenaire stratégique des métiers.</p> |
| <p>#3 Simplifier la remontée des liasses, la réconciliation intra-groupe et la communication financière interne.</p> | <p>#6 Sécuriser le processus de consolidation statutaire avec une approche collaborative entre toutes les parties prenantes (filiales, siège, CAC, auditeurs, experts-comptables).</p> |

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. S'assurer que les besoins fonctionnels aient été clairement établis et alignés avec la stratégie de l'entreprise.
2. Disposer d'une vision partagée des priorités pour que soit défini un calendrier projet adéquat et réalisable.
3. Identifier une équipe projet ayant des rôles adaptés et compris par tous : sponsor, directeur et chef de projet, expert fonctionnel, expert technique, utilisateurs clés.
4. Valider un alignement entre la direction financière, la direction informatique et, le cas échéant, les directions métiers.
5. Mettre à disposition un référentiel, des données et des sécurités maîtrisés et accessibles.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Sous-estimer la charge de travail, notamment lors des phases de recette et de reprise d'historiques.
2. Ne pas avoir l'implication des bons acteurs au bon moment.
3. Réaliser la formation des utilisateurs trop tôt ou trop tard dans le projet.
4. Ne pas anticiper la fin du projet : Qui administrera l'application ? Qui fera le support ?
5. Ne pas communiquer au sein de l'entreprise sur le projet et minimiser la gestion du changement.



Interview

SANDRINE CHEDEVILLE CPM MANAGER - CCH TAGETIK

Après des expériences chez Hyperion / Oracle ou encore Arthur Andersen / Ernst & Young, Sandrine Chedeville a rejoint CCH Tagetik en 2014, elle y travaille maintenant en tant que Manager EPM.

Comment concevez-vous le futur de la consolidation ?

La consolidation fait partie intégrante de la vision stratégique de CCH Tagetik puisque c'est notre métier depuis toujours. Nous proposons une solution de consolidation statutaire, traçable, auditable et multinorme afin que nos clients puissent être audités simplement et nativement par leurs commissaires aux comptes. La consolidation est un monde par nature assez rigide et peu digitalisé, centré sur les données déjà réalisées. Pour le faire évoluer, CCH Tagetik apporte une vision convergente avec le reporting, le budget, les forecast, les simulations. Nous proposons ainsi une vision unifiée des données avec le contrôle de gestion. Il n'y a pas un chiffre d'affaires pour le business et un pour la consolidation : avec CCH Tagetik, la donnée est la même pour les deux.

Comment accompagnez-vous la fonction finance dans sa transformation digitale ?

La solution CCH Tagetik est nativement agile, elle est à la fois disponible dans le cloud et en on-premise (hébergé en local) ; elle offre ainsi aux directions financières la flexibilité de débiter dans le cloud puis de basculer en on-premise, ou l'inverse : cela permet de s'adapter aux changements de périmètre, de business models... et cela permet la réactivité que les entreprises attendent aujourd'hui.

De plus, notre solution est maintenable, ce n'est pas une boîte noire. Tout est paramétrable par des utilisateurs avancés de la fonction finance, sans solliciter les équipes informatiques pour chaque création chaque création de règles, ajout de profils, modification de paramètres... Nous accompagnons les chargés de consolidation dans la transformation de leur fonction en les rendant autonomes et en facilitant

la collaboration avec toute l'équipe finance.

Quelles sont les facteurs clés de succès pour réussir le déploiement de CCH Tagetik ?

L'humain reste le principal facteur de succès de ce type de projet : il faut avoir les bonnes personnes au bon moment et au bon endroit pour éviter les risques de rejet. Il ne faut surtout pas négliger la phase de conception. C'est à ce moment que nous allons recueillir les besoins fonctionnels lors d'ateliers. Il faut que les différentes parties préparent bien ces réunions. Ce sont ces informations qui permettront de rédiger la feuille de route du projet et la conception détaillée de l'outil.

La phase de recette et de reprise d'historique est-elle aussi primordiale, il est important que la personne en charge de la reprise des données soit clairement identifiée et responsabilisée

afin que cette étape se déroule dans les meilleures conditions de suivi. Faire participer des utilisateurs clés peut être très bénéfiques, ils deviennent moteur et ont souvent des remarques judicieuses. Il ne faut pas faire ce type de projet en « chambre », mais communiquer auprès des populations concernées.

Existe-t-il des leviers pour accélérer le déploiement et l'adoption de l'outil ?

Tout à fait ! Nous proposons un starter-kit gratuit, qui facilite le déploiement grâce à nos pré-paramétrages clés en main. Selon le niveau d'exigences et de spécifiques de nos clients, ce sont de formidables accélérateurs de déploiement.

L'adoption de l'outil repose avant tout sur la formation et la bonne préparation du go live. Nous recommandons généralement de réaliser un double run juste avant la période de clôture. Cela permet aux équipes de faire leurs premiers pas avec leurs propres données, et de connaître les résultats qu'ils vont retrouver et qu'ils connaissent déjà.



MULTI-NORMES COMPTABLES

Gestion simultanée de plusieurs consolidations en conformité avec différentes normes (French Gaap, IFRS, US Gaap, ...). Toutes les données proviennent d'une même source, sans avoir à traiter plusieurs consolidations, et sont traçables pour une transparence totale.

ENTITÉS ET PÉRIMÈTRES

Définition des entités à des niveaux de granularité différents (entités juridiques, Business unit, division, section opérationnelle) qui pourront être regroupés par hiérarchies juridiques ou managériales. Création d'un nombre illimité de périmètres afin de répondre aux exigences complexes d'un groupe.

STRUCTURE JURIDIQUE

Gestion par événement et par période de l'évolution de la structure juridique (pourcentage de participation, variation des placements financiers, variation des capitaux propres), gestion de scénarii multiples (niveau holding et sous-holding) et règles de consolidation.

CONVERSION DES DEVISES

Prise en charge d'un nombre illimité de devises et de taux de change. Dès que vous entrez ou chargez des données, vous suivez les différences liées aux conversions et aux taux de change ainsi que l'impact sur les chiffres réels consolidés dans les plans, prévisions, modèles et rapports.

PISTE D'AUDIT

Disponibilité d'une piste d'audit fiable aussi bien pour les données que pour les actions et les acteurs. Possibilité de savoir qui a fait quoi et à quel moment.

COCKPIT INTRAGROUPE

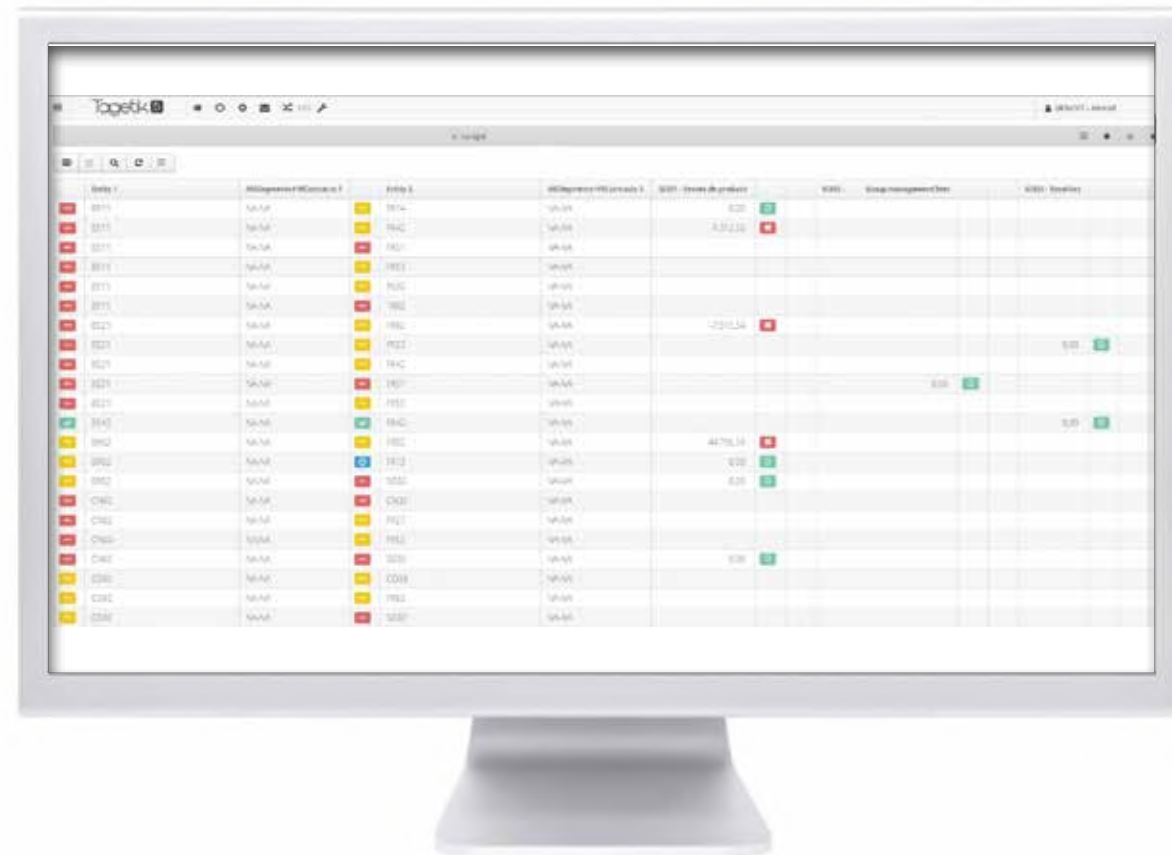
Accélération et automatisation du rapprochement intragroupe. Un cockpit dédié à la visualisation et à la réconciliation disponible en devise de l'entité, en devise de transaction, à la facture.

CONTRÔLES ET DIAGNOSTICS

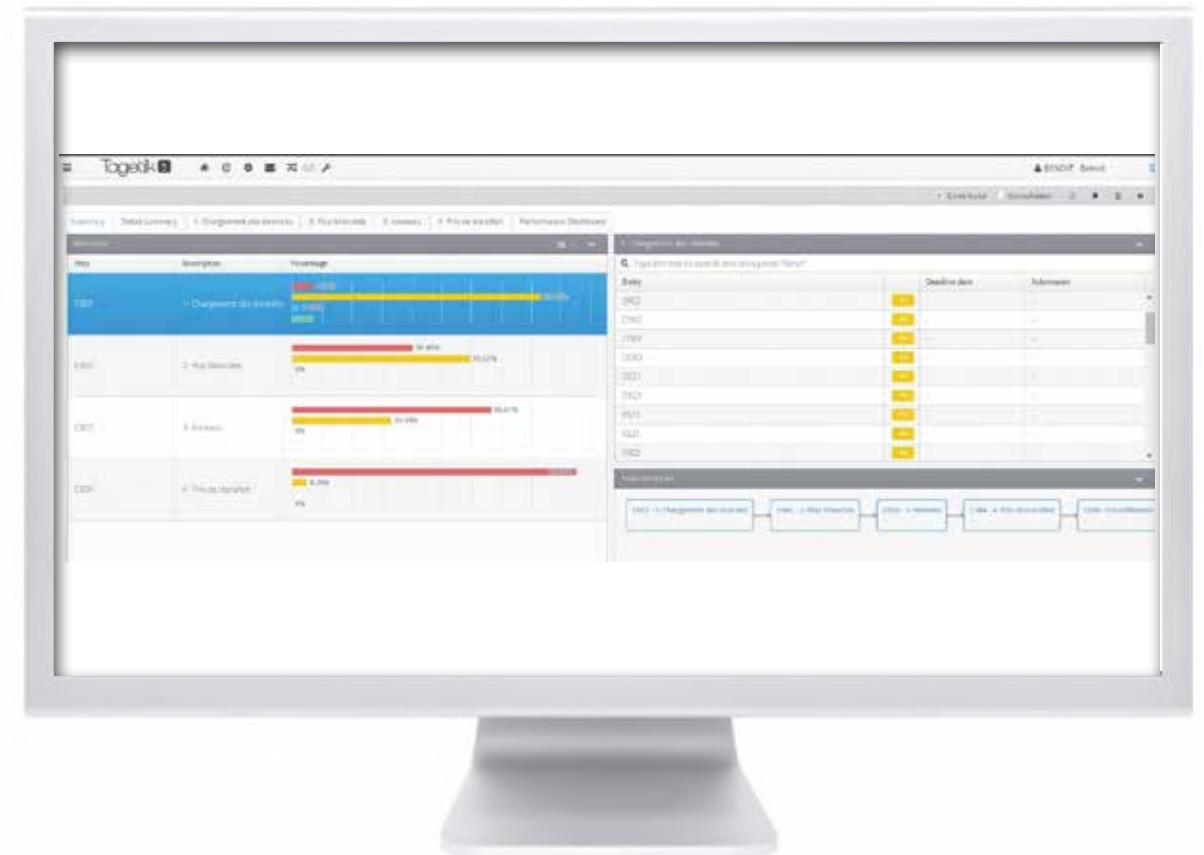
Chaque étape (saisie de données, ajustements, consolidation, reporting) comprend des contrôles financiers, des vérifications, des validations et des équilibrages automatiques. Avec CCH Tagetik, vous contrôlez les processus financiers et conservez l'historique de chaque point de données dans les journaux.

REPORTING FINANCIER

La solution permet de gérer toutes les exigences du reporting financier : signes de débit/crédit, création de tableaux de flux de trésorerie, arrondi et mise à l'échelle automatiques, fonctionnalités de navigation offrant un reporting rapide, précis et une analyse approfondie.



CCH Tagetik Cockpit intragroupe : permet de vous réconcilier en temps réel en devise de l'entité ou de transaction.



CCH Tagetik Workflow : Le workflow guide les utilisateurs dans le processus de saisie, de remontée et de consultation de l'information.

MERSEN

« Avec CCH Tagetik, la consolidation et le reporting de gestion sont maintenant au coeur du pilotage financier du groupe grâce à une meilleure flexibilité de l'outil et à la meilleure réactivité qu'il procure aux équipes. »

Thierry de Taeye,
Directeur Comptabilité
et Contrôle de Gestion du Groupe Mersen

À l'issue d'un appel d'offres réalisé en 2011, Mersen a choisi CCH Tagetik parmi les 3 finalistes. La solution consolidation et reporting de gestion de CCH Tagetik répond en effet aux besoins fonctionnels et se distingue aussi par une architecture particulièrement simple qui facilite la gestion centralisée et internalisée. L'interface Excel de CCH Tagetik ne demande aucune compétence informatique particulière aux utilisateurs.

Le cube de Tagetik Analytics a également été retenu pour fédérer les données, qu'elles figurent ou non dans CCH Tagetik. Combinée à l'intelligence financière, la puissance des calculs est ainsi mise directement au service des utilisateurs dans une même interface.

Démarré en février 2012, le projet a été pleinement opérationnel en novembre de la même année. « Huit mois, pour un projet de cette ampleur, c'était un vrai challenge car nous ne faisons pas un simple copier-coller : mais que nous avons en effet profité de ce projet pour compléter et améliorer le paramétrage », souligne Thierry de Taeye, Directeur Comptabilité et Contrôle de Gestion du Groupe Mersen.

Expert mondial des spécialités électriques et des matériaux en graphite, Mersen conçoit des solutions innovantes adaptées aux besoins de ses clients pour optimiser leur performance industrielle.

ALCATEL

« Avec CCH Tagetik nous réussissons à établir notre reporting mensuel en 8 jours contre 10 auparavant, et nous avons gagné une semaine sur le temps nécessaire pour standardiser l'ensemble de nos rapports. »

Bernd Stangl
DAF Alcatel- Lucent Enterprise
ALCATEL LUCENT

Après avoir passé en revue différentes offres, Alcatel-Lucent Enterprise a sélectionné CCH Tagetik.

Alcatel-LucentEnterprise a fait le choix d'héberger ses informations financières et tous les processus de reporting et de consolidation dans le cloud. En octobre 2016, la solution CCH Tagetik a été mise en place au sein de la direction financière. « La solution se connecte aux différents logiciels de comptabilité dans l'ensemble de nos entités, puis donne une vision agrégée des informations financières du groupe. Ces informations sont ensuite insérées dans notre rapport annuel. », explique Bernd Stangl, Directeur administratif et financier d'Alcatel-Lucent Enterprise.

Soulignons en outre que les éléments extraits de cette plateforme financière unifiée et sécurisée dans le Cloud peuvent servir de base de travail aux auditeurs. « Pour notre consolidation, chaque montant peut être tracé très facilement, fonctionnalité qui a été saluée par nos commissaires aux comptes. », note Bernd Stangl. Pour les équipes du groupe Alcatel-Lucent Enterprise, la solution CCH Tagetik offre non seulement une fiabilité des données mais encore une simplification ainsi qu'une accélération des processus de reporting et de consolidation.

Expert n°1 de la communication d'entreprise, en France et en Europe, et N°3 en infrastructure réseau, Alcatel-Lucent Enterprise est une société indépendante depuis le 1^{er} octobre 2014.

CHAPITRE 8

Data Lake, l'avenir
de la Business Intelligence



Le point de vue des experts Deloitte

Pour prendre des décisions, les directions financières ont à leur disposition une multitude d'outils de restitution : reporting Ad-hoc, tableau de bord, outil d'analyse bureautique (Excel), outils d'analyse multidimensionnelle (OLAP), restitution de type Data Science, Advanced analytics, Insights, analyses cognitives, résultats d'intelligence artificielle... Cette liste non exhaustive démontre le nombre d'outils qu'il faut connaître pour les utilisateurs.

Sachant qu'ils ont tous des ergonomies différentes et que la durée de vie moyenne d'une application de restitution décisionnelle est de 3 ans. Dès lors, le risque est une prolifération d'outils aux usages inopérants, peu maîtrisés, à l'opposé d'une logique d'outil unique et convivial.

Au fil des années, la Data Visualisation a pris de plus en plus d'ampleur sur le marché du décisionnel où elle s'est imposée comme un standard, cannibalisant ainsi, en entreprise, nombre d'outils de restitution dépassés et peu innovants sur le plan visuel. Même si l'usage des tableaux de chiffres classiques reste encore majoritaire dans la prise de décisions, les utilisateurs ont besoin d'avoir des

représentations graphiques ou visuelles de plus en plus alambiquées afin de faire émerger des tendances ou de détecter des relations/corrélations complexes indétectables dans un simple tableau de chiffres.

Ainsi la promesse de la DataViz est de donner la capacité aux métiers de manipuler eux-mêmes les données pour les faire parler à la volée, au gré des réflexions, en s'affranchissant notamment des fastidieuses étapes de spécification des tableaux de bord. Cette agilité à construire de nouvelles restitutions rend les utilisateurs de plus en plus exigeants ou friands d'outils de restitution visuels et ergonomiques permettant plus d'autonomie dans l'accès et la découverte des données. Historiquement, il y a encore 5 à 6 ans les (entreprises) Data Warehouse étaient le nec plus ultra pour garantir une richesse d'information en matière de décisionnelle. Malgré un nom symbolisant la transversalité et la profondeur des données, les Data Warehouse, pour des raisons de complexité technologique et métier, ne parviennent pas à donner accès à la totalité de l'information, mais seulement à 20 % environ.

Et cela au prix de modélisations colossales, faites en amont et difficilement actualisables pour intégrer d'éventuelles nouvelles données. En effet, la création d'un nouveau produit impacte la modélisation des données de l'entrepôt. La modélisation de ce dernier doit évoluer ainsi que les règles de gestion métier associées. Concrètement, cela signifie que, sitôt mis en production et disponible auprès des utilisateurs, l'entrepôt est déjà obsolète, et progressivement délaissé par les utilisateurs qui ne souhaitent pas attendre 3 ou 6 mois pour que soient livrées de nouvelles données. C'est là que la DataViz impacte véritablement l'architecture SI de l'entreprise. Afin de satisfaire sa « voracité » en données (qui dépasse de loin les possibilités offertes par le traditionnel Enterprise Data Warehouse), l'outil de DataViz vient se nourrir au plus près de la source des données. Ainsi, le renforcement des attentes métiers en matière de DataViz conduit à développer des architectures Big Data reposant sur des Data Lake, Data Hub, Backbone : des architectures Data Centric qui simplifient l'urbanisation informatique décisionnelle dans son ensemble. Dans ce mode opératoire, la

Direction des systèmes d'information met à disposition des données brutes ou légèrement préparées, propose un dictionnaire de ces données et veille à intégrer des liens sémantiques entre elles mais sans jamais faire de modélisation entre toutes les données. Cette description permet de créer des datamarts ou des vues métiers sur un ensemble d'axes (30 - 50) plus réduit mais plus proche du besoin direct de l'utilisateur.

C'est sur ces vues métiers, ou parfois directement sur le DataLake, que l'outil de DataViz vient se « brancher ». Dans ce contexte, les entreprises doivent penser la DataViz non comme le substitut attrayant des tableaux de bords rébarbatifs de l'entreprise 1.0, mais comme l'aboutissement décisionnel - au sens propre - d'une transformation de l'entreprise datadriven.

PASCAL DELAIGUE
Head of Analytics &
Information Management
Deloitte Conseil



VOS DONNÉES PEUVENT FAIRE LA DIFFÉRENCE !

Il incombe au directeur financier de définir une stratégie et d'orienter les ressources. Pour cela, il lui faut des réponses rapides, ce qui nécessite des outils transparents offrant une exploration libre et intuitive des données. Tableau vous rend la tâche possible et facile : les lignes et les colonnes deviennent des risques et des opportunités, et votre stratégie budgétaire s'appuie sur des analyses

scientifiques. Passez de l'échelle décennale à l'échelle quotidienne puis à l'échelle de l'instantané. Faites la liaison entre les données financières et les données de la branche d'activité afin de renforcer votre stratégie. Tableau vous permet de mettre en lumière la valeur générée.

Convictions

- | | |
|---|--|
| <p>#1 Pour optimiser les résultats, les utilisateurs peuvent facilement visualiser en détail des données de façon à répondre au besoin de chacun.</p> | <p>#4 La possibilité de voir les préférences de déplacements est essentielle pour contrôler les dépenses en fonction du budget de chaque département.</p> |
| <p>#2 Il est maintenant facile de comparer les résultats avec les prévisions en temps réel pour pouvoir agir en conséquence. Cette comparaison permet de prendre des décisions appuyées par des données fiables.</p> | <p>#5 La gestion de projet est simplifiée grâce à la faculté d'avoir une vue d'ensemble tout en ayant la possibilité d'analyser les résultats en temps réel.</p> |
| <p>#3 Une source unique de vérité : les utilisateurs peuvent rassembler les différentes sources pour élaborer un reporting précis et complet.</p> | <p>#6 Il est maintenant possible de discerner d'où viennent les crédits pour connaître les revenus futurs mais aussi leur provenance et leurs risques potentiels.</p> |

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Partager une vision analytique.
Communiquer dès le début puis régulièrement sur votre vision cible, et jalonner ce parcours d'étapes clés de succès.
2. Bâtir une « Tableau dream team ».
Un projet réussi est le résultat d'un processus collaboratif, d'un partenariat entre les équipes métier & IT.
3. Bien choisir ses cas d'usage.
Identifier les sujets métiers « quickwins » pour lesquels l'analytique apportera d'avantage de valeur.
4. Adopter une approche agile afin de prototyper rapidement, puis affiner et améliorer de manière itérative.
5. Anticiper une culture du changement pour placer réellement la donnée au cœur de vos prises de décision, anticiper les impacts outils, process et surtout les impacts humains.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Attendre que les données soient « parfaites ».
Commencer avec ce que vous avez et travailler avec les équipes IT sur la qualité des données.
2. Tenter de reproduire un existant
Changez vos tableaux habituels et bénéficiez du potentiel de la Data Visualisation.
3. A la portée de tous = pas de formation ?
Formez vos utilisateurs-clés pour qu'ils maîtrisent pleinement le potentiel de Tableau.
4. Vouloir tout prévoir du 1er coup
Votre besoin peut évoluer, et Tableau vous aide à l'adresser facilement par itérations.
5. Négliger la charge de travail pour une adoption à long terme
Un effort continu pour perfectionner vos projets, et diffuser les compétences Tableau au sein de votre organisation est une clé de succès.



Interview

EDOUARD BEAUCOURT HEAD OF SOUTHERN EUROPE - TABLEAU

Edouard Beaucourt a rejoint Tableau en 2013.

Auparavant Edouard a tenu des rôles de Management des Ventes Grands Comptes chez IBM Business Analytics à Genève ainsi que chez Clarity Systems à Paris et Genève.

Son expérience vient essentiellement de la vente de solutions Analytiques.

Son parcours a débuté par des fonctions de vente et de gestion partenaire chez Microsoft et Hyperion.

Quels sont selon vous les nouveaux challenges que doivent relever les directions financières pour mieux exploiter leurs données?

Nous avons constaté qu'entre les différentes fonctions de l'entreprise il existe de vrais écarts de maturité sur le plan de la donnée : certaines fonctions sont historiquement bien plus équipées que d'autres. La fonction Finance a toujours été particulièrement en avance, ce qui s'explique avant tout par des obligations réglementaires, normatives, un rôle de contrôle et de gestion. Pourtant le chantier reste encore béant, car cette tendance a entraîné une multiplication des solutions logicielles utilisées et a créé des silos d'informations. Le challenge est donc à présent d'arriver à comprendre comment exploiter l'ensemble des données cross système, pour pouvoir manipuler la « data » plus facilement.

Sur ce marché en pleine évolution, quelles sont vos convictions profondes?

Depuis la création de Tableau en 2003, nous sommes animés d'un unique objectif : aider les gens à voir et analyser leurs données. Nous avons une conviction profonde qui repose sur le nouveau paradigme suivant : la donnée doit être accessible au plus grand nombre et les collaborateurs doivent devenir autonomes grâce à nos méthodes d'analyse visuelle. La donnée est le pétrole du 21ème siècle et un nouveau pouvoir réside dans le monde de la visualisation, qui dépasse les frontières du département informatique.

Notre deuxième conviction est qu'au-delà d'être utile à des fins internes à l'entreprise, la donnée est aussi utile en tant que service pour les clients finaux, les fournisseurs et les partenaires. J'appelle cela le « Data as a Product ».

Nous avons de plus en plus de clients qui s'équipent dans une dynamique de projection digitale. Il s'agit, par exemple, de publier un dashboard destiné soit à leurs fournisseurs afin de mieux piloter les achats, soit à leurs propres clients avec un service digital supplémentaire à valeur ajoutée... Nos clients utilisent donc Tableau dans un cadre étendu qui accélère la collaboration en interne et en externe.

Quelles sont les forces de votre solution qui font vraiment la différence?

Chez Tableau nous pensons qu'on ne peut pas promettre à un client qu'il va pouvoir tirer parti de toutes ses données si l'on est à la fois juge et partie, autrement dit si l'on est à l'origine des bases et des sources de données tout en offrant les outils pour les exploiter. Ce qui m'amène à notre première force : notre capacité à porter

un regard distancié sur l'ensemble des données tout en proposant une grande variété de connecteurs, que ce soit en cloud ou on-premise.

En second lieu, nous proposons un double protocole de connexion, direct et indirect, pour tirer parti à la fois des systèmes déjà en place mais aussi tirer la donnée vers soi afin d'apporter de la performance et/ou de la gouvernance. En outre, notre priorité est centrée autour de l'expérience utilisateur, et nous avons près d'une décennie d'avance sur le marché, grâce notamment à notre langage breveté, VizQL, qui simplifie la manipulation des données et permet une adoption extrêmement rapide de l'outil. Cette technologie révolutionne complètement la manière de travailler avec les données en permettant l'utilisation de fonctions simples de glisser-déposer pour créer des visualisations avancées.

Enfin, notre base d'utilisateurs constitue également l'un de nos points forts. Constituée au travers de différentes communautés, elle compte plus de 500 groupes utilisateurs, plus de 150 000 membres de la communauté Online. Tableau Public, notre service gratuit, est aussi un bon exemple avec plus de 300 000 auteurs dans le monde et plus de 7 000 visuels publiés chaque semaine. Nos forums sont nombreux, tout comme nos trainings gratuits en ligne : en somme, tout un concept communautaire qui permet à nos clients d'avoir accès en deux trois clics

à leurs pairs.

À qui s'adressent vos solutions? Qui sont vos clients?

Tableau compte 60 000 clients dans le monde dont un peu plus de 13 000 en Europe. Notre activité en France a débuté en 2013, et nous comptons parmi nos clients des start-ups telles que Vide-Dressing, des entreprises de taille intermédiaire en pleine croissance comme Blablacar ou Criteo, mais aussi de grandes entreprises comme La Poste ou PSA Peugeot Citroën. Notre spectre est très large, de la « one people enterprise » à la multinationale de plusieurs centaines de milliers de collaborateurs.

En termes de métiers, nous avons un scope assez universel. Nous aidons des financiers, des contrôleurs de gestion, tout comme des responsables des ressources humaines, des marketeurs, des responsables de vente... nous adressons vraiment l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Quels sont les axes majeurs de votre roadmap? Sur quels sujets investissez-vous prioritairement en R&D?

Nous souhaitons tout d'abord renforcer notre plateforme afin de la rendre totalement « robuste » pour des entreprises qui ont des besoins de sécurité forts, de gouvernance transversale, de performance globale, de déploiement à grande échelle... en bref, avoir une plateforme complète et adaptées aux plus grandes entreprises

mondiales.

Le cloud constitue également un de nos principaux axes de développement car nous sommes convaincus que d'ici quelques années, 80 % du business logiciel se trouvera d'une manière ou d'une autre sous forme de services dans le cloud. Ainsi, nous investissons énormément sur cette partie, surtout au niveau de l'interopérabilité de la source de données c'est-à-dire le fait de pouvoir se nourrir d'applications déjà existantes dans le cloud comme par exemple Salesforce, Anaplan, HANA de SAP, Amazon Redshift... nous continuons à développer la proposition de valeur qui consiste à tirer parti de ce qui existe déjà chez nos clients.

Notre dernier axe de développement est ce que j'appelle le « Smart Analytics ». Tout en restant sur un concept simple, intuitif et à la portée des utilisateurs, nous commençons à amener des principes d'analyse plus avancés : analyse prédictive, Machine Learning pour reproduire des actions, data-mining... nous souhaitons étendre le champ des possibles pour l'utilisateur.



FAIRE PARLER VOS DONNÉES

Oubliez les outils de création de graphiques. Avec l'analyse visuelle en direct, l'exploration des données n'a plus de limites. Les tableaux de bord interactifs vous aident à découvrir au fur et à mesure les informations exploitables qui se cachent dans vos données. Tableau Desktop met à profit notre capacité naturelle à détecter rapidement les tendances visuelles et nous permet ainsi tous les jours d'identifier de nouvelles opportunités et de faire des découvertes inédites.

QUESTIONS PRÉCISES

Une analyse réellement efficace nécessite bien plus qu'un tableau de bord attrayant. Créez rapidement des calculs très puissants à partir de données existantes, faites glisser et déposez des lignes de référence et des prévisions et consultez les résumés statistiques. Faites passer votre message grâce aux analyses de tendances, aux régressions et aux corrélations pour mener à une véritable compréhension des statistiques. Posez des questions inédites, détectez les tendances, identifiez les opportunités et prenez en toute confiance des décisions basées sur les données.

SE CONNECTER À PLUS DE DONNÉES

Connectez-vous à davantage de données sur site ou dans le cloud, qu'il s'agisse du Big Data, d'une base de données SQL, d'une feuille de calcul ou des applications dans le Cloud telles que Google Analytics et Salesforce. Accédez à des données disparates et combinez-les sans écrire de code. Les utilisateurs expérimentés peuvent croiser, décomposer et gérer des métadonnées afin d'optimiser les sources de données. Les données constituent le point de départ d'une analyse. Tirez pleinement profit des vôtres grâce à Tableau.

CARTOGRAPHIEZ VOS DONNÉES

Sachez dire où et pourquoi. Créez automatiquement des cartes interactives. L'intégration des codes postaux permet la cartographie instantanée de plus de 50 pays du monde entier. Utilisez le géocodage et les territoires personnalisés pour définir vos propres régions, notamment vos secteurs de vente. Les cartes Tableau ont été spécialement conçues pour mieux faire ressortir vos données.

DIFFUSEZ POUR UN MONDE MOBILE

Envie de diffuser vos analyses sur différentes tailles d'écran et tous types d'appareils ? Tableau Mobile est le moyen le plus rapide et le plus agréable de garder vos données à portée de main : vos tableaux de bord sont optimisés aussi bien sur navigateur internet, que sur votre téléphone ou tablette.

PARTAGE SÉCURISÉ

Communiquez avec les données d'une manière totalement inédite. Partagez en toute sécurité des visualisations et des données sous-jacentes avec Tableau Server ou Tableau Online. Créez un environnement que toute l'entreprise peut utiliser pour partager des contenus et travailler ensemble sur une base de données fiables.

INFORMEZ TOUS VOS COLLÈGUES

Oubliez les diapositives statiques et créez des histoires vivantes, que d'autres personnes peuvent explorer. Créez un récit convaincant que tous vos collègues pourront utiliser pour poser leurs propres questions, tout en analysant des visualisations interactives avec les données les plus récentes. Inscrivez-vous dans une culture de partage des données et donnez plus d'impact à vos découvertes.

INNOVATION PERMANENTE

Les logiciels Tableau évoluent aussi vite que vous. Ce n'est pas pour rien que les chercheurs primés, les spécialistes du design et les experts en visualisation choisissent Tableau. Nous investissons davantage dans la recherche et le développement que quiconque dans le secteur. Les nouvelles versions ne se font jamais attendre.



Ce tableau de bord financier rassemble sur une même page des données complexes sur les bénéfices et les pertes. Que vous ayez besoin des chiffres par région, canal, segment de clientèle ou catégorie de produits, les résultats sont à portée de main.



Tableau permet aux plus grandes entreprises du monde de libérer la puissance de leurs ressources les plus précieuses : leurs données et leurs collaborateurs



SWEDISH MEDICAL CENTER

« Globalement, Tableau nous a aidés à devenir plus efficaces et à mettre en place des améliorations qui se chiffrent, d'après nous, à des dizaines de millions de dollars. »

David Delafield,
Directeur Financier
SWEDISH MEDICAL CENTER

Swedish Medical Center souhaitait comprendre et communiquer les performances des praticiens et des établissements dans différents domaines.

Mais les solutions traditionnelles de génération de rapports étaient trop complexes à mettre en œuvre et trop onéreuses en termes de gestion.

Après avoir déployé Tableau en tant que principale plateforme analytique, Swedish met l'accent sur l'amélioration de la qualité des soins et de l'expérience des patients, tout en réalisant des économies grâce à une optimisation des processus et un gain d'efficacité.



OLDCASTLE

« Selon moi, le plus important est de donner les bonnes informations aux bonnes personnes pour qu'elles prennent les bonnes décisions. Avec Tableau, je peux le faire rapidement, facilement et je peux aider mon entreprise à réussir. »

Ian Crabtree, CFO
OLDCASTLE

Avant Tableau, les équipes d'Oldcastle rencontraient des difficultés à partager leurs données dans toute l'organisation. Sans cette collaboration, la société n'avait pas une seule source de vérité qu'ils pouvaient utiliser pour prendre des décisions.

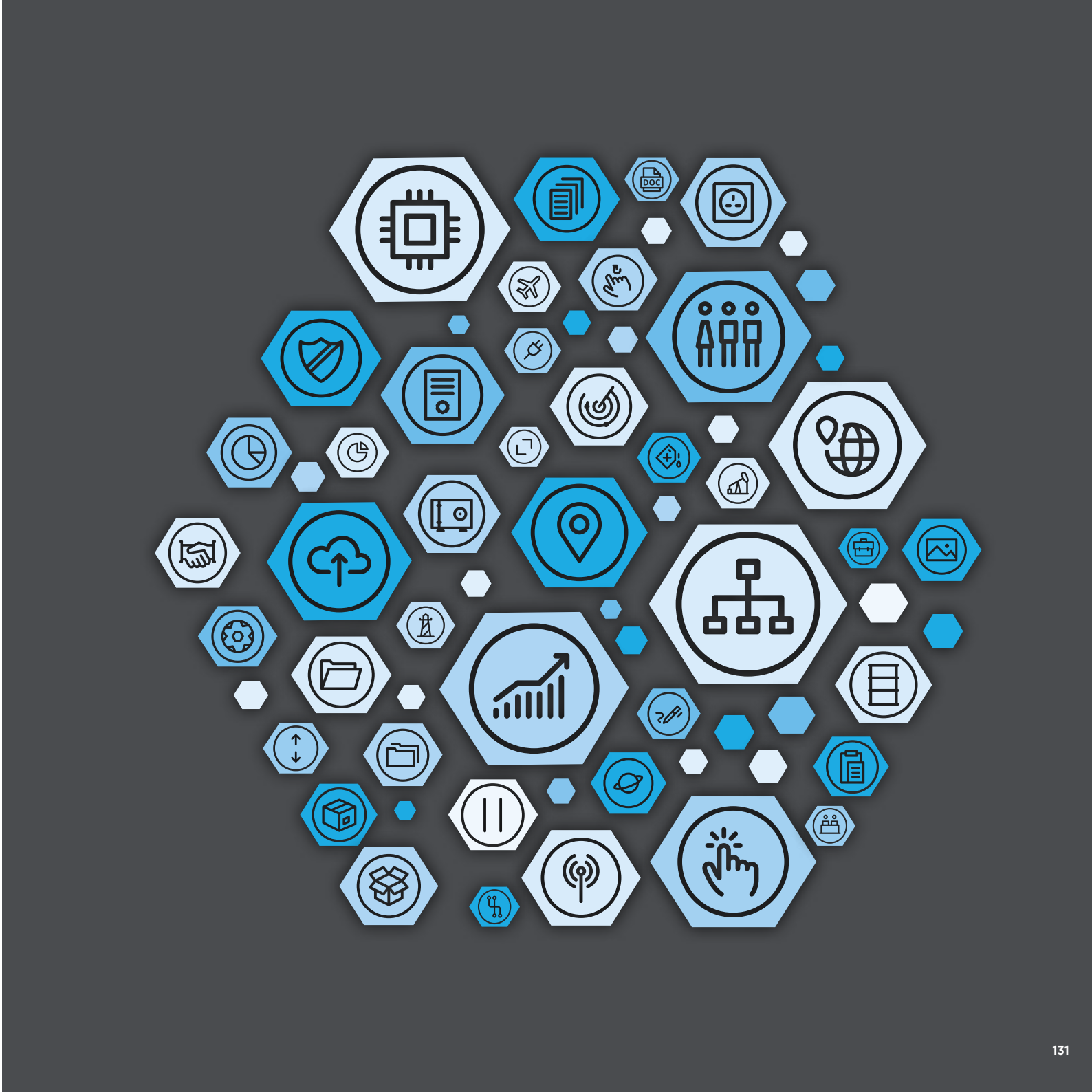
Aujourd'hui, les équipes publient des sources de données organisées sur Tableau Server où les utilisateurs utilisent la création Web pour poser des questions spécifiques et créer leurs propres dashboards.

CHAPITRE 9

End to End ERP ; à l'heure
de la finance algorithmique

CHAPITRE 9

End to End ERP ; à l'heure
de la finance algorithmique



Le point de vue des experts Deloitte

Les directions financières se transforment et proposent de plus en plus de services à valeur ajoutée aux métiers, au-delà de leurs missions traditionnelles propres à la comptabilité, au contrôle de gestion, à la fiscalité et à la consolidation.

Ces services passent par l'utilisation et l'exploitation de données financières en temps réel, couplées avec des données de gestion et d'environnement en provenance de plateformes connectées (par exemple IoT, plateformes de données matières premières, plateformes de suppliers, plateformes de pricing d'instruments financiers, etc.)

La combinaison des données financières détaillées de l'entreprise et des données d'environnement permettent, via la technologie, de modéliser le comportement économique de l'entreprise, d'identifier des corrélations entre l'environnement et la performance de l'entreprise, d'envisager des scénarii prédictifs et d'identifier les leviers pour améliorer la performance financière de demain.

Ces technologies End to End ERP à l'heure de la finance algorithmique, permettent de basculer d'un

modèle de reporting trimestriel basé sur des indicateurs purement financiers à un modèle de pilotage combinant en temps quasi réel données financières et données d'opération et/ou d'environnement (par exemple : croisement de données en provenance des réseaux sociaux pour élaborer les prévisions de vente)... et ainsi de pouvoir proposer des services additionnels à valeur ajoutée aux directions métiers autour de l'accroissement des revenus, de l'optimisation des marges, de l'analyse et de la prévention des risques.

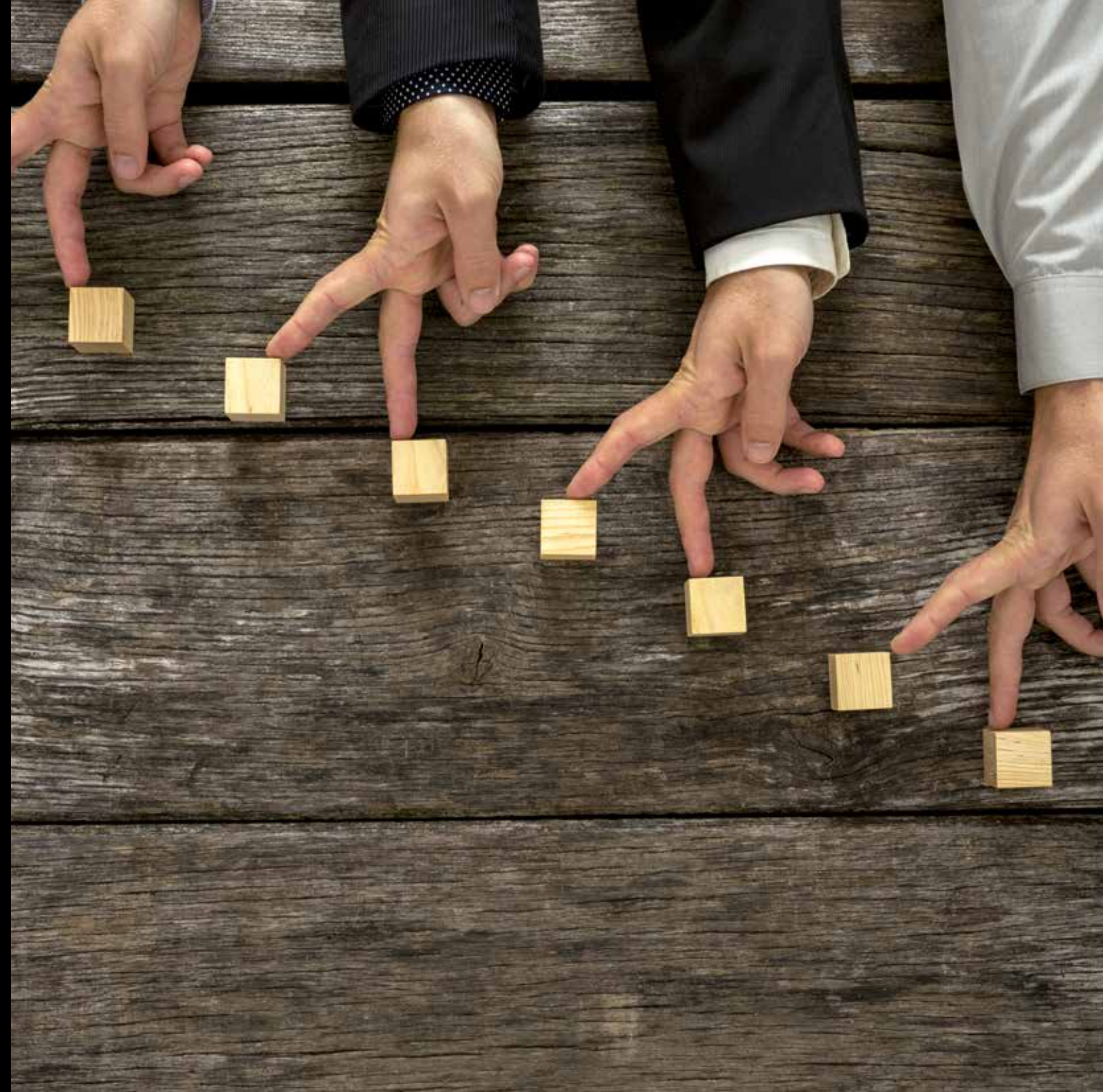
Les solutions technologiques du marché permettant la mise en œuvre de ces services existent d'ores et déjà et s'appuient sur des plateformes cloud, des solutions digitales, la technologie Big Data et In-Memory, l'Intelligence Artificielle (Deep Learning ou Machine Learning), la robotique ainsi que les outils de Data Visualization.

Les technologies sont disponibles, et leur mise en œuvre peut s'effectuer de manière agile et incrémentale afin d'apporter de la valeur à court terme. Bien entendu de nombreux facteurs techniques peuvent ralentir et complexifier cette transformation,

comme l'hétérogénéité des business models, des processus métiers, des technologies et des solutions utilisées pour la gestion...

Mais le principal challenge reste humain : la technologie permet d'opérer une mutation en profondeur des métiers des directions financières, le principal enjeu sera de réussir à transformer les organisations et à redessiner leurs métiers.

FRANCK BARBARELLA
Associé Technologie
Deloitte Conseil





Rémi Bernard occupe depuis 7 ans le poste de Directeur Administratif et Financier au sein de Neurones et pilote les entités du groupe qui sont gérées sous SAP. Diplômé d'un DESS en Méthodes Avancées d'Analyse Physiques en 1992 il démarre comme analyste au centre de recherche du Fer Blanc du groupe Usinor. Passionné des systèmes d'information il entre alors 4 ans plus tard dans une SSII en tant qu'analyste programmeur puis intègre Alcatel Submarine Networks en tant que responsable de domaine fonctionnel Finances au sein de la DSI. Co-fondateur en 2004 d'Eliance, une structure experte en SI Finances et développements, il devient Directeur Administratif et Financier. En 2011 Eliance fusionne avec Codilog du groupe Neurones, il prend alors les fonctions de DAF des entités du groupe gérées dans SAP.

Témoignage

RÉMI BERNARD DAF - CODILOG

Quels étaient vos objectifs au démarrage du projet de migration vers S/4HANA ?

Notre projet a démarré il y a 2 ans à présent et comportait plusieurs objectifs. Tout d'abord, accompagner l'évolution de notre métier, l'activité des SSII (Société de services et d'ingénierie en informatique) qui est en forte croissance et en perpétuelle transformation. Nous avions aussi une problématique opérationnelle, avec le constat que nos procédures de clôture pouvaient être optimisées pour un meilleur fast close. Nous souhaitions à travers cette démarche promouvoir la culture de la performance tout en répondant aux enjeux de mobilité de nos équipes sur le terrain.

Quel était le scope du projet? Quelle a été votre méthodologie?

Chez Neurones, je suis rattaché à l'entité Codilog et je pilote la fonction finance des entités sous SAP. Ce sont ces entités qui ont été concernées par la migration ; elles représentent un paysage système que je qualifierais de raisonnable : 4 entités soit près de 100 utilisateurs finaux. Nous avons mené ce projet en 2 grandes phases. Certains se posent la question : « doit-on adopter HANA avec S/4? », « faut-il rationaliser son SI avant de lancer ce type de projet? ». Nous avons choisi de migrer d'abord notre database vers HANA puis de basculer progressivement vers S/4 en mode on-premise puisque nous disposions de nos

propres infrastructures. Nous n'avons pas rationalisé nos SI avant la migration, nous avons basculé l'existant qui comportait assez peu de spécificité, et la portabilité des développements sur-mesure s'est parfaitement déroulée.

Quelles ont été les bonnes et les moins bonnes surprises de cette migration?

Nous avons surtout eu de bonnes « surprises » ! Tout d'abord il nous a fallu moins de 50 heures pour basculer en production, nous avons pu finaliser la migration en un week-end sans rencontrer de soucis majeurs. Les équipes et le support SAP étaient très présents pour nous accompagner et apporter des solutions avec une grande réactivité. Les quelques désagréments que nous avons rencontrés concernaient le nouveau cadre de gestion des immobilisations dans S/4 qui différaient de nos précédents systèmes. Nous avons dû suivre de très près la migration du parc d'immobilisation et corriger consciencieusement les écarts. Nous avons aussi eu quelques soucis lors de la clôture de fin d'année sur la gestion de la dépréciation des immobilisations.

Vous faites parties des premières entreprises en France à avoir migré vers S/4, quels sont les bénéfices que vous en tirez aujourd'hui?

En basculant vers S/4, nous gagnons 30 à 35 % de productivité sur le traitement des

affaires et les opérations de clôture sont bien moins consommatrices de temps ! Nous offrons une mise à disposition de l'information en temps réel, ce qui représente une avancée majeure et nous permet de produire des rapports, des états, beaucoup plus pertinents pour suivre nos projets et nos clients. Nous avons une meilleure visibilité sur notre rentabilité et pouvons être plus réactifs dans la prise de décision grâce à la mise en place de dashboards spécifiques. Nous accompagnons la mobilité de nos collaborateurs en rendant la donnée centralisée accessible et l'ergonomie plus agréable. Les bénéfices sont donc certains et nous réfléchissons à présent à déployer S/4 à de nouvelles entités et à tirer parti des applications connexes qui gravitent autour !



UNE BUSINESS SUITE DE NOUVELLE GÉNÉRATION, CONÇUE POUR UN MONDE DIGITALISÉ.

Les directions financières doivent relever un challenge majeur afin d'être au plus près des données de leurs entreprises, mais aussi des préoccupations des équipes opérationnelles.

Afin de les accompagner dans cette transformation profonde de leur métier, nous avons conçu une nouvelle génération d'ERP, développée sur notre plateforme in-memory SAP Hana. Cette plateforme permet de capitaliser sur ce qui a fait le succès de l'ERP SAP et de dépasser ses limites techniques, pour le rendre véritablement interconnecté, agile et rapide.

Ce «cœur digital», SAP S/4HANA, est en d'autres termes le centre du système nerveux de toute la suite applicative SAP de nouvelle génération.

À travers une structure simplifiée et une gestion plus intelligente de la donnée, S/4/Hana permet de centraliser les informations financières, opérationnelles, internes et externes, au sein d'un référentiel unique, partagé et ouvert.

Notre objectif est d'interconnecter les processus financiers et opérationnels, en offrant un accès en temps réel à une

information unifiée. Afin d'accompagner les directions financières dans le déploiement de cette solution, l'expérience utilisateur a été totalement repensée afin de favoriser l'interactivité et la collaboration autour de cette «version unique de la vérité». Pour prendre en compte beaucoup plus rapidement les évolutions de d'organisation, de business model, et mieux encore, d'anticiper les évolutions des entreprises, notre modèle de données est doté de la plus grande flexibilité. En s'appuyant sur des capacités de simulation renforcées par les technologies prédictives, nous permettons aux directions financières d'accompagner la transformation digitale de leurs entreprises en apportant toute leur valeur ajoutée.

Les enjeux de rationalisation et de centralisation restent en effet fondamentaux. S/4/HANA peut être déployé dans le cloud ou «on premise». Son architecture simplifiée permet de rationaliser le système d'informations dans son ensemble, ce qui en diminue le coût total de possession.

Convictions

- #1 La mise en œuvre de S/4HANA est une étape clé de toute transformation digitale: son architecture et son modèle de données répondent mieux aux impératifs de simplification et d'interconnexion.
- #2 En gérant plus intelligemment la donnée, les directions financières peuvent briser les silos et offrir des capacités de consolidation, de reporting et de diffusion des données en temps réel.
- #3 Une architecture simplifiée, combinée avec les capacités in-memory de la plateforme, permettent d'automatiser et de multiplier les tests d'intégrité et les contrôles.
- #4 Des scénarii de mise en œuvre innovants et non disruptifs permettent d'envisager des retours sur investissement rapides, sans prérequis de migration de tout le paysage existant.
- #5 Un modèle de données plus flexible et ouvert permet de l'interconnecter plus simplement avec les autres applications métier, de manière à replacer la finance au centre des opérations.
- #6 L'adoption de S/4HANA permet de réduire significativement le coût de possession dans toutes ses composantes : empreinte réduite, architecture simplifiée, intégration facilitée, certification.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Des objectifs clairement définis par le métier pour bâtir la bonne stratégie : greenfield, migration, Central Finance.
2. Un dialogue nourri entre tous les acteurs (métier, IT, SAP, intégrateur...).
3. Une organisation orientée projet mise en place avec une gouvernance claire.
4. La migration de tous les ERP vers S4 n'est pas nécessaire pour bénéficier des apports de Central Finance.
5. L'harmonisation partielle des masters datas permet de démarrer le projet, cette harmonisation est un processus continu qui peut ensuite progresser en parallèle du projet.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Sous-estimer les bénéfices métiers de la solution et la traiter uniquement avec une perspective d'innovation technologique : le projet doit être guidé par l'atteinte d'objectifs métiers.
2. Considérer l'adoption de la technologie HANA par l'IT comme un nécessaire préalable : la solution peut être déployée en Cloud.
3. Reporter le projet en raison d'opérations de croissance externe : Central Finance permet justement d'intégrer plus facilement les entités nouvellement acquises.
4. Conserver une démarche projet obsolète empêchant de bénéficier rapidement d'apports métiers : Central Finance permet une approche de déploiement progressive et incrémentale, à la fois pour les fonctionnalités et pour le périmètre concerné.
5. Reporter le projet en attendant l'enrichissement d'S/4HANA à d'autres domaines fonctionnels que la finance : la finance est le domaine fonctionnel qui bénéficie le plus de l'approche.



Interview

ALEXIS SAINTE-BEUVE DIRECTEUR COMMERCIAL LOB FINANCE ET GRC - SAP FRANCE

Alexis Sainte-Beuve dirige une équipe commerciale chargée de promouvoir les offres dédiées aux directions financières.

Il a commencé sa carrière en tant que consultant puis chef de projet chez Cartesis, éditeur acquis par Business Objects puis par SAP. C'est dans ce cadre qu'il a été impliqué dans la mise en œuvre de solutions de consolidation financière et de reporting de gestion, en France et aux États-Unis.

Avant de rejoindre l'équipe commerciale, Alexis a dirigé pendant une dizaine d'années le département avant-vente dédié aux Solutions Finance de Cartesis puis de SAP.

Alexis est diplômé de l'École supérieure de commerce de Tours.

et plus accessible, et l'approche plus traditionnelle on-premise, qui présente encore de nombreux avantages pour certains de nos clients : indépendance, sécurité, confidentialité des données, réversibilité...

Nous savons nous adapter aux attentes de nos clients, préserver la part de standard tout en développant la part de spécifique indispensable à chaque industrie.

Nous croyons beaucoup aux approches hybrides, qui permettent à la fois de capitaliser sur les investissements passés, et de faire levier sur les capacités du cloud.

Bref, à chaque client de définir son propre chemin, il n'appartient pas à l'éditeur de lui imposer une approche.

disruptives, et permettant d'obtenir des gains plus rapidement que les approches de migration ERP traditionnelles.

Enfin, le cloud quant à lui rend la solution plus accessible, en termes de modèle économique ou de flexibilité de déploiement pour de nouveaux clients.

Dans quel(s) contexte(s) les entreprises font-elles le pas vers S/4HANA ?

Rationalisation du paysage SI, fusion d'ERP dans le cadre de rapprochements, ouverture de nouveaux périmètres, refonte du pilotage de la performance, évolutions de business models ... sont autant de facteurs déclencheurs pour adopter cette nouvelle génération d'ERP. D'une manière générale, la transformation digitale, et pas seulement de la fonction finance, amène inéluctablement à la question de la digitalisation de l'ERP, autrement dit à l'adoption de S/4HANA.

Il est à noter que la décision d'adopter cette nouvelle génération peut être facilitée par l'existence de nouvelles approches de migration, moins

Comment accompagnez-vous les directions financières à l'heure de la finance algorithmique ?

Nous accompagnons les directions financières dans leur transformation - au sens large, dont la dimension digitale - depuis plusieurs années maintenant, et nous avons appris à connaître les spécificités propres à chaque secteur et à chaque industrie.

La fonction finance a longtemps été, et reste, une fonction particulièrement motrice dans les projets de digitalisation, d'automatisation, de dématérialisation, avec une forte culture du chiffre, autrement dit de la data. Cette tendance s'accroît, avec une volonté de casser les silos, de développer le dialogue avec les métiers, et de disposer d'une information fiable en temps réel. C'est à travers notre capacité à centraliser une vision et des processus que nous accompagnons les directions

financières : comment traiter ses clients et ses fournisseurs de bout en bout ? Comment améliorer son cash-flow ? Comment doter ses CSP (Centres de Services Partagés) d'outils performants ? ... sont autant de problématiques que nous accompagnons au quotidien.

Quelles sont les grandes innovations de S/4HANA ?

Nous avons investi pour repenser notre ERP en bénéficiant de toutes les nouvelles technologies ; in memory, temps réel, data visualisation, intelligence artificielle S/4HANA représente donc l'enrichissement de l'ERP pour offrir un point d'entrée unique à toutes les données de l'entreprise, et donner tout son sens à la notion de plateforme. Certains modules ont même été totalement repensés pour bénéficier des apports technologiques, et de nouvelles solutions ont été développées,

chose qu'il aurait été impossible de faire avec des technologies de génération précédente. Nous avons placé l'expérience utilisateur au cœur de cette refonte, pour offrir une prise en main aisée et accélérer les déploiements. Le cloud fait bien entendu partie des choix offerts à nos clients comme accélérateur possible d'implémentation et de déploiement.

Quels sont les principaux points différenciant de votre solution ? A quel type de clients s'adresse-t-elle ?

Tous les clients sont concernés par notre solution S/4HANA, quels que soient la taille et le secteur d'activité. Notre héritage fort en finance et notre fine connaissance par industrie nous permet de proposer un socle commun robuste et un réel avantage concurrentiel spécifique à chaque entreprise. Nous proposons à la fois l'approche 100% cloud plus flexible

EXPÉRIENCE UTILISATEUR RENOUVELÉE

L'accès à l'information et aux fonctionnalités a été totalement repensé avec S/4HANA grâce à SAP Fiori. La présentation générale est pensée pour l'utilisateur et la manière dont travaillent les collaborateurs. Ces rôles et fonctions permettent un accès direct à l'information, une sollicitation de l'attention de l'utilisateur et une navigation générale simplifiée. Cette innovation permet d'augmenter la productivité en facilitant la prise en main des solutions SAP ainsi que la mise en œuvre rapide de décisions éclairées.

SAP Fiori est disponible pour toutes les directions fonctionnelles, toutes les tâches et tous les terminaux.

CLÔTURE EN CONTINU

Dans un ERP traditionnel, les activités de clôture débutent souvent en fin de période, et sont contraintes par toute une série de processus batch, qui impactent les délais de clôture, ne permettent pas d'optimiser la charge de travail dans le temps, et introduisent un risque lié à la qualité des données (report du traitement de certaines problématique après la clôture, prise de décision sous pression, etc.).

S/4HANA permet de fluidifier la clôture en favorisant le travail au fil de l'eau (par exemple, le rapprochement des intragroupes), en facilitant l'automatisation, et en offrant une plus grande visibilité sur les données et le processus de clôture.

QUICK WIN AVEC CENTRAL FINANCE

Ce scénario exploite les capacités de la plateforme HANA pour répliquer en temps réel toutes les transactions postées dans les ERP locaux dans une instance S/4 Central Finance, ce qui permet à une organisation d'obtenir en temps réel une vue de toutes ses données financières. L'impact sur le paysage ERP existant est minimal, et il est possible de dégager des quick wins liés à la centralisation des données et à la flexibilité de S/4HANA, tels que : allocations cross-systèmes, intercos, reporting financier, centre de services.

CONTRÔLES D'INTÉGRITÉ

La capacité de la plateforme HANA à traiter de gros volumes en temps réel permet de mettre en œuvre des tests automatisés (vs manuels) en temps réel (vs après les faits), potentiellement sur l'exhaustivité de données (vs sur des échantillons, en les croisant le cas échéant avec des données externes). Le coût unitaire des contrôles effectués s'en trouve fortement diminué, les trois lignes de défense mieux outillées, et les risques (intégrité, erreurs, fraudes...), in fine, mieux maîtrisés.

GESTION PRÉVISIONNELLE & SIMULATION

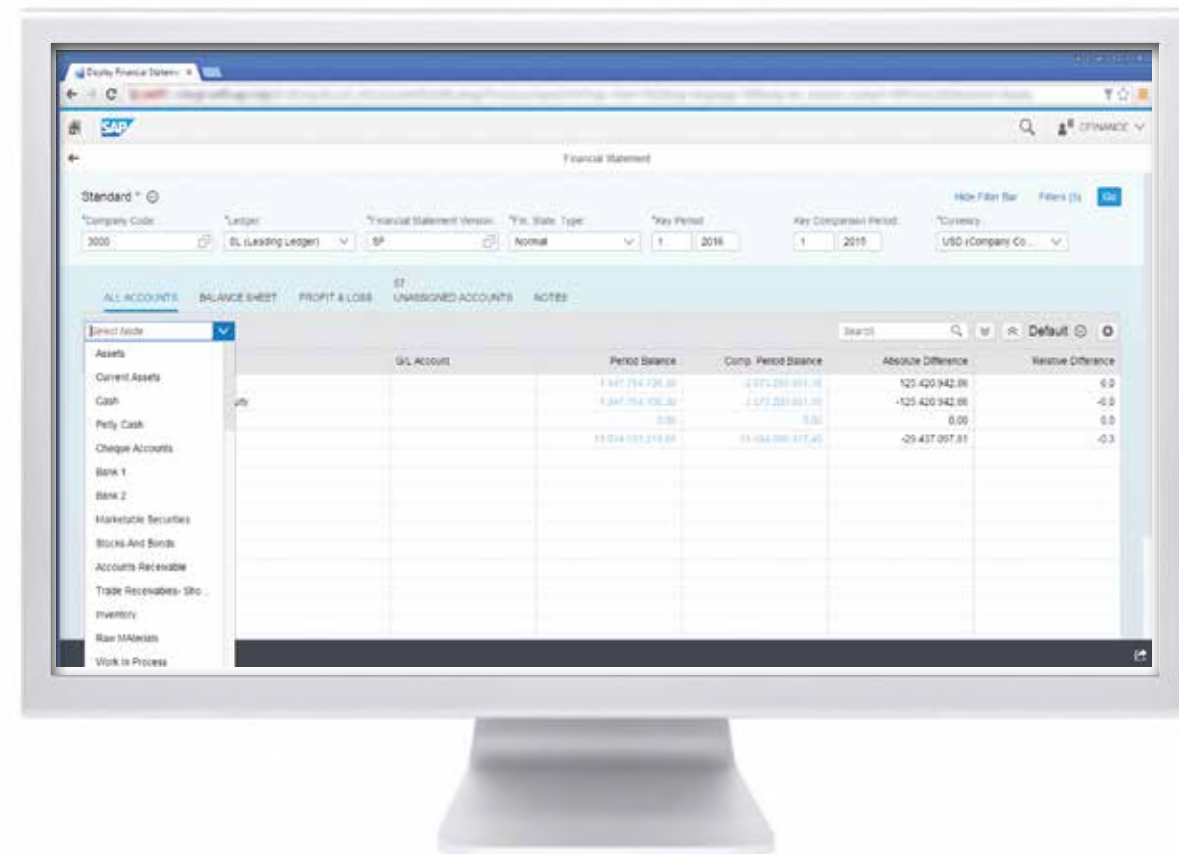
La version de SAP Business Planning and Consolidation (SAP BPC) pour SAP Netweaver, optimisée pour SAP S/4HANA Finance, permet aux responsables de la planification d'accéder aux données de base et aux mises à jour en temps réel dans S/4 sans qu'aucune réplication de données ne soit nécessaire. Avec un modèle unifié et partagé de planification financière, vous pouvez exécuter plus simplement des simulations et accélérer vos cycles prévisionnels. En complément, l'exploitation des capacités prédictives de la plateforme permet d'améliorer la précision de vos forecasts, et de faciliter l'élaboration de plans à long terme.





L'expérience utilisateur est repensée au travers de rôles et fonctions :

- Gagnez un avantage compétitif en accédant rapidement aux informations financières détaillées ;
- Focalisez votre attention sur les points importants grâce aux indicateurs visuels ;
- Faciliter la prise en main pour les nouveaux utilisateurs.



Profitez de rapports en temps réel
y compris sur les données détaillées.

FOURNISSEUR DE SOLUTIONS D'APPROVISIONNEMENT ENERGETIQUE

« SAP Central Finance permet une nouvelle approche pour le déploiement de SAP S/4HANA, différente d'une approche migration ou greenfield. Ce mode de déploiement permet de produire de la valeur dès les premières phases du projet. »

Notre Client, s'adressant aux individus, aux villes et aux entreprises, bénéficie des innovations S/4HANA grâce à un déploiement de type Central Finance.

S/4HANA Finance est un composant majeur de la transformation de la gestion financière de notre client.

La convergence progressive vers un système unique, agrégeant les données de ses multiples Business Units et de la centaine d'ERPs finance, simplifie la gestion des processus, augmente l'efficacité opérationnelle et permet la production de reportings flexibles détaillés pour chaque entité ou de manière transverse.

Ce système unique constitue une source d'informations commune disponible pour les fonctions centralisées (planning, consolidation statutaire, centre de services...).

Cette première étape est sans impact sur les systèmes existants et permet de dessiner une trajectoire flexible pour opérer la migration progressive de l'existant vers S/4HANA Finance.

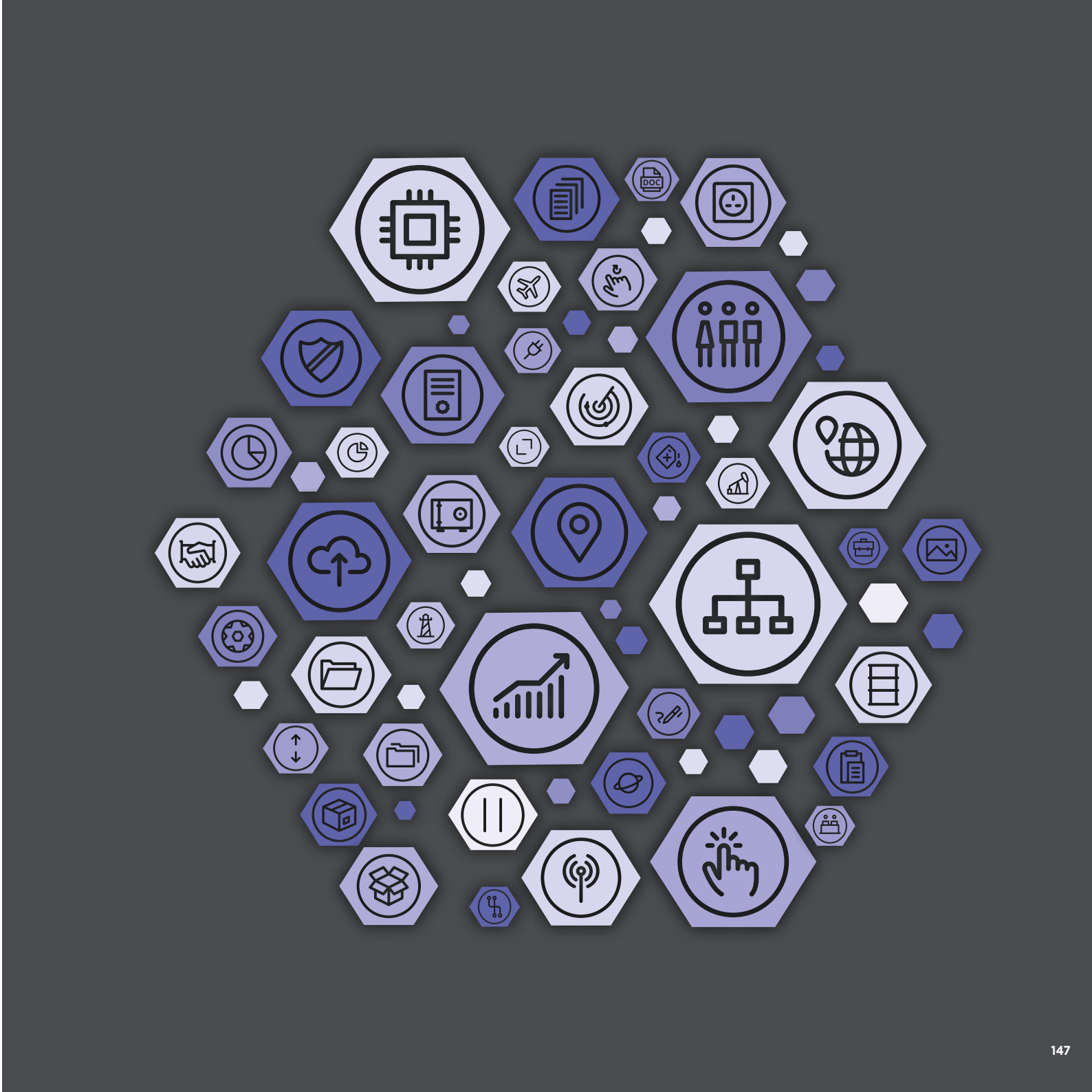


CHAPITRE 10

Trouver le juste équilibre
entre risque, conformité
et performance

CHAPITRE 10

Trouver le juste équilibre
entre risque, conformité
et performance



Le point de vue des experts Deloitte

Vers une nouvelle approche du contrôle des processus par les «analytics».

Afin de mieux maîtriser leurs risques, plusieurs choix s'offrent aux entreprises.

En premier lieu, la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance adapté, ainsi que des processus de contrôle interne associés. Adossé à des contrôles manuels ou automatisés au sein des applications, ce dispositif s'avère couteux et peu efficient sur certains points. D'une part, les contrôles nécessitent beaucoup d'interventions humaines afin de réaliser et matérialiser les contrôles. D'autre part, ils grèvent l'efficacité des processus, parce qu'ils limitent la flexibilité de l'organisation et qu'ils créent des blocages non forcément nécessaires.

Depuis plusieurs années, les entreprises ont également vu leur écosystème évoluer en raison de la mise en place de nombreux partenariats – «l'entreprise étendue» – mais également de profondes mutations de son système d'information. Ceci génère des besoins accrus de vérification et de contrôle, deux opérations qui s'appuient sur les transactions réalisées en entrée ou sortie des processus connectés avec les partenaires.

Notre conviction profonde est que les

données sont insuffisamment utilisées dans la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique de maîtrise des processus et flux financiers.

Plutôt qu'un contrôle interne 1.0, robuste mais coûteux et peu flexible, nous préconisons la mise en œuvre d'un contrôle interne qui s'appuierait en grande partie sur les données transactionnelles laissant le champ libre à la créativité, à l'intuition et à l'intelligence. La mise en œuvre de ce dispositif s'appuie sur l'utilisation de contrôles de détection à l'issue de contrôles préventifs, basés sur l'analyse des données transactionnelles.

Ces contrôles nécessitent la mise en œuvre de différentes techniques d'analyse de données, qui vont de l'analyse traditionnelle au machine learning en passant par l'intelligence artificielle.

La mise en œuvre de ces techniques doit permettre, par l'analyse des données, de détecter des transactions atypiques ou anormales par rapport à la chaîne habituelle de fonctionnement de chaque processus et à la gouvernance définie par l'entreprise.

À terme, la mise en œuvre de ces dispositifs permettra aux entreprises de

piloter leur activité en diminuant les coûts de fonctionnement tout en garantissant un niveau de contrôle adapté.

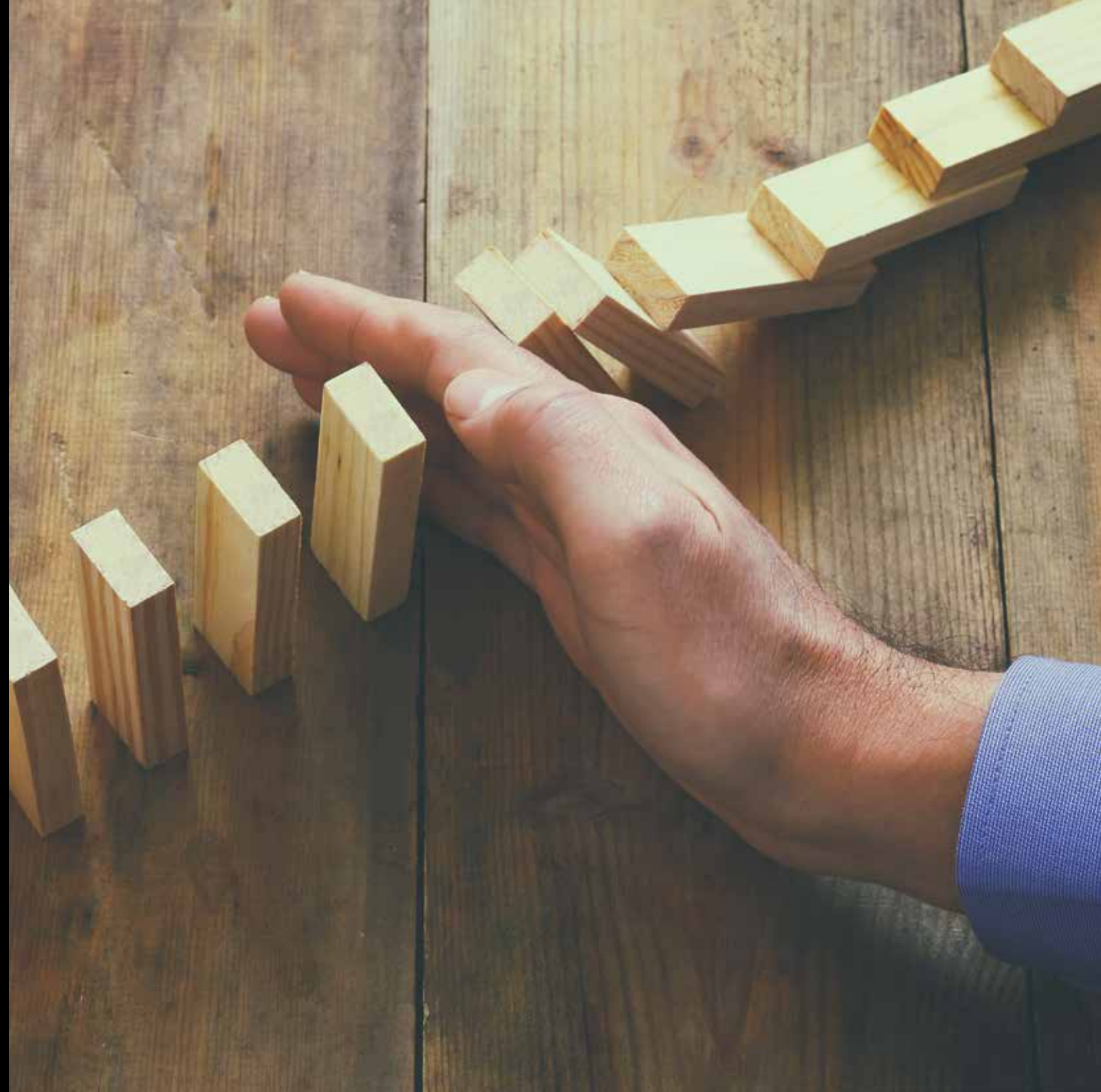
Ce niveau de contrôle nécessitera l'acceptation de certaines erreurs ou anomalies, mais en contrepartie de gains sans commune mesure – à quoi bon investiguer une anomalie unitaire de faible valeur si le coût de l'analyse s'avère supérieur au coût de l'anomalie elle-même? La contrepartie réside en l'acceptation d'un taux récurrent d'anomalies et l'investigation régulière mais non systématique de certains cas, afin de rappeler les comportements vertueux et appropriés dans l'entreprise. C'est en valorisant ses données et en repensant, via l'analytics, ses processus et les contrôles qui leur sont associés, que l'entreprise libérera d'une part ses ressources humaines des contraintes liées à des processus et contrôles trop rigides et maximisera d'autre part sa création de valeur. Les analytics seront le levier de cette profonde mutation.

GRÉGORY ABISORR

Associé Risk Advisory

Technology & Data Risk Lead

Deloitte Conseil





Jean-Michel Ferragatti est Directeur Fiscalité & Douanes du groupe Siemens en France depuis 5 ans. Diplômé de droit fiscal des universités Paris IX Dauphine et Paris II Panthéon-Assas, il exerce des fonctions fiscales dans des entreprises privées depuis plus de 20 ans. Les secteurs d'activités dans lesquels il a travaillé comprennent l'industrie (groupe Total & groupe Bic), la banque (BNP & Crédit Lyonnais) et les services (Veolia Transport & Ratp Développement). Ses compétences comprennent la gestion fiscale nationale et internationale des groupes et les opérations de M&A. Il possède une excellente connaissance non seulement des régimes fiscaux applicables aux délégués de contrats de transports publics mais aussi des mécanismes de cash management. Il est membre fondateur et trésorier de l'Association des Fiscalistes d'Entreprise (AFE).

Témoignage

JEAN-MICHEL FERRAGATTI DIRECTEUR FISCALITÉ & DOUANES SIEMENS

Quels sont les constats qui vous ont amené à transformer l'organisation de votre fonction ?

L'adoption du Fichier des Ecritures Comptables (FEC) par l'administration fiscale liée à la complexité du groupe Siemens nous a conduits à considérer les solutions standards des éditeurs comme inadaptées à nos besoins. Nous avons alors décidé d'internaliser la production et le contrôle des FEC. Au regard de l'investissement humain que cela représente, le groupe a décidé de capitaliser sur cette pratique pour des solutions de Reporting, contrôle et déclaration.

Ainsi, le groupe a souhaité faire d'une contrainte un avantage. L'exploitation du FEC nous a également amenés à nous interroger sur la qualité de l'information comptable produite par notre centre de services partagés. La direction fiscale souhaitait utiliser ACL et les processus FEC dans un processus d'amélioration continu.

Quelles convictions vous ont poussé à lancer ce projet ?

Je pense que le monde est en train de changer très rapidement y compris la fonction finance / fiscalité. Ce changement est inéluctable. Il est nécessaire de s'y préparer plutôt que d'en subir les conséquences une fois que les

administrations fiscales auront leurs outils d'audit parfaitement opérationnels. Il faut donc anticiper cette mutation et changer de paradigme, afin d'anticiper les axes potentiels de contentieux.

Je pense également que la technologie n'est plus un obstacle et que les nouvelles technologies sont plus abordables. Cela permet désormais de pouvoir réaliser de petits pilotes, que l'on peut déployer facilement ensuite à plus grande échelle si les résultats sont au rendez-vous.

Quels sont les premiers résultats que vous avez pu observer ?

Les résultats ne sont pas encore complètement finaux, mais ils témoignent déjà d'une agilité de la direction accrue, d'un gain de temps sur le Reporting et d'une plus grande efficacité grâce à une systématisation des processus. Et il reste encore sans doute énormément à faire.



TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE RISQUE ET PERFORMANCE

Les entreprises sont à la recherche d'une amélioration constante de leur processus de gouvernance et d'une parfaite gestion des risques financiers. Sous la pression des CAC, des réglementations financières nationales et internationales, les contrôles financiers vont se renforcer dans les entreprises. La pression sera donc de plus en plus forte pour garantir une parfaite maîtrise des données primaires des systèmes d'information.

De plus, les sources d'information se complexifient (données financières dans le cloud, multitude de systèmes et applications annexes, etc.). Or la direction financière doit pouvoir accéder à l'information simplement.

Depuis 30 ans, les solutions ACL permettent aux entreprises d'accéder facilement à l'ensemble des données élémentaires de l'entreprise quel que soit leur format, de faciliter l'analyse et la mise en place de contrôles récurrents, de gérer et corriger les anomalies, et d'alerter les dirigeants de l'entreprise avec des indicateurs clés.

Fort de son expérience dans le domaine de l'audit et du contrôle interne des données financières de l'entreprise, ACL facilite la mise en place de contrôles simples avec un coût maîtrisé par rapport aux solutions classiques développées au sein même des systèmes d'information de l'entreprise tels que les ERPs.

Convictions

#1 Nous croyons en la prise de décision fondée sur des données probantes, avec des analyses basées sur de grands ensembles de données, quelle que soit leur source. Du vrai big data en action !

#2 Les équipes financières peuvent faire plus avec moins en utilisant la bonne technologie. Avec une cartographie des risques et un système d'alertes, ciblez vos ressources plus efficacement.

#3 60% des processus opérationnels sont communs à toutes les sociétés. Pourtant c'est à ces processus que les équipes financières consacrent le plus de temps. Par conséquent, automatisez pour gagner en efficacité.

#4 Nous croyons aux expériences élégantes et de qualité grand public. Pourquoi les applications d'entreprise ne devraient-elles pas être aussi intuitives qu'Apple, Amazon ou Ebay ?

#5 La technologie est un moyen plus efficace d'identifier les signaux d'alarme, qui permet de réduire le nombre de faux positifs, et la circulation d'emails.

#6 Bien que les options de configuration aient l'air attrayantes, moins on en fait, mieux c'est. L'alternative est basée sur le déploiement de workflows issus des bonnes pratiques du marché.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Créer votre propre cartographie des risques financiers et bâtir votre business case à partir de là. Avoir une approche d'audit de ses process financiers.
2. S'assurer de l'adhésion de la direction générale et de la direction informatique pour la mise à disposition d'un chef de projet ou de toute autre personne pour accéder facilement aux données de l'entreprise.
3. Identifier un leader projet qui sera le coordinateur de l'ensemble des participants au sein de la direction financière et notamment avec la direction informatique pour l'accès aux données primaires de l'entreprise.
4. Identifier les processus clés sensibles où les contrôles doivent être renforcés et/ou les risques financiers sont les plus importants.
5. Commencer sur un premier périmètre comme le flux des achats (P2P/OTC) ou le processus fiscal comme le FEC pour l'analyse des écritures détaillées. Puis étendre à d'autres périmètres.

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Ne pas suffisamment communiquer sur les enjeux de gouvernance financière et sur l'amélioration des contrôles financiers, notamment auprès de la direction informatique.
2. Ne pas avoir l'adhésion de la direction générale sur le projet. Elle doit supporter et relayer le projet auprès des autres directions de l'entreprise.
3. Démarrer un projet de contrôles financiers sur un périmètre trop élargi. L'apprentissage doit se faire sur un ou deux process clés dès le début. Le contrôle fiscal peut être une bonne approche.
4. Croire que les solutions décisionnelles classiques vont vous aider à contrôler efficacement vos données. Il faut travailler sur les données élémentaires.
5. Ne pas laisser la direction informatique vous orienter vers des développements internes ou l'utilisation de solutions embarquées dans vos ERP car cette option sera très coûteuse et difficile à maintenir.



Interview

PASCAL GADEA COUNTRY MANAGER FRANCE AND SALES DIRECTOR DACH - ACL

Pascal Gadea a 25 années d'expérience dans le domaine du logiciel et du service auprès des sociétés françaises et européennes dans les secteurs du développement informatique et de la Business Intelligence, et 12 ans dans le domaine de l'audit et du contrôle interne. Il contribue au développement commercial européen de la société ACL avec la mise en place d'un réseau européen de partenaires, le suivi des clients majeurs d'ACL en France et en Europe, et la création de nouveaux marchés comme celui de la fiscalité avec les solutions ACL comme outil standard du contrôle fiscal en France.

Dans un milieu toujours plus réglementé et contrôlé, à quoi faut-il s'attendre dans les prochaines années ?

Pour les directions financières – et ce, quelle que soit leur taille –, le marché tend au renforcement réglementaire avec un rôle central de l'Europe. Il y a aujourd'hui des risques à considérer dans la bonne gestion de l'entreprise – Brexit, élection de Donald Trump... – et des risques nouveaux qui font leur apparition dans la cartographie. L'autre grande tendance qui se dessine est la capacité des entreprises à identifier plus facilement les zones de trop perçu/ trop payé, et ainsi de « récupérer » de l'argent qui dort. Cette possibilité est due à la multiplication des contrôles en interne qui permettent, grâce à l'analyse de données, l'accès de plus en plus facile à des indicateurs clés.

Quelle roadmap pour ACL dans les années à venir ?

Notre priorité est de permettre le pilotage de l'entreprise à travers les solutions ACL. À titre d'exemple, notre CEO pilote au quotidien l'entreprise ACL à travers ses tableaux de bord et la vision complète des risques de la compagnie que nous lui fournissons. Elle est capable de connaître à tout moment son niveau de cashflow, la situation des clients les plus importants dans leur renouvellement d'abonnement, en somme, l'ensemble des services de l'entreprise. ACL va fournir une vision simple aux dirigeants et managers qui

souhaitent piloter leur entreprise ou leur département à travers les risques associés aux contrôles de données. ACL va devenir le « Salesforce.com » du marché de la Gouvernance, Risque et Conformité.

À qui s'adresse votre solution et quels sont les métiers que vous accompagnez au quotidien ?

Nous accompagnons tous les départements de l'entreprise qui ont besoin de contrôler leurs processus ou leurs données. En résumé, nous adressons les trois lignes de défense de l'entreprise : tout d'abord l'audit interne que nous aidons dans ses missions d'audit, en proposant des solutions logicielles pour pouvoir gérer à la fois les audits et les risques opérationnels tout en combinant l'analyse des données. Nous aidons aussi l'ensemble des responsables de la conformité, des risques, du contrôle interne et de tout contrôle opérationnel financier. Nous mettons en place des systèmes indépendants des ERP afin de faciliter le contrôle des données. Enfin, nous accompagnons les opérationnels, autrement dit les

personnes qui sont sur le terrain et qui sont amenées à réaliser les contrôles au quotidien. En équipant les deux premières lignes de défense, nous leur permettons d'accéder aux résultats des contrôles continus mis en place, de recevoir des questionnaires, de mettre en place des campagnes...

Quelles sont vos forces indéniables et comment vous démarquez-vous ?

Nous apportons une vraie flexibilité à l'ensemble des lignes et non pas à une seule. Nous permettons aux entreprises, à travers notre approche ACL GRC (Gouvernance Risque Conformité), de démarrer « from scratch » sur une solution full web, et de commencer à bâtir leurs risques stratégiques, leurs plans de contrôle, leur plan de mission d'audit, etc. Notre plateforme GRC va pouvoir offrir très facilement la capacité à pousser des recommandations, à créer et à demander

aux opérationnels des plans d'actions. Ce mode déclaratif révolutionne le marché car notre solution est complètement digitale. Nous croyons profondément à l'approche « Enterprise Risk Management », c'est-à-dire un référentiel unique qui permet de définir la vision stratégique unique des risques de l'entreprise : qui peut participer à cette définition des risques, qui peut accéder à ce référentiel et dans quelle mesure... Notre stratégie est de faire collaborer tout le monde, mieux ensemble, pour avoir l'information la plus complète possible et avoir des garde-fous. Un de nos plus beaux exemples de réussite : l'adoption d'ACL par l'administration fiscale française, ainsi que par celle de 22 autres pays européens, pour l'analyse de données. ACL devient un standard, sur tout ce qui touche à la conformité fiscale.

« Les solutions ACL révolutionnent les standards informatiques du contrôle financier et fiscal grâce à l'innovation à un coût maîtrisé »

GESTION DES RISQUES FINANCIERS

La solution ACL permet de répondre aux attentes internes en matière de gestion des risques financiers tels que Sapin 2 ou les risques fiscaux, grâce une possibilité d'évaluation des risques et de partage au sein des équipes et des membres du Directoire sous forme de cartographie des risques d'entreprise. Ainsi, vous pouvez identifier les zones à risque et concentrer vos efforts et ressources plus efficacement.

ACCÈS AUX DONNÉES ÉLÉMENTAIRES

Avec ACL Analytics Exchange, centralisez l'ensemble des données extraites des systèmes d'information :

- Quelle que soit l'origine des données, ACL propose des connecteurs natifs pour se connecter à la grande majorité des ERPs du marché (SAP, Oracle...).
- Il est impossible de modifier les données sources, pour garantir la qualité des contrôles et leurs résultats.
- ACL met une piste d'audit à disposition pour justifier les résultats en cas de contrôle externe.

PROGRAMME DE CONTRÔLE CONTINU

Avec ACL Analytics Exchange, vous avez la possibilité de mettre en place des contrôles continus et prédéfinis pour automatiser l'analyse des données et pousser les résultats auprès d'utilisateurs désignés pour leur suivi. Vous pouvez également gérer les alertes, envoyer des questionnaires complémentaires et partager les indicateurs clés avec la Direction, le tout sur des interfaces web et mobiles.

REMÉDIATION ET PLAN D'ACTION

Vous avez identifié des anomalies et des erreurs financières grâce au test des contrôles... et maintenant ? Cessez d'assurer le suivi par email et obtenez une vue macro de toutes vos anomalies, filtrées par entité, par projet, par interlocuteur, ou en fonction de leur gravité afin de les prioriser et de les envoyer aux bonnes personnes pour remédiation en utilisant Results Manager. Enfin, vérifiez l'évolution des corrections en cliquant sur un bouton.

EXPLOITEZ LE BIG DATA

La technologie ACL est conçue pour faciliter la jointure des ensembles de données détenus dans des systèmes distincts, peu importe la taille des ensembles de données ou les types de données (prise en charge des formats complexes comme des documents PDF ou XML, XBRL, etc.). Grâce à cette fonctionnalité, les tests dans ACL peuvent utiliser les données de plusieurs systèmes différents, vous donnant la meilleure chance possible de repérer les anomalies et erreurs comptables ou fiscales et de réduire le risque financier.

CRÉEZ VOS PROPRES CONTRÔLES

Le module ACL Analytics permet de créer et tester ses contrôles de manière autonome. Les tests proposés détectent non seulement les problèmes de formatage mais aussi les erreurs comptables, ce qui permet à la fois d'identifier les vraies anomalies et d'éliminer les « faux positifs ». Les résultats de ces contrôles sont alors transmis aux personnes concernées et viennent enrichir le module ACL GRC pour la gestion des risques opérationnels de la direction financière.

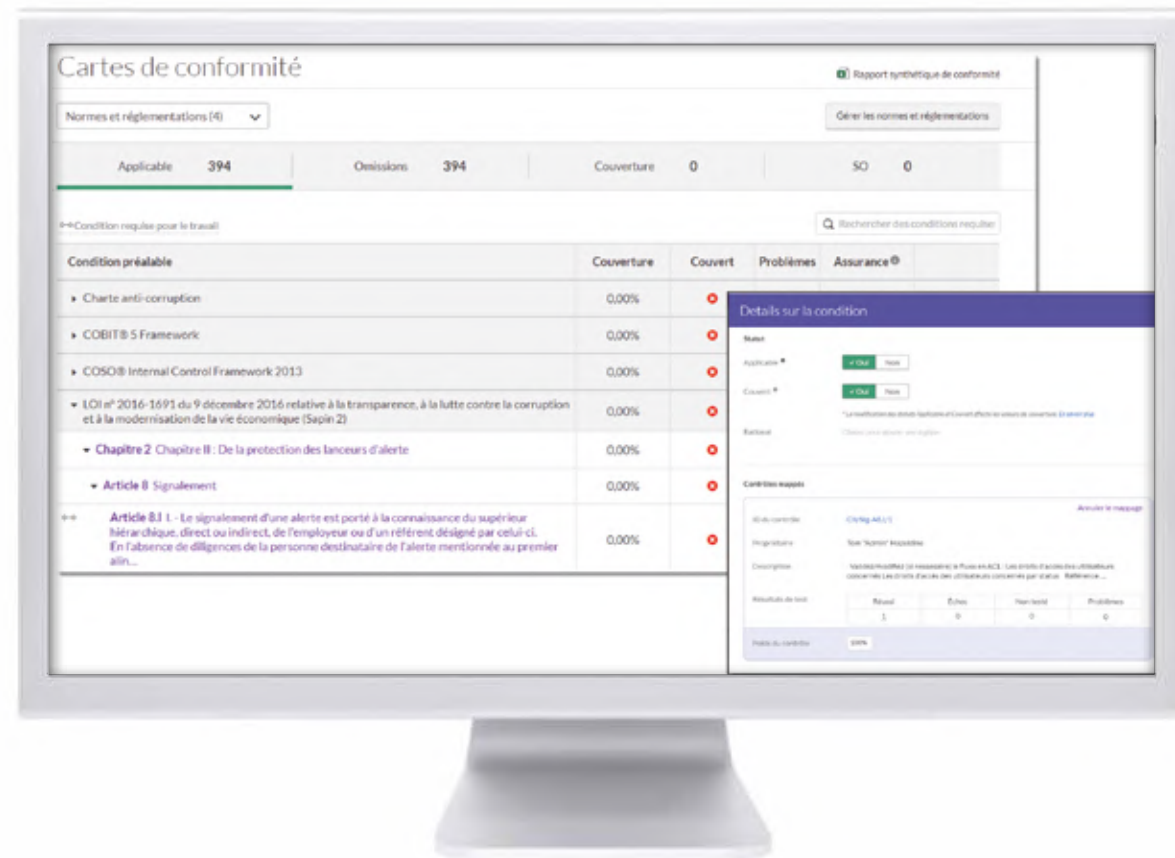
REPORTING ET STORYBOARDS

En utilisant les capacités de visualisation de données de Reports Manager, vous avez la possibilité de diffuser des indicateurs de performance au sein de l'entreprise et de laisser la possibilité aux utilisateurs de modifier la présentation de ces indicateurs en fonction de leurs besoins internes. Utilisez ces analyses pour éclairer et guider vos processus de prise de décision, et ne soyez plus jamais dans le noir.

UNE PLATEFORME DE GRC COMPLÈTE

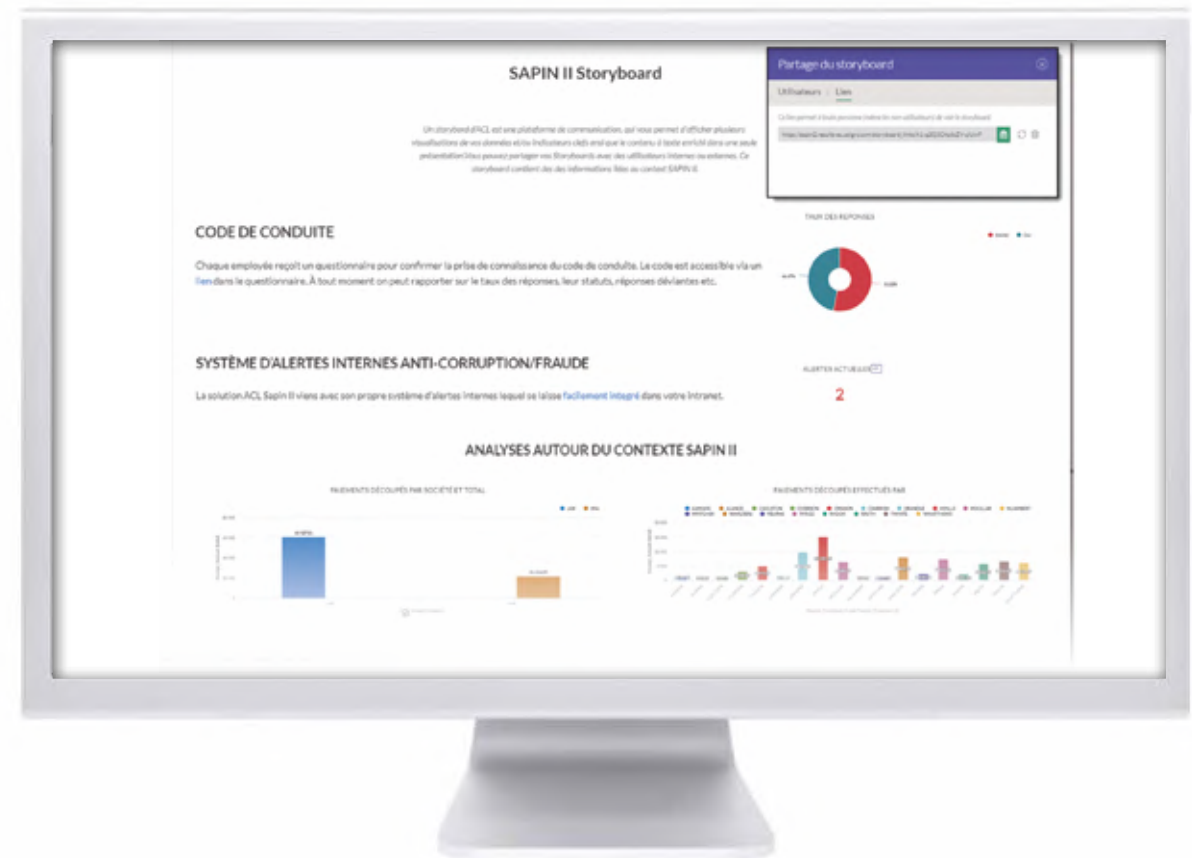
Les résultats des analyses complètent le référentiel existant de contrôles et de risques opérationnels financiers. En effet ACL GRC est le socle combinant l'analyse de données et la gestion de la gouvernance financière avec la possibilité de :

- créer des matrices de risques financiers ;
- définir des procédures pour contrôler ces risques ;
- définir les plans d'action ;
- définir les recommandations et les tableaux de bord pour permettre aux dirigeants d'accéder aux données de gouvernance de l'entreprise.



Cartes de conformité

Utilisez les Cartes de conformité pour associer les normes et réglementations de l'industrie à votre cadre de contrôle, vous permettant de visualiser et suivre les changements réglementaires, minimiser l'exposition aux risques organisationnels et financiers, et réduire le fardeau opérationnel.



Visualisation des données et KPIs

Un Storyboard d'ACL est une plateforme de communication qui vous permet d'afficher plusieurs visualisations de vos données ou indicateurs clés ainsi que du contenu à texte enrichi sur une page web, partageable avec des utilisateurs internes ou externes.

EQUINIX

« ACL nécessite très peu de soutien informatique. Nous avons trouvé que c'était une approche très rentable par rapport à d'autres, qui nous offrait les capacités d'intégration et la flexibilité dont nous avons besoin. »

Rod Verhulp,
VP of Finance
EQUINIX

La problématique principale d'Equinix était d'avoir une meilleure vue des risques organisationnels et financiers, et d'obtenir un meilleur résultat au sein des différents programmes qui tentent de gérer ces risques. Après avoir évalué plusieurs plateformes, notamment des systèmes GRC et ERP traditionnels, l'équipe financière d'Equinix a conclu que ces outils lourds et coûteux ne correspondaient ni à leurs besoins de flexibilité, ni à leurs besoins d'une gestion et d'une analyse poussée des données.

Equinix a mis en place ACL d'une part pour gérer la gouvernance, la gestion des risques et la conformité dans l'entreprise, et d'autre part, pour que les différents départements partagent des informations sur une seule et même plateforme. Que ce soit du ressort du service d'audit interne, de conformité, ou des risques, ces départements proposent conjointement un plan d'audit ou de mise en place de processus ou de programmes pour atténuer ces risques. Grâce aux capacités poussées d'analyse et de visualisation des données, les équipes peuvent travailler avec une grande précision et documenter leurs programmes. Ainsi, les échanges avec parties extérieures comme les auditeurs externes et d'autres groupes réglementaires, sont facilités et plus transparents.

Equinix est un opérateur de Datacenters, fournissant de l'espace, de la puissance et de la connectivité. Leurs principaux clients sont les institutions financières et leurs partenaires commerciaux et les fournisseurs d'accès Internet du monde entier.

WESTFIELD GROUP

« ACL Analytics Exchange fournit une solution de bout en bout pour une analyse d'audit et une résolution des problèmes complètes. »

Byron Enamorado,
CPA, CIA, ACDA, Audit supervisor
WESTFIELD GROUP

Les équipes d'audit de Westfield collaborent avec le service Comptabilité en utilisant ACL pour identifier les paiements de fournisseurs en doublons. Les outils d'analyse ont découvert et confirmé les doublons, mais aussi souligné le problème continu rencontré avec les paiements inexacts. L'équipe de comptabilité était soucieuse de trouver une solution permettant d'identifier et de minimiser ce problème : elle a donc mis en place un système de contrôle continu. ACL détecte les éventuels doublons de factures avant l'émission des paiements et informe par mail le service Comptabilité fournisseurs des anomalies pour qu'il procède à une étude et une résolution des erreurs plus poussées.

Westfield utilise ACL pour :

- Supprimer le besoin d'avoir recours à des services de surveillance fournisseurs tiers ;
- Identifier les éventuelles factures en doublon ;
- Réaliser des économies de coûts en continu et offrir une résolution complète des problèmes.

Westfield économise au moins 60 000 \$ US de frais annuels. Ces économies de coûts sont constantes à mesure que la solution continue d'identifier les doublons au niveau des factures et supprime le temps et les ressources requises pour collecter des paiements erronés.

Avec un CA annuel de 3,3 Md\$ dans le monde et 1 700 employés, Westfield possède 124 centres commerciaux et gère tous les aspects du développement d'un centre commercial, de sa conception et construction à la location, gestion et commercialisation.

CHAPITRE 11

L'automatisation
intelligente des processus

CHAPITRE 11

L'automatisation
intelligente des processus



Le point de vue des experts Deloitte

La Robotic Process Automation est une solution logicielle d'automatisation transverse des applicatifs et des transactions métiers. Elle a pour l'objectif premier de décharger entièrement ou partiellement les équipes des tâches chronophages et répétitives, en capitalisant directement sur les processus existants. Les gains de productivité, qui peuvent atteindre de 10 % à 100 %, dépendent de la nature des processus et du niveau de maturité et d'automatisation existante des entreprises.

Un point essentiel et différenciateur de cette technologie par rapport à d'autres solutions comme celles du BPM (Business Process Management) tient dans sa capacité à automatiser les applications, en passant directement par les interfaces graphiques déjà utilisées par les équipes. Ceci permet de démarrer un projet RPA immédiatement et sans prérequis ou dépendances technologiques coûteuses. À ce titre, les processus métiers peuvent être automatisés avec ou sans re-engineering et donc déployés en production en quelques semaines

seulement. La RPA est aujourd'hui un levier d'optimisation des processus concret et mature. Cette technologie, qui a fait ses preuves, est reconnue du marché via de nombreuses études (Deloitte, Forester, Gartner et IBM, notamment). La RPA compte à son actif des éditeurs bien établis et un nombre important de projets déployés et efficaces en production, sur tous les continents et dans toutes les industries. Grâce à la RPA, les temps de déploiement sont très courts par rapport à d'autres solutions d'automatisation. Soulignons enfin que les centres d'excellence et les plans d'automatisation à grande échelle sont intégrés par tous les grands comptes.

La RPA, véritable levier d'optimisation pour les entreprises

Grâce à la brièveté de ses délais et la faiblesse de ses charges de mise en œuvre qui la rendent très compétitive par rapport à des développements traditionnels, la RPA est aujourd'hui reconnue par tous les grands acteurs de la place. Elle offre une opportunité majeure d'amélioration de la performance opérationnelle, de la réduction des délais de réponse, de l'amélioration de la qualité ainsi

que de l'agilité des entreprises. Fort de sa connaissance des processus métiers, Deloitte a construit depuis plusieurs années un réseau mondial de consultants et d'experts RPA sur les domaines techniques et fonctionnels, ce qui en fait aujourd'hui un des leaders mondiaux dans l'accompagnement de projets RPA. En France, Deloitte a créé un centre de compétence RPA dédié, et a noué des partenariats forts avec les éditeurs pour mieux accompagner ses clients afin d'accompagner les entreprises convaincues des leviers d'optimisation portés par cette technologie.

Comment intégrer la RPA dans vos plans stratégiques ?

Aujourd'hui, et au-delà d'un projet ponctuel, de plus en plus d'entreprises se lancent dans une phase d'audit «Discovery» des processus métier. Cette étape permet d'évaluer à terme le potentiel d'automatisation, d'établir la feuille de route, le business case et le dispositif le plus à même de répondre à des ambitions précises. Nous accompagnons ainsi nos clients et partenaires sur toute la chaîne de valeur RPA, de la mission de Discovery à la mise en œuvre d'un centre d'excellence

au sein des entreprises, en passant par des missions d'analyse, d'intégration et/ou d'accompagnement technique, notamment pour la création des infrastructures et plateformes RPA au sein des entreprises.

Comment la RPA accompagne les directions financières dans leur transformation digitale ?

Sur la base de nos projets en France et dans le réseau global Deloitte RPA, nous avons construit une heatmap des processus finance et de leur appétence à l'automatisation RPA. Entre autres gisements d'opportunités, il existe un fort potentiel sur les sujets comptables «Transaction processing», de génération de reporting externe ou interne, ou d'administration de l'ERP.

À titre d'exemple, nous avons accompagné plusieurs de nos clients sur l'automatisation de processus comptabilité fournisseur, clients et employés :

- relance des factures en attente de réception ;
- saisie de bordereaux d'écritures dans l'ERP ;
- saisie des chèques dans l'ERP ;
- correction du type de pièce des avoirs ;
- extraction/import de balances générales ;

- rapprochement de soldes de comptes entre le grand livre et les auxiliaires ;
- contrôles de cohérence sur la base fournisseurs (données liées aux paiements) ;
- adressage et réorientation des sollicitations numérisées ;
- contrôle qualité de la GED.

Nous utilisons une méthode éprouvée semi-agile très appréciée pour sa rapidité et sa flexibilité de mise en œuvre. Aussi, sur ce type de processus, notre retour d'expérience montre des déploiements de pilotes en productions rapides : de 4 à 8 semaines suivant la complexité des processus. Cette méthode repose sur une stratégie de développement en binôme fonctionnel et technique avec une forte synergie de nos équipes métiers et technologiques.

Nous avons pu constater une très bonne intégration des solutions RPA du marché avec des grands ERP comme SAP, Oracle, des solutions spécialisées comme Blackline, de la bureautique via Excel, Outlook, Word ainsi que des applications web propres aux clients ou appartenant à des partenaires, et ceci y compris avec des applications sous Citrix. Nous avons constaté un très fort potentiel d'automatisation, allant

de 75 % à 100 %. Une grande partie de ces processus peut être exécutée de manière complètement autonome par la plateforme de robotique (Unattended RPA, aussi appelé Back Office Robot) et donc sans aucune intervention humaine.

JULIEN KOPP
Senior Manager
Deloitte Technology Risk Solutions

XAVIER MULLER
Director Financial Services Industry
& Responsable transverse de l'offre
Robotic & Cognitive Automation
Deloitte Conseil



Pierre-luc Gillard est responsable Système d'Informations au sein de LCL, filiale du groupe Crédit Agricole. Diplômé de Telecom ParisTech, son parcours est porté par la révolution numérique dans la banque. Il a piloté des projets complexes tels que la construction des centres de contacts multi-canaux ou des socles de la transformation digitale de LCL. Il a également été responsable de l'architecture technique et des réseaux et télécom. Il est aujourd'hui responsable du bureau d'étude et de grands projets dans lesquels il a à cœur d'apporter l'innovation et la transformation numérique.

Témoignage

PIERRE-LUC GILLARD BUREAU D'ETUDES ET PROJETS SPÉCIAUX - LCL

Comment lance-t-on un projet de robotisation des processus ? Quels sont les éléments déclencheurs ?

Améliorer les services offerts à nos clients et gagner en efficience opérationnelle sont des préoccupations permanentes des métiers et plus particulièrement de la direction des opérations. Depuis leurs débuts, les technologies de RPA (Robotic Process Automation) sont dans nos radars et nous y avons vu un réel potentiel se confirmer au fil des mois. Nous avons donc décidé d'expérimenter à notre tour ces nouveaux outils pour automatiser des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée dans nos back-offices. Les tâches concernées sont par exemple : la recherche d'informations client, la vérification de dossiers, la ressaisie d'informations présentes sur des formulaires de demande clients dans les applications du SI LCL ou de nos partenaires,...

Quel était le périmètre défini pour cette expérimentation, comment l'avez-vous identifié ?

L'objectif de l'expérimentation était triple : valider la pertinence des assistants automatisés et leur potentiel, confirmer le choix produit et son fonctionnement au sein de notre SI et enfin établir la méthodologie pour déployer cette technologie de traitement automatisé. Nous avons défini 6 activités du périmètre

back-office qui nous semblaient particulièrement représentatives pour obtenir des cas d'usages appropriés, c'est-à-dire des activités offrant des possibilités d'automatisation diverses et nécessitant de manipuler un panel représentatif d'applications métiers. La première étape pour automatiser est l'identification des activités pour lesquelles les processus sont matures et déjà optimisés pour une mise en pratique rapide. Si l'on souhaite une mise en œuvre efficace, il ne faut pas chercher à automatiser de manière exhaustive mais viser les cas standard représentant la charge la plus grande.

Comment était constituée l'équipe projet ? Quelles sont les parties prenantes ?

Le soutien de l'initiative par le COMEX a permis de fédérer facilement les parties prenantes. Les équipes métiers ont été largement associées au projet, en amont pour recueillir les informations et en aval pour partager leurs expériences. Nous avons été attentifs à l'accompagnement du changement car l'automatisation induit des conséquences sur l'organisation du travail.

Les phases de fabrication et de mise en œuvre, de par la typologie des solutions et la méthodologie employée nécessitent ensuite une équipe avec une dominante IT, formée aux outils.

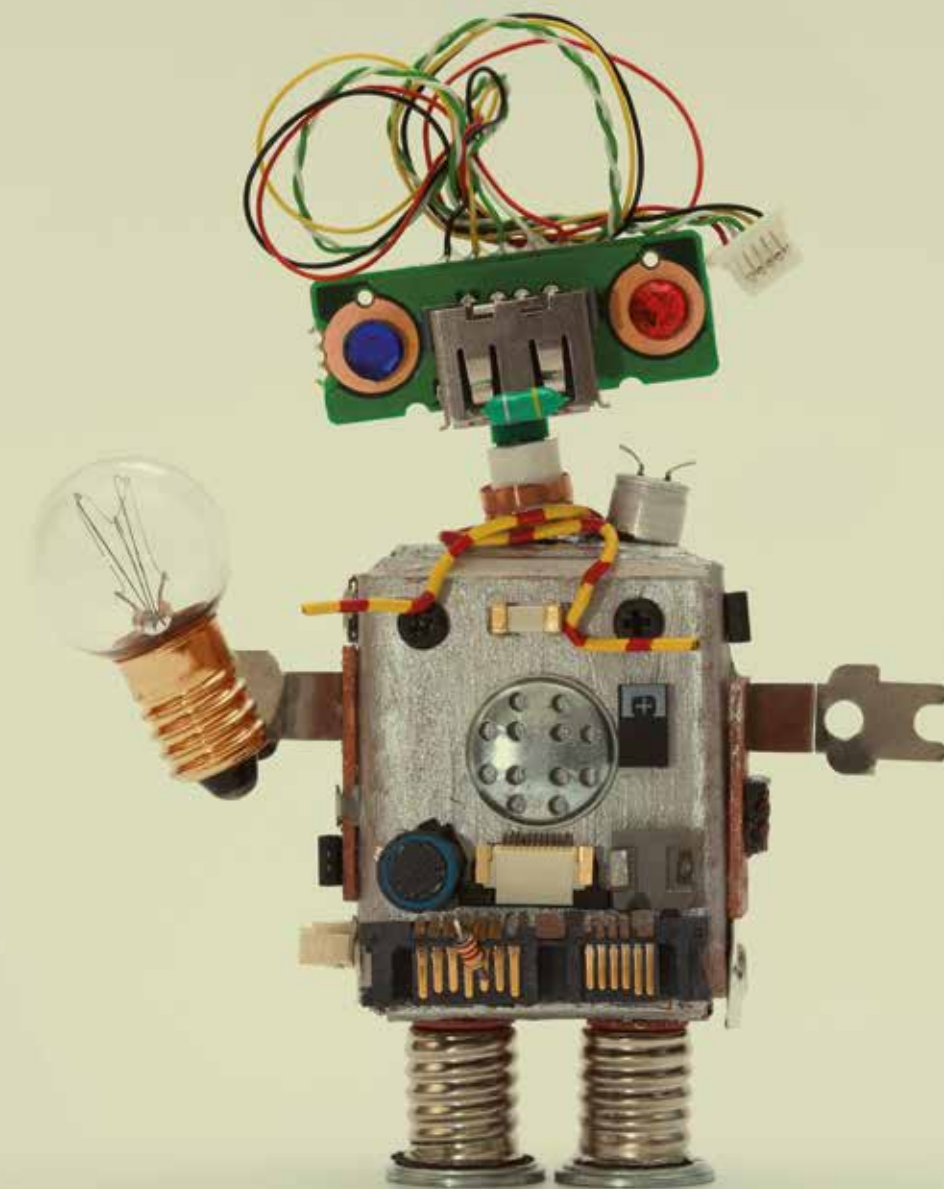
Quel est le premier bilan de ce projet RPA ? Quelle sera la suite de la démarche RPA chez LCL ?

Le premier bilan est positif. Même si les gains de productivité qu'on peut parfois lire dans la presse spécialisée ne sont pas ceux constatés, il y a un réel intérêt à déployer les solutions RPA.

Aujourd'hui nos opérateurs peuvent se concentrer pleinement sur des tâches à plus grande valeur ajoutée et c'est la qualité de notre service et de notre relation client qui s'en trouve améliorée. Les équipes opérationnelles attendent aujourd'hui de nouvelles automatisations pour les décharger de tâches peu enrichissantes.

Nous travaillons donc maintenant à un déploiement large de ces assistants automatisés, avec pour objectif, d'automatiser de nouvelles activités de back-office.

Les cycles de déploiement sont courts et permettent d'envisager un rythme de déploiement rapide.



AUTOMATISER PLUS ET À GRANDE ÉCHELLE

Avec nos clients répartis dans plus de 20 pays, nous travaillons pour l'avenir du lieu de travail où les employés sont assistés par des robots logiciels. Notre mission est portée par la conviction que le travail devrait être créatif et source d'inspiration pour tous. Ainsi, UiPath veut être à l'avant-garde de ce qu'on appelle la « quatrième révolution industrielle » en éradiquant des tâches cléricales fastidieuses et répétitives grâce à l'utilisation d'une

main-d'œuvre virtuelle.

Nous créons des bots logiciels qui peuvent effectuer une multitude de tâches administratives en imitant les actions exécutées par les employés sur leur ordinateur: saisir des commandes, gérer des données d'authentification, affecter des factures à des comptes, extraire du contenu de plusieurs formats de données et les traiter ultérieurement, etc.

Convictions

- #1 Nous croyons que le travail humain devrait être créatif et source d'inspiration.
- #2 Nous pensons que tout ce qui peut être automatisé le sera dans un futur plus ou moins proche.
- #3 Notre mission est de construire une technologie qui offre toujours plus de possibilités en termes d'automatisation.
- #4 Nous nous engageons à ajouter toujours plus d'intelligence à notre logiciel. Nous développons actuellement des solutions de machine learning que nous intégrons à notre plateforme de robot.
- #5 Nous croyons que l'automatisation et l'IA seront davantage destinés à aider les humains dans leur travail au quotidien plutôt qu'à rendre leurs efforts redondants.

5 Pré-requis Avant de lancer un projet...

1. Construire un centre d'excellence, une capacité interne, autonome et évolutive pour mettre en place et gérer l'automatisation
2. Evaluer les opportunités de la RPA à l'intérieur de l'organisation et choisir les bons processus candidats à l'automatisation
3. Former les ressources et compétences internes couvrant tous les rôles essentiels, des analystes commerciaux RPA, des développeurs RPA, des gestionnaires de changement et des architectes de solutions
4. Avoir les équipes business et IT à bord et engagées, dès le début
5. Obtenir l'approbation et le support de l'exécutif et s'assurer que la RPA est culturellement acceptée à l'intérieur de l'organisation

5 écueils À éviter pour garantir le succès

1. Considérer la RPA comme une simple arme tactique. La RPA est rapide à intégrer et simple d'usage, pouvant offrir un ROI rapide. Mais la RPA peut être bien davantage qu'une solution offrant des gains rapides si elle est mise en œuvre de façon stratégique
2. Choisir une solution RPA qui ne permet pas d'offrir un déploiement à grande échelle et pour des process complexes dans le futur. Pour cela, il faut choisir une solution RPA évolutive qui intègre des technologies cognitives et dans le domaine de l'AI afin de permettre toujours plus d'automatisation
3. Ne pas avoir de plan pour gérer la transition entre phase de pilotage et déploiement à grande échelle
4. Considérer la RPA comme un simple outil IT et, de la même façon, oublier d'impliquer les équipes IT
5. Justifier le ROI uniquement par la réduction de ETP. Qualité, confidentialité, sécurité sont d'autres bénéfices de la RPA



Interview

ERIC ADRIAN GENERAL MANAGER FRANCE UIPATH

Eric Adrian est aujourd'hui General Manager d'UiPath France. Passionné depuis toujours par les nouvelles technologies, il a conduit des projets de grande envergure dans le monde du High Tech avant de diriger ensuite les ventes des grands comptes internationaux du leader du calcul scientifique.

En 1997, Eric Adrian rejoint IBM pour y développer une start-up récemment acquise. Il participe ainsi à la création de la division logicielle du Groupe, dont on lui confiera quelques années plus tard, la Direction commerciale.

En 2015, il devient le CEO d'une startup en Intelligence Artificielle, spécialisée dans le traitement du langage naturel, puis rejoint en 2017 le leader du RPA, UiPath, pour y créer la filiale française.

complexes.

Les robots UiPath utilisent la vision informatique pour automatiser des processus compliqués avec des taux de précision élevés et en reconnaissant instantanément, comme les humains, un objet sur l'écran, ce que les robots de nos concurrents ne peuvent pas faire. Nos clients utilisent notre solution sur leurs serveurs ou sur une plateforme de serveur Cloud à partir de laquelle plusieurs utilisateurs répartis dans différents pays travaillent de façon sécurisée et autonome. Cela réduit d'une part leurs investissements en infrastructures et, d'autre part, facilite un déploiement rapide des robots à travers leur organisation.

Enfin, notre solution est hautement accessible à l'échelle mondiale grâce à notre Académie UiPath qui offre une formation et une certification RPA en ligne dans 6 langues.

Quelle est votre feuille de route pour l'innovation dans les prochaines années?

Nous travaillons à intégrer toujours davantage d'intelligence artificielle à notre solution en vue d'accroître les capacités d'automatisation de notre plateforme RPA. Notre plateforme est modulaire et suffisamment souple pour intégrer de multiples fonctionnalités dans le domaine de l'IA. Les prochaines versions de notre plateforme se rapprocheront d'une automatisation complète et intelligente des processus avec l'intégration de

technologies telles que le machine learning, l'analyse des sentiments et les technologies cognitives. Cela permettra au robot de détecter de nouveaux processus à automatiser, d'apprendre par lui-même et de prendre certaines décisions complexes.

Selon vous, quelle est la tendance à la robotisation? Quels sont les défis dans ce domaine?

La RPA est actuellement dans sa phase 2.0. Les entreprises ont pu tester la puissance et la fiabilité de la technologie RPA et sont désormais prêtes à déployer leurs projets RPA à une échelle globale. Plus les entreprises intégreront la RPA dans une réflexion globale et stratégique pour leur organisation, plus son impact sera important et durable. Quelles sont les capacités à développer en interne pour mettre en place, superviser et nourrir un projet RPA au sein de mon organisation? Comment assurer et mesurer le ROI? Jusqu'où l'automatisation intelligente pourra-t-elle aller? Ce sont quelques-unes des grandes questions que les organisations, ainsi que les vendeurs de solution RPA, cherchent maintenant à aborder.

À qui votre solution est-elle s'adresse-t-elle?

Notre clientèle compte plus de 300 entreprises globales dans le domaine de la finance, l'assurance, la santé, l'énergie, l'industrie lourde : Lufthansa, Telenor, Dong Energy, LCL, etc. La RPA est semblable à un logiciel répliquant l'activité humaine et prenant en charge certaines étapes d'un process voire le process dans son intégralité. Un robot RPA peut effectuer des actions plus rapidement et plus précisément que l'homme, 24h/24, 7j/7. Son utilisation permet aux salariés de se libérer du temps et de se concentrer sur des missions à plus grande valeur ajoutée. Cela fournit aux entreprises un avantage concurrentiel important en améliorant la qualité de leurs services

et en réduisant leurs coûts.

Typiquement, les clients utilisent nos robots pour toute activité qui implique l'utilisation de nombreux systèmes et d'une quantité importante de données provenant de sources diverses. Nos robots logiciels non seulement se connectent à tous les types d'applications et interagissent avec eux, mais aussi récupèrent et transfèrent les données d'une application à une autre. Cela permet de rationaliser des processus entiers tels que le traitement des réclamations, les rapports financiers, les activations de cartes de crédit, la consolidation de données ou l'administration des ressources humaines. Les entreprises évoluant dans des industries très régulées comme la finance utilisent aussi notre solution

comme moyen moins coûteux et plus rapide pour résoudre les problèmes de conformité. Nos robots améliorent leur service client en fournissant plus de contrôle de leurs processus.

À votre avis, quelles sont vos principales forces par rapport à vos concurrents?

Notre solution est la plus intuitive, la plus rapide à mettre en place et permet d'automatiser la plus large palette de processus permettant à nos clients de réaliser un ROI en moins de 12 mois, voire même 6 mois. Sans qu'une connaissance en programmation ne soit requise, des robots peuvent être créés en quelques clics de façon visuelle et intuitive. Cela conduit à des temps de développement très rapides, même pour des processus

« La RPA est actuellement dans sa phase 2.0. Les entreprises ont pu tester la puissance et la fiabilité de la technologie RPA et sont désormais prêtes à déployer leurs projets RPA à une échelle globale. Plus les entreprises intégreront la RPA dans une réflexion globale et stratégique pour leur organisation et plus son impact sera important et durable. »

NON INVASIVE

La RPA imite les actions humaines. La technologie interagit avec les données dans la couche de présentation des plateformes et des applications. Cela signifie qu'elle agit au niveau de l'interface utilisateur, tout comme un être humain. En conséquence, les entreprises n'ont pas besoin d'apporter des modifications aux systèmes existants lors de la mise en œuvre de la RPA, ce qui assure une mise en place rapide et non interruptive.

SÉCURITÉ

L'automatisation est livrée avec des contrôles de sécurité des données et d'accès mais aussi des outils d'analyse solides qui garantissent des déploiements RPA sûrs et sous contrôle.

RAPIDE À METTRE EN PLACE

La technologie RPA est facile à utiliser. Elle ne requiert pas d'expertise en programmation. Elle se met en place en quelques semaines et non pas en quelques mois, comme c'est le cas lors de l'implémentation de systèmes informatiques traditionnels.

ÉVOLUTIF

Il est possible de déployer une centaine de robots en quelques clics à travers toute une organisation. L'activité de ces robots peut être programmée afin d'optimiser leur utilisation et prioriser les tâches à effectuer. Il est également évolutif sur le plan opérationnel, permettant à plusieurs équipes commerciales localisées sur différents sites géographiques d'utiliser les mêmes robots de manière sécurisée et indépendante.

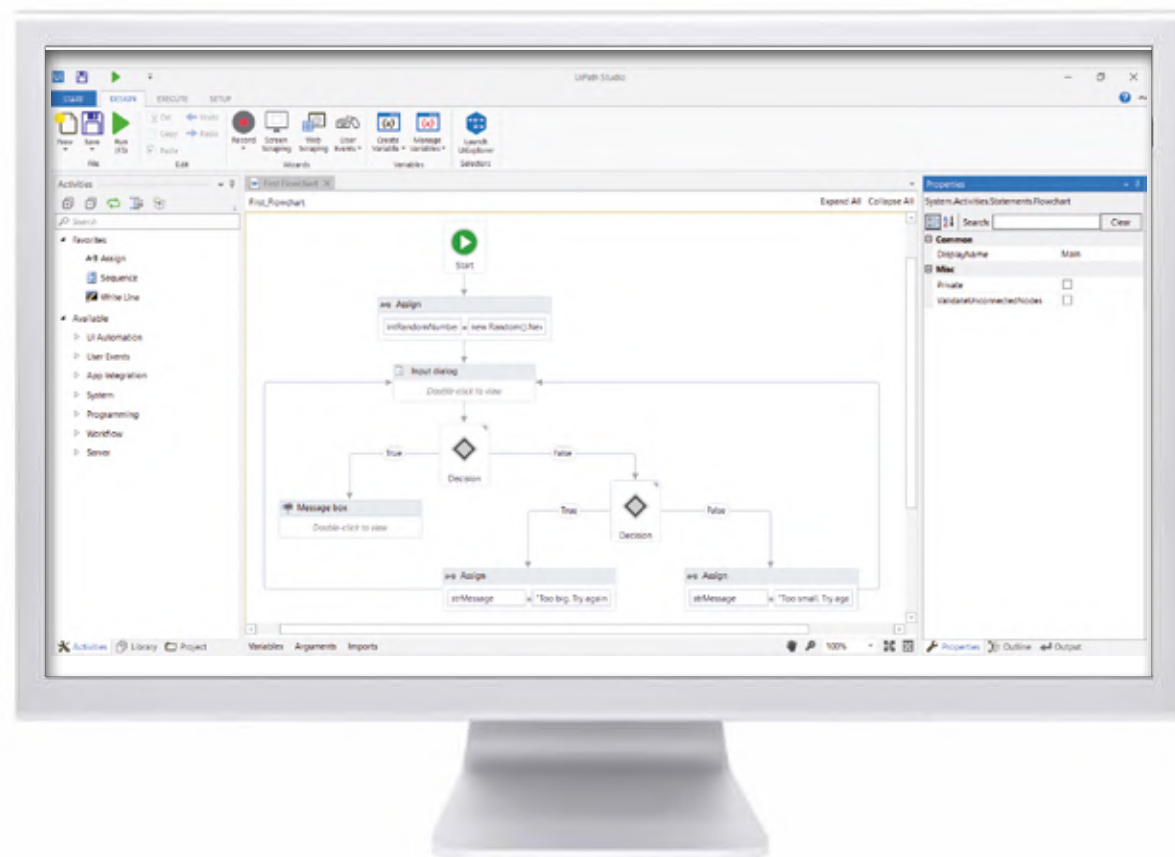
AGILE

Les robots logiciels RPA automatisent toutes les variétés de processus métier répétitifs et basés sur des règles prédéfinies, à grande vitesse et avec des taux d'erreur quasi nuls. Dotés de vision par ordinateur avancée, ils peuvent agir avec une précision équivalente à celle d'un être humain, ce qui accélère l'automatisation.

SYSTEM AGNOSTIC

Le robot RPA peut lire n'importe quel document et travailler avec n'importe quelle application et système, sur presque n'importe quelle plateforme. Il utilise des technologies intelligentes telles que la technologie optique OCR pour traiter efficacement les données sous format plus complexes et changeants (factures, etc.).





CONSTRUCTEUR MONDIAL DE VOITURE

«La robotique n'a pas seulement directement amélioré le processus, mais elle a aussi posé les bases pour des améliorations futures grâce aux connaissances du processus et une performance transparente.»

LE DÉFI

L'entreprise utilise SAP et a constaté que le traitement des factures fournisseurs via le système nécessitait un grand nombre d'interventions manuelles, en termes de lecture, de validation, d'enregistrement et de publication de factures. L'automatisation a d'abord été mise en place dans l'une des équipes de comptes fournisseurs, qui traite environ 2000 factures chaque jour.

SOLUTION UIPATH

Avec l'automatisation, nous sommes parvenus à supprimer la quasi-totalité des interventions humaines dans le processus de comptes fournisseurs. Le robot se connecte aux systèmes requis, enregistre les factures dans SAP, exécute toutes les validations nécessaires et enfin décide de poster, classer ou bloquer la facture.

VALEUR CLIENT DÉLIVRÉE

Avec le nouveau processus mis en place, l'entreprise a fait des bénéfices significatifs. Le temps économisé qui auparavant était consacré au travail manuel est de l'ordre de 65-75 %. L'automatisation est entièrement contrôlée, la sous-optimisation est évitée – ce qui est appréciable par les personnes travaillant sur le processus mais aussi par le département IT qui peut enfin diriger l'ensemble de l'automatisation de façon structurée.

LEADER EUROPEEN DANS LA BANQUE DE DETAIL

PROCESSUS À AUTOMATISER : DÉTECTION DES FRAUDES

LE DÉFI

La banque a connu un nombre insuffisant de ressources allouées, ce qui a eu de nombreuses répercussions sur le personnel et entraîné une grande inefficacité.

SOLUTION UIPATH

Le Robot UiPath a accès à jusqu'à 15 applications, à la fois internes et externes. Il vérifie plusieurs bases de données internes et externes à la recherche d'éventuelles preuves d'activités suspectes de la banque d'un client, et reporte l'information à un analyste humain de la prévention des fraudes.

VALEUR CLIENT DÉLIVRÉE

La banque est parvenue à réduire le temps passé sur les demandes de 45 minutes à 20 minutes, supprimant du même coup toute implication humaine. Le robot a permis aux accords de niveau de service d'être ramenés à des niveaux acceptables, sans que la banque ait à multiplier les ressources allouées. Un processus long et compliqué a pu être réduit : une heure de traitement a été réduite à 5 minutes grâce à l'automatisation (avec 95 % d'automatisation).

STARTUPS À SUIVRE





TOUCAN TOCO, TOURNÉ VERS LES UTILISATEURS MÉTIERS

Les grandes entreprises collectent de plus en plus de données. Face à cette quantité astronomique d'informations, les décisionnaires et opérationnels de la finance ne peuvent pas accéder simplement aux informations capitales dont ils ont besoin. Le processus de décision en est donc impacté et perd de son efficacité.

Le département Finance des entreprises est souvent sollicité pour la production de reporting financiers clairs et actionnables. La digitalisation du traitement de données et des supports de présentation permet d'automatiser les tâches sans valeur ajoutée et de se concentrer sur l'analyse et les problématiques métiers. C'est une promesse forte faite aux financiers : avoir la vision globale de l'activité financière de l'entreprise grâce à une app disponible sur mobile, tablette et ordinateur. C'est l'opportunité de pouvoir consulter facilement et rapidement les indicateurs clés où qu'ils soient pendant leur journée de travail.

Depuis 2014, Toucan Toco aide les managers à prendre des décisions plus rapidement et plus efficacement grâce à sa solution innovante de Data Storytelling. La visualisation de données vient mettre un terme à la tâche fastidieuse d'agrégation des données à partir de tableaux Excel interminables et complexes. Le Data Storytelling transforme les données brutes et complexes en visualisation et histoires interactives. En alliant fonctionnalités simples et esthétisme, elle offre un gain de temps conséquent dans la recherche et l'analyse des données. C'est un outil indispensable pour mieux comprendre ses données et prendre les bonnes décisions.

Toucan Toco permet de rendre actionnable la donnée

Nous travaillons avec plus de 85 clients parmi lesquels Renault, Total, Axa, BPCE, EDF, JCDecaux, Téréos, Marques Avenue, LVMH, Euler Hermes, Vinci, DCNS, SNCF, SEB...

Notre rendons vos données actionnables et compréhensibles pour tous les collaborateurs, quelque soit leurs métiers.

- **Direction générale** : les chiffres clés agrégés, mis à jour automatiquement.
- **Direction financière** : la pédagogie des résultats pour les investisseurs et parties prenantes.
- **Forces commerciales** : le pilotage et diagnostic client, disponible sur le terrain, immédiatement.
- **Ressources humaines** : le moyen de communiquer le bilan social aux équipes.
- **Marketing** : les données de marché et résultats des actions sous une forme digeste.

Nous offrons un ensemble d'applications pour tous les services de l'entreprises, ainsi qu'une expertise sur la structure de la donnée (Data Storytelling, hiérarchie de la donnée etc.). Toucan Toco réconcilie le monde du web avec le monde de l'entreprise software. Le premier bénéficie d'une expérience utilisateur intuitive, ergonomique et design lorsque le deuxième réussit à s'adapter à des SI existants. Nous avons réussi à joindre ces deux mondes avec une technologie d'excellence basée sur la simplicité d'utilisation de nos applications et la facilité d'intégration de notre solution chez nos clients grands comptes. Notre design irréprochable nous permet d'avoir des applications facile à prendre en main et utilisables sans formation préalable. Notre solution rend désormais l'information accessible aux non analystes.

CONTACT

BAPTISTE JOURDAN

VP SALES & MARKETING /
CO-FOUNDER

+33 6 71 95 04 75

baptistej@toucantoco.com

ROMAIN DUBOC

INSIDE SALES MANAGER

+33 6 78 84 76 17

romaind@toucantoco.com



EN RÉSUMÉ, LES 5 PILIERS DE NOS APPS

MOBILITÉ

Accessible sur téléphone, tablette et PC. Un dashboard publié l'est directement sur tous les supports.

FACILITÉ DE MISE EN PLACE

Le travail en méthode agile chez Toucan Toco fait partie de l'ADN de l'entreprise. Cette méthodologie nous permet de travailler en itérations. Les premières releases en 4-5 jours montrent déjà 95% de l'application paramétrée.

UX EXCEPTIONNELLE ET SIMPLE

Le soin et la préoccupation de l'expérience utilisateur final est au coeur de notre stratégie. Cette expérience unique en fonction des users est intuitive grâce au Data storytelling. Nous racontons des histoires à partir de datas pour donner du sens à la lecture de l'utilisateur, en fonction de son niveau et poste.

INTÉGRÉS DANS VOS SI

Nos connecteurs agrègent les données venant de vos différents SI et bases de données. Nous savons connecter des fichiers plats (Excel, Csv,...) et des environnements IT en même temps dans une même app et en garantissant la sécurité de la donnée.

AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Véritable élément différenciant, Toucan Toco, offre dans le logiciel même des outils collaboratifs (chat, recommandation, message...). Et même des possibilité d'exports, de téléchargement PDF, ou encore de glossaire.

PER ANGUSTA, LE CRM DES ACHATS AU SERVICE DU BUSINESS

Aujourd'hui la contribution des achats n'est plus uniquement tournée vers la réalisation d'économies mais sur la capacité de la fonction à soutenir la rentabilité de l'entreprise et la rendre visible, notamment auprès de la Finance.

Et pourtant...

On pourrait évoquer la relation «d'amour vache» entre les Achats et la Finance, ou plutôt une certaine incompréhension qui se cristallise autour de la notion d'économies.

Et effet, les financiers ne retrouvent pas toujours les économies annoncées dans leur compte de résultat.

Il est intéressant de se pencher sur les outils dont disposent les Achats pour communiquer avec la Finance et quel est le degré d'information transmises?

In fine, à de très rares exceptions près et quel que soit le niveau de maturité, Excel demeure souvent l'un des principaux outils pour mesurer et témoigner de la performance achat au reste de l'entreprise.

Pire, cela sert aussi à gérer l'équipe et son activité !

Initialement développé par un ancien directeur Achats pour simplifier son quotidien et lui permettre de se concentrer sur les missions à valeur ajoutée, Per Angusta est aujourd'hui le CRM des Achats au service du business.

Cette application SaaS de pilotage et de mesure de la performance Achat facilite le quotidien des acheteurs dans la construction et la réalisation de leur plan d'action, le reporting et le partage de l'information avec les autres départements.

Les 6 modules de Per Angusta permettent de traiter les aspects clés du processus de sourcing, de l'identification des opportunités d'économies à la mesure des résultats en passant par l'exécution de la négociation et la gestion des contrats Achats.

Communiquer (et agir) efficacement il faut d'abord se comprendre.

Avec Per Angusta, les Achats donnent la vision globale de leurs activités et adoptent un langage commun avec la Finance.

Exit le simple reporting, cap vers le pilotage !

Nos clients témoignent d'une adhésion des utilisateurs facilitée à la fois par la convivialité de la solution et par des outils de pilotage qui mettent en lumière la contribution des achats à la marge de l'entreprise.

Des outils construits pour encourager le dialogue et restaurer la relation de confiance entre les Achats et la Finance :

- 1) La Finance bénéficie d'un accès permanent à des données fiables et à jour. Elle peut anticiper et plus seulement réagir.
- 2) Les tableaux de bord permettent de visualiser rapidement les risques et d'identifier les projets à développer.
- 3) Les discussions entre les Achats et la Finance portent désormais sur les leviers d'action pour développer la marge (e.g. optimisation du working capital)

Lorsque le rôle et la contribution des Achats ne font plus débat, la Finance devient alors le relais et la voix des Achats pour leur permettre d'amplifier leurs actions auprès de leurs business partners et amener plus de valeur à l'entreprise.

Nos clients témoignent de l'impact positif de l'outil qui a contribué à renforcer la cohésion entre les Achats, la Finance et les autres fonctions.

Avec Per Angusta, leurs discussions ne portent désormais plus sur la réalité des économies annoncées mais sur la manière de capitaliser sur ces économies : améliorer le résultat, réinvestir dans le business ?



LES CLÉS DE SUCCÈS DE L'OUTIL

Per Angusta c'est aujourd'hui plus de 1 500 utilisateurs dans le monde, 20 000 projets suivis représentant 22 milliards d'euros avec la garantie d'équipes achats qui se concentrent sur leur métier et pas le reporting.

RAPIDITÉ

Une mise en œuvre opérationnelle en quelques jours sans impact sur le SI existant.

SIMPLICITE

Une adhésion des utilisateurs facilitée par la convivialité de la solution.

INNOVATION

Une évolution poussée par un client ou notre réseau de partenaires bénéficie immédiatement à tous.

Fort d'un solide réseau de partenaires (cabinets de conseil et éditeurs de solutions de e-achats), Per Angusta accompagne ses clients dans plus de 50 PAYS.

Des groupes tels que Adecco, Aldes, First Group, Hop, Kering, LVMH, ou encore Monoprix s'appuient sur l'expertise métier, l'agilité et la profondeur fonctionnelle de Per Angusta pour fédérer leur communauté achats, et rendre la performance Achat visible dans toute l'organisation.

CONTACT

PIERRE LAPRÉE

PRÉSIDENT

pierre@per-angusta.com

06 87 66 00 28

LOÏC BERTHELON

RESPONSABLE BUSINESS

DEVELOPMENT

loic@per-angusta.com

ZUORA EST UNE ENTREPRISE SAAS, PLUS GRAND ÉVANGÉLISTE AU MONDE DE L'ÉCONOMIE DE L'ABONNEMENT.

Faire évoluer les business models de la vente directe de produits ou de services, à des approches d'abonnements récurrents représente un énorme enjeu pour de nombreuses entreprises, dans des secteurs d'activités très variés.

Une fois mise en œuvre, cette approche est parfaitement gérée et personnalisée par les systèmes ERP, mais doit se muer en création ou accompagnement des nouveaux modèles économiques autour de la vente de services (associés aux produits ou purement axé sur du service).

Zuora est une entreprise SaaS, plus grand évangeliste au monde de l'économie de l'abonnement. La plateforme leader de gestion de la relation abonné (subscription relationship management) de Zuora permet aux entreprises de tous secteurs de bouleverser ou lancer leurs produits sur le modèle de l'abonnement : mettre en œuvre de nouvelles offres et de nouveaux modèles de tarification comme les forfaits prépayés, mieux comprendre le comportement de leurs abonnés et innover sur des segments de marchés pour trouver de nouvelles sources de revenus. D'un point de vue financier, Zuora permet d'être capable de mesurer et de piloter la performance des nouveaux modèles économiques qui ne sont plus uniquement basé sur de la vente de produits purement transactionnel, mais sur un principe de récurrence.

Zuora vient lier le système du CRM et l'ERP afin de mieux accompagner la dynamique de cette relation avec les clients.

Nous allons au-delà de la simple perception d'une donnée qui décrit le client dans un CRM de manière assez statique, et nous y associons des données financières par rapport à l'évolution du comportement d'achat de ce client (passage d'une offre

gratuite à une offre premium, arrêt de l'abonnement durant ces vacances...).

Toute cette complexité de facturation et d'accompagnement du cycle de vie de l'abonnement et du client ne peut pas être gérée dans un ERP. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui les ERP ont une vision très statique. Dès que vous commencez à mélanger la notion de produit avec des services qui eux-mêmes vont avoir un cycle de vie très différents, qui varie sans arrêt, les ERP ne vont pas être capable de répondre à cette problématique de flexibilité, de réactivité.

Zuora accompagne plus de 1000 clients dans le monde comme Box, Komatsu, Rogers, Schneider Electric, Toshiba, Xplornet et Zendesk. Le Subscription Economy Index (SEI) démontre que les entreprises dont le « business model » basé sur l'économie de l'abonnement bénéficient d'une croissance neuf fois plus rapide que les entreprises du classement S & P 500. Avec son siège situé dans la Silicon Valley, Zuora compte des bureaux à Atlanta, Boston, Denver, San Francisco, Londres, Paris, Pékin, Sydney et Tokyo.

CONTACT

VERENA HOLDER

MARKETING CONSULTANT SEMEA | ZUORA INC.

06 03 87 45 78

vholder@zteam.zuora.com



CONTACTS

Contacts partenaires editeurs



Présentation de la société

ACL apporte des solutions simples et puissantes pour aider les auditeurs, les contrôleurs financiers et fiscaux, les gestionnaires des risques et de la conformité, à améliorer de manière significative la performance financière de leur entreprise. Grâce la combinaison unique d'un logiciel très simple à utiliser, du cloud et l'intégration de l'analyse des risques, la plate-forme ACL aide les organisations à se concentrer davantage sur l'identification et la gestion des risques les plus impactants. Plus de 100 000 professionnels de la GRC à travers 150 pays mettent en œuvre cette vision grâce à des programmes collaboratifs et pilotés par les données pour aider leurs organisations à renforcer leur conformité, gérer leurs risques et assurer une gouvernance efficace.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

NC

Nombre de
collaborateurs total

300

Date de création
de la société

1987

Date de création
de la solution promue

2007

Fondateur(s)

**Harald Will, désormais
Président exécutif du conseil
d'administration**

Vos contacts



GADEA PASCAL
Country Manager France and DACH
06 62 40 32 93
pascal_gadea@acl.com



DIABY MOCTAR
**Senior Sales
Development Representative**
01 86 76 07 08
moctar_diaby@acl.com



JAVARY OLIVIER
Account Manager
06 58 96 17 19
olivier_javary@acl.com



ERLEMANN NILS
Solutions Consultant
01 61 38 15 03
nils_erlemann@acl.com



KEUNEKE ANJA
Account Manager
06 77 42 25 23
anja_keuneke@acl.com



BERDOLLT JENNIFER
Demand Generation Manager
06 13 64 42 02
jennifer_berdollt@acl.com

Présentation de la société

Anaplan est la première plateforme de planification et de pilotage de la performance conçue pour les entreprises intelligentes. Anaplan propose un moteur hors pair de planification et de modélisation, des fonctions d'analyse prédictive et de collaboration dans le cloud, ainsi qu'une interface simple à l'attention des utilisateurs métier.

Anaplan est une société privée dont le siège est situé à San Francisco (Californie) et qui compte des bureaux dans 15 pays. Pour en savoir plus, visitez anaplan.com. Suivez-nous sur : Twitter, LinkedIn, YouTube et Facebook.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

NC

Nombre de
collaborateurs total

**Plus de 600
dans 15 pays**

Date de création
de la société

**2006
et lancement
commercial en
2011**

Date de création
de la solution promue

2006

Fondateur(s)

**Michael Gould
(Founder and CTO)**

Principaux actionnaires (s)

**Brookside Capital
Sands Capital Management
Coatue Management Salesforce
Premji Invest
Baillie Gifford
Founders Circle Capital Harmony Partners**

Vos contacts



EDOUARD FOURCADE
Regional Vice President
06 78 48 66 97
edouard.fourcade@anaplan.com



NADINE PICHELOT
CFO EMEA
06 99 19 02 79
nadine.pichelot@anaplan.com



NORBERT GRUERE
Partner Sales Director
06 81 19 35 70
norbert.gruere@anaplan.com



JÉRÉMIE BRUNET
Solution Principals
06 30 66 70 23
jeremie.brunet@anaplan.com



LEILA BROUSSE
Senior Marketing Manager
07 86 81 55 60



PASCAL BOULARD
Head of public relations EMEA
06 14 16 80 17
pascal.boulard@anaplan.com

Présentation de la société

BlackLine est le leader du marché des logiciels d'automatisation et d'optimisation du contrôle financier (EFCA, Enhanced Financial Controls and Automation), nommé par le Gartner parmi les leaders des solutions cloud de gestion des performances financières des entreprises (Cloud FCPM, Financial Corporate Performance Management).

Conçue pour centraliser et simplifier les processus de clôture financière pour les entreprises de toute taille, la plateforme BlackLine complète les ERP et autres systèmes financiers déjà en place et permet aux organisations de produire des rapports financiers plus fiables et précis, d'améliorer leurs performances et d'accroître la visibilité sur leurs processus financiers et comptables. La mission de BlackLine est d'améliorer la qualité, la précision et l'efficacité des processus comptables en centralisant les différentes fonctionnalités clés de ces opérations sur une plateforme cloud unique. Grâce à l'approche «Continuous Accounting» elle offre à ses clients la possibilité de remplacer les processus comptables traditionnels par un modèle d'amélioration continue intégrant l'automatisation, le contrôle et la gestion des tâches périodiques. Cette approche intègre l'automatisation en temps réel : les tâches et les contrôles liés à la clôture financière sont effectués sur des activités quotidiennes, permettant ainsi d'assouplir le calendrier de la fonction comptable, d'augmenter la productivité des équipes et de moderniser la fonction comptable et financière. Plus de 2 000 entreprises, pour un total de 178 000 utilisateurs dans environ 130 pays font aujourd'hui confiance à BlackLine pour transformer et moderniser leurs processus financiers et comptables avec précision et transparence.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

123 millions USD (2016)

Nombre de collaborateurs total

717

Date de création de la société

2001

Date de création de la solution promue

2004

Fondateur(s)

Therese Tucker

Principaux actionnaires

Société cotée (Nasdaq: BL)

Vos contacts



FRÉDÉRIC HUBY

Regional Vice President

01 84 88 02 29

frederic.huby@blackline.com



ALEXANDRA VERNA

Regional Field Marketing Manager

06 40 45 36 59

alexandra.verna@blackline.com

Présentation de la société

Comptant plus de 420 000 clients et déploiements dans plus de 195 pays, Oracle propose un ensemble complet et entièrement intégré d'applications Cloud, de services de plateforme et de systèmes de production.

Oracle propose un ensemble de solutions applicatives et de technologies Cloud pour répondre aux enjeux du business moderne.

Le Cloud d'Oracle est un service qui aide les entreprises à saisir de nouvelles opportunités de business en innovant au rythme de l'économie mondiale du 21ème siècle.

Pour en savoir plus, allez sur le site www.cloud.oracle.com

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

37 Milliards de \$

Nombre de
collaborateurs total

135 000

Date de création
de la société

Oracle Corp (1977)
Oracle France (1986)

Date de création
de la solution promue

2014

Fondateur(s)
Larry Ellison

Principaux actionnaires(s)
Ellisson Lawrence Joseph,
Catz Safra, Hurd Mark V

Vos contacts



KARINE PICARD
VP Applications EMEA
Strategy ERP, HCM, EPM
01 57 60 27 15
karine.picard@oracle.com



GUILLAUME ROCHER
Senior Sales director
01 57 60 27 30
guillaume.rocher@oracle.com



PATRICE BARBEDETTE
VP Applications for
ERP-EPM Southern Europe
01 57 60 29 26
Patrice.barbedette@oracle.com



PAUL BAILLEUL
Senior Sales Director
01 57 60 21 56
paul.bailleul@oracle.com

Présentation de la société

SAP est au cœur de la révolution technologique actuelle. Leader du marché des applications d'entreprise, SAP aide les entreprises à lutter contre la complexité, à générer de nouvelles opportunités d'innovation et de croissance, et à renforcer la compétitivité. SAP fournit aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs les moyens logiciels pour une meilleure gestion. Notre mission est de traduire les évolutions technologiques en bénéfices tangibles pour les organisations et entreprise.

Après un vaste projet de R&D de plus de 10 ans, SAP propose des solutions à la pointe de l'innovation qui révolutionnent les capacités et la simplicité d'usage de nos logiciels.

De part ses enjeux liés à la cohérence, la flexibilité et les délais, la fonction Finance est une des principales bénéficiaires de cette révolution qui se concrétise au travers de notre offre S/4HANA Finance.

SAP accompagne les Directions financières dans la croissance de leur entreprise avec les suites applicatives ERP, les solutions analytiques de pilotage de la performance ainsi qu'avec la gouvernance, la gestion des risques et la mise en conformité.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total
22,1 M€

Nombre de collaborateurs total
87114

Date de création de la société
1^{er} Avril 1972

Date de création de la solution promue
2015

Fondateur(s)
Hasso Platner et Dietmar Hopp

Vos contacts



ANTONIO GIANNELLI
Business Development Expert
at EMEA Center of Excellence
for Finance
01 46 17 77 50
antonio.giannelli@sap.com



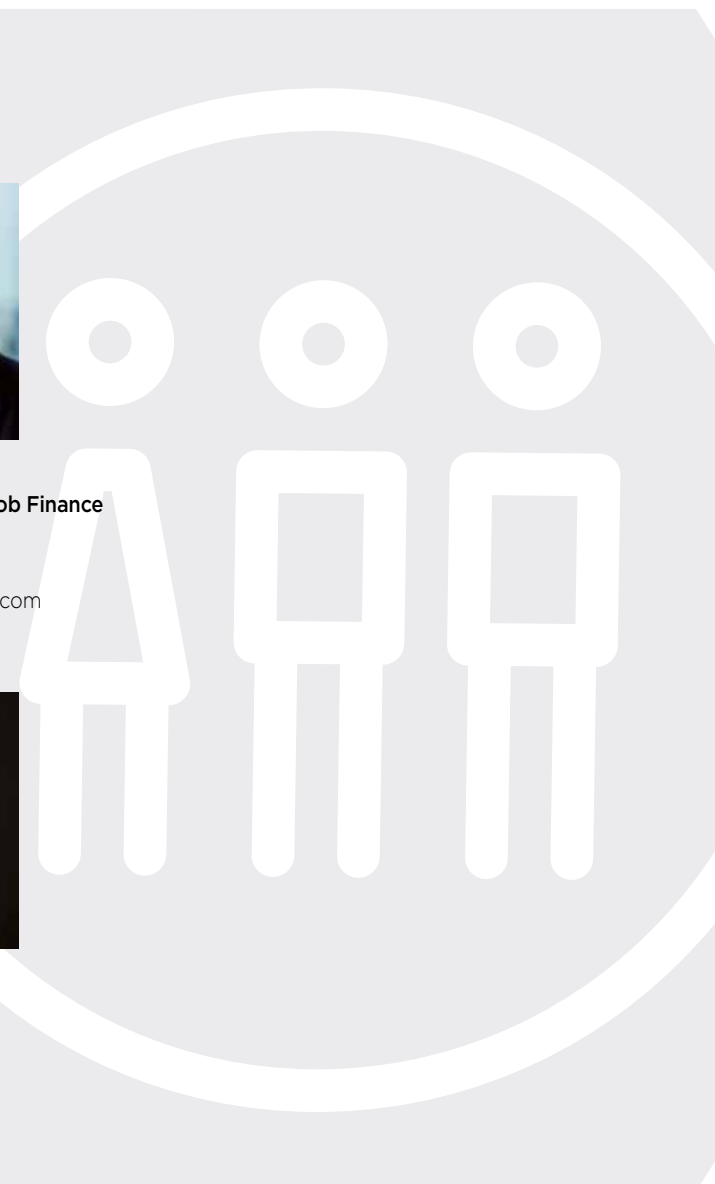
PATRICIA HORNEBECQ
Head of Analytics, SAP France
01 46 17 76 71
patricia.hornebecq@sap.com



ALEXIS SAINTE-BEUVE
Directeur Commercial Lob Finance
et GRC SAP France
01 46 17 76 64
alexis.sainte-beuve@sap.com



INGRID CORNAIRE
Marketing Manager
01 46 17 79 43
ingrid.cornaire@sap.com



Présentation de la société

Tableau aide les utilisateurs à transformer leurs données en informations exploitables qui marquent les esprits. Connectez-vous facilement à vos données, peu importe leur format ou leur emplacement de stockage. Réalisez rapidement des analyses ad hoc pour identifier des opportunités à explorer. Créez des tableaux de bord interactifs par glisser-déplacer et réalisez des analyses visuelles sophistiquées, puis partagez-les dans votre entreprise pour permettre à vos collègues d'explorer les données comme ils l'entendent. Des grandes multinationales aux startups naissantes en passant par les TPE, tout le monde utilise la plate-forme analytique de Tableau pour voir et comprendre ses données.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

\$ 826,9 millions

Nombre de collaborateurs total

3200 employés

Date de création de la société

2003

Date de création de la solution promue

2003

Fondateur(s)

**Christian Chabot,
Chris Stolte
et Pat Hanrahan**

Vos contacts



EDOUARD BEAUCOURT
Head of Southern Europe
01 73 05 36 10
ebeaucourt@tableau.com



GILLES HUMBERT
Partner Manager Southern Europe
06 75 67 49 73
ghumbert@tableau.com



PHILIPPE BELLANGER
Enterprise Sales Director
01 73 05 36 33
pbellanger@tableau.com



VÉLINA COUBES
Head of Marketing Southern Europe
01 73 05 36 38
vcoubes@tableau.com

Présentation de la société

Tradeshift est une plateforme collaborative et un réseau BtoB permettant aux entreprises d'échanger des documents commerciaux et ,au delà, d'innover dans leur processus P2P.

Tradeshift c'est :

- 1 500 000 sociétés connectées à travers 190 pays
- Plus de 500 clients dans le monde
- Plusieurs milliards \$ de transactions échangés par mois sur la plateforme
- Compliance Chine : le seul acteur occidental à accompagner des clients dans la dématérialisation légale des factures en Chine
- Plus de 180 Millions \$ de levée de fond
- Son siège social est basé à San Francisco avec des bureaux à Copenhague, New-York, Londres, Paris, Suzhou, Chongqing, Tokyo, Munich, Frankfort, Sydney, Bucarest, Oslo et Stockholm

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

NC

Nombre de collaborateurs total

550 (Aout 2017)

Date de création de la société

2010

Date de création de la solution promue

2010

Fondateur(s)

Christian Lanng,
Mikkel Hippe Brun,
Gert Sylvest

Principaux actionnaires

HSBC, American Express,
CreditEase, Paypal,
Intuit et différents VC

Vos contacts



CHARLES-HENRI ROYON

VP Sales EMEA

01 56 60 56 60

charles.royon@tradeshift.com



PIERRE MERAUD

Sales Director, Southern Europe

01 56 60 56 60

pierre.meraud@tradeshift.com



BRUNO LABORIE

EMEA Alliances Director

bruno.laborie@tradeshift.com

Présentation de la société

UiPath est leader mondial dans le domaine de l'automation robotique des process (Robotic Process Automation ou RPA). La société fournit une plate-forme logicielle complète pour aider les entreprises à automatiser efficacement leurs processus métier. UiPath conçoit des robots logiciels qui s'intègrent de façon non invasive aux systèmes existants de ses clients afin d'automatiser et de libérer les employés de leurs tâches laborieuses et répétitives du quotidien. Ils imitent les comportements humains en suivant des règles, complexes ou non, pour prendre des décisions et automatiser des tâches longues et répétitives.

UiPath permet aux entreprises mondiales de concevoir, déployer et gérer une force de travail robotique à part entière à travers diverses industries et un large éventail de processus. La société a été nommé 'Leader mondial' et 'Star Performer' par Everest Group mais aussi 'Leader mondial' dans le domaine de la RPA par Forrester, «Forrester Wave™ Robotic Process Automation, Q1 2017».

UiPath compte aujourd'hui plus de 250 collaborateurs et 9 bureaux sur 4 continents. Parmi ses clients, 75% ont un chiffre d'affaire de plus de 2 milliards d'euros.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total
NA

Nombre de collaborateurs total
250

Date de création de la société
2004

Date de création de la solution promue
2014

Fondateur(s)
Daniel Dines

Principaux actionnaires
**Accel
Early Bird
Fondateurs**

Vos contacts



ERIC ADRIAN
General Manager, France
06 73 98 40 05
eric.adrian@uipath.com



venu kannan,
Chief Solutions Officer
07 29 99 89 56



NICOLAS BAGHDADI
Directeur Marketing
07 20 24 40 68
nicolas.baghdadi@uipath.com



MIHAI FAUR
Directeur Financier
07 25 10 02 20
mihai.faur@uipath.com

Présentation de la société

Wolters Kluwer (AEX : WKL) permet aux professionnels de la finance, du juridique, des taxes et de la santé d'être plus efficaces. Nous fournissons de l'information, des solutions logicielles et des services donnant accès à des connaissances essentielles, des outils intelligents et des conseils d'experts en la matière.

Nous comprenons la complexité des challenges auxquels font face les départements financiers. CCH® Tagetik la traduit en solutions logicielles de performance management intuitives et adaptées afin d'améliorer les résultats. Avec le logiciel CCH® Tagetik, découvrez la simplicité du Cloud et l'unification de la planification opérationnelle et financière ; des processus de consolidation et de clôture réduits ; des analyses de résultats immédiates, des modèles et des comparaisons de scénarios d'impact sur les états financiers ; ajustez vos plans stratégiques ; modifiez vos prévisions en toute transparence ; produisez des rapports de gestion et d'états financiers formatés et auditables ; collaborez sur les revues d'affaires et automatisez vos publications ainsi que les reporting à destination du comité de direction. Les solutions de corporate performance management de CCH® Tagetik proposent une intelligence financière intégrée afin que les CFOs, les managers financiers et les directeurs d'opérations puissent orchestrer l'intégralité ou de nombreux processus au sein d'une solution logicielle unique.

Avec plus de 30 ans d'expériences sur le marché du Corporate Performance Management et 180 années à accompagner les professionnels à travers le monde, Wolters Kluwer change les standards du logiciel, de la connaissance, des outils et de l'éducation. Pour plus d'information, rendez-vous sur www.tagetik.com et www.wolterskluwer.com.

Chiffres clés

Chiffre d'affaires total

4,3 milliards
d'euros

Nombre de
collaborateurs total

19 000

Date de création
de la société

Wolters Kluwer
célébrait
ses 180 ans 2016

Date de création
de la solution promue

2006

Vos contacts



LAURENCE YVON
Directrice des opérations
laurenceyvon@tagetik.com



ARNAUD PIAT
Responsable Partenaire
arnaudpiat@tagetik.com



VINCENT SALMON
VP Professional Services
vincentsalmon@tagetik.com



CATHERINE BEAUGÉ DE LA ROQUE
Responsable Marketing
catherinebeauge@tagetik.com



RICHARD SAINT-JULIEN
Responsable Avant-Vente
richardsaintjulien@tagetik.com



SANDRINE CHEDEVILLE
CPM Manager
sandrinedeville@tagetik.com

POUR ALLER PLUS LOIN AVEC DELOITTE

Vous avez un projet de transformation pour votre Direction Financière ?

Nos experts se tiennent à votre disposition pour vous accompagner et vous conseiller lors de vos projets de transformation.



CYRILLE MALLARET

Partner – Financial Transformation Industrie
Services Distribution
Deloitte Conseil
01 55 61 21 26
cmallaret@deloitte.fr



SÉBASTIEN CANNIZZO

Partner – Financial Transformation FSI
Deloitte Conseil
01 40 88 83 80
scannizzo@deloitte.fr

ÉDITEURS PARTENAIRES



ORACLE®



Anaplan



TRADESHIFT®



 Wolters Kluwer | CCH® *Tagetik*



