FUTURE OF FINANCE

La transformation digitale des Directions Financières 2018

En partenariat exclusif avec

Deloitte.

FUTURE OF FINANCE

La transformation digitale des Directions Financières 2018

PRÉFACE

Le présent ouvrage a été travaillé sur la base d'une large consultation de directeurs financiers de grands groupes internationaux et de PME en forte croissance. Il met en exergue des orientations fortes pour les directions financières, le contrôle de gestion et les professions comptables.

Les enjeux immédiats pour tous ces métiers sont notamment de réussir leur digitalisation par un recours accru aux technologies qui sont désormais largement disponibles (intelligence artificielle, deep learning, cloud computing,...), avec des effets importants sur l'organisation de ces métiers et sur la façon de les exercer tant au sein des entreprises que dans les professions d'Audit et d'Expertise comptable.

Nous accompagnons cette montée en puissance digitale du futur de la finance sous le double registre de l'éthique et de l'anticipation des nouvelles approches de la valeur financière.

La digitalisation permet une meilleure appréciation des risques financiers, plus rapide et plus réactive face à un environnement réglementaire changeant, plus intégrée, mieux connectée aux métiers, mais elle doit impérativement être conduite en veillant à ce que les processus d'automatisation, et notamment le deep learning, restent pleinement maîtrisés et transparents pour l'ensemble des fonctions de direction des groupes. Nous devons ainsi veiller à l'éthique des choix d'automatisation et à leur mise en discussion afin de ne pas sous-estimer la portée de choix apparemment techniques mais en fait hautement stratégiques. La digitalisation nécessaire doit être conduite en veillant à garder une capacité d'anticipation en matière d'appréciation de la valeur financière des entreprises. Les actifs des entreprises que la finance a pour mission de préserver dans la durée seront de plus en plus soumis aux risques et incertitudes de la transition écologique majeure dans laquelle nous sommes entrés. Toute vision de long terme doit envisager la manière dont l'entreprise contribuera à maintenir ou à affecter les capitaux naturels et sociaux dont elle dispose pour ses activités, sans attendre les évolutions de la réglementation ou des normes comptables.

Ces évolutions majeures intégrées conceptuellement, il est essentiel de leur donner un sens en comprenant plus finement le contexte socioéconomique et sociopolitique dans lequel elles interviennent, pour en réussir leur mise en œuvre opérationnelle.

Toutes les entreprises depuis longtemps de façon ontologique, et de façon plus explicite depuis la COP 21* sont soumises inexorablement aux enjeux de développement durable et d'une transformation profonde en conséquence de leur modèle économique, avec une transformation en conséquence de leurs pratiques financières et comptables.

Ces transformations vont s'opérer dans une perspective plus large de finance responsable pensée non pas comme une pratique en marge ou complémentaire de la finance classique mais bien comme une évolution sur la longue durée des modalités d'évaluation des risques et des opportunités de toute activité économique.

Ceci va impacter de façon pérenne la conception des stratégies financières (évaluations extra-financières, intégration comptable des externalités positives et négatives, nouvelles taxations environnementales, nouvelles stratégies fiscales, nouvelles règles d'amortissements, etc...) pour créer de nouveaux modèles financiers permettant de mieux accompagner la transformation des modèles économiques des entreprises.

Ces sujets essentiels ne sont pas l'objet de cet ouvrage, qui a pour premier objectif de mettre à jour les enjeux et les évolutions perçus à court terme dans la pratique des professionnels de la finance et de la comptabilité.

Nos équipes pluridisciplinaires travaillent déjà sur notre prochaine publication de « Future of finance 2019 » qui aura pour objectif d'éclairer la route des professionnels du secteur d'une vision de moyen et long terme, opérationnalisée, en lien direct avec toutes les évolutions déjà proposées dans cet ouvrage.

Didier Livio
Associé Responsable de Deloitte Développement Durable

Cyrille Mallaret
Associé Finance Transformation Industries Services Distribution
Deloitte Conseil

MOT
D'INTRODUCTION

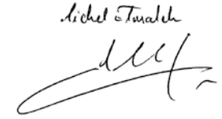
Le futur de la fonction Finance doit répondre à un unique objectif: contribuer activement à la transformation des entreprises en garantissant leur croissance et leur éthique. Ce rôle central de Business Partner va prendre tout son sens dans les années à venir car il conviendra de proposer, comme le font les nouvelles technologies, une fonction « Finance As A Service». Données en self-service, rapports en temps réel, comptabilité en flux digitalisés, planification en prédictif: autant d'innovations que doivent porter les Directions financières pour accélérer la transformation des organisations.

Pareille prédiction a deux grands défis pour conséquence: une gageure technologique d'une part et, d'autre part, un enjeu humain. Par ailleurs, dans un « nuage » foisonnant de nouveaux acteurs, la capacité à identifier les solutions disruptives et créatrices de valeur est un autre challenge à relever, et non des moindres. Précisons enfin que c'est en s'adaptant aux modes de travail des « Millenials» et en accompagnant l'émergence de nouvelles compétences que doit être relevé l'ensemble de ces défis.
C'est donc le respect de l'équilibre délicat à maintenir entre technologie, expertise et conduite du changement qui sera la clé du succès des projets « Digital Finance ».

Dans cette troisième édition de notre ouvrage « Future of Finance », nous vous proposons d'explorer les dernières innovations technologiques à travers un décryptage de projets de transformation « Digital Finance» à succès. La projection des meilleures pratiques du marché vous offrira, je l'espère, une vision qui vous inspirera et vous aidera à définir les orientations à court terme de votre stratégie de digitalisation.

Bonne lecture!

Michel Elmaleh
Membre du Comité Exécutif
Responsable des activités de conseil en gestion des risques
Deloitte Managing Partner



SOMMAIRE

SIMPLIFIED FINANCIAL CONSOLIDATION AND REPORTING p.10
Vers des solutions unifiées et centralisées de consolidation

GOVERNANCE, RISK AND COMPLIANCE p.30
Quel futur pour la GRC : AI, Machine Learning, analytics ?

DIGITAL CLOSING p.44
Le futur de la fonction comptable et Financière

FINANCE ANALYTICS & DATA VIZUALISATION p.56
Tirer le meilleur parti de ses données Financières

CONNECTED PLANNING & PERFORMANCE MANAGEMENT p.66
Les nouveaux enjeux de planification et de pilotage

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION REVOLUTION p.80
Un nouvel avantage concurrentiel incontournable

PROCESS DIGITIZATION AND AUTOMATION p.94
La digitalisation des processus, accélérateur de la transformation de la fonction finance

P2P & ACCOUNTS PAYABLE NETWORKS p.108
Les opportunités de l'automatisation au service de la comptabilité fournisseurs

STRATEGIC CUSTOMER ACCOUNTING & FINANCE BUSINESS PARTNER p.124
La Direction Financière au cœur de la relation commerciale et du business

AI & NATURAL LANGUAGE GENERATION p.136
Des milliers d'heures réallouées sur l'accompagnement stratégique des métiers

LES 3 SOLUTIONS DISRUPTIVES P.150
À ne pas manquer en 2018

LES PARTENAIRES 2018 p.176

1

SIMPLIFIED FINANCIAL CONSOLIDATION AND REPORTING

VERS DES SOLUTIONS UNIFIÉES ET CENTRALISÉES DE CONSOLIDATION

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

Initialement créés pour répondre à des besoins légaux, les outils de consolidation, bien installés dans le temps, ont connu assez peu d'évolutions ces dernières années.

Le passage aux normes IFRS, l'unification des besoins de la consolidation et du contrôle de gestion, ou encore la saisie des données par le biais du web ont bien sûr amené quelques évolutions technologiques importantes. Mais au-delà de ces étapes majeures, l'évolution des outils et des processus de consolidation apparaît très limitée depuis 15 ou 20 ans.

Aujourd'hui, le virage digital conduit tous les acteurs à s'interroger sur une démarche de changement. À quel moment faudra-t-il prendre l'inéluctable virage du digital ? Comment aborder au mieux cette transformation après des années de capitalisation sur un outil mature et stable ?

Les outils de consolidation actuels sont en effet jugés précis et fiables. Néanmoins l'utilisation, désormais courante, d'outils de consolidation destinés à répondre aux besoins du reporting de gestion présente des limites liées à la nécessité de structuration forte d'un processus de consolidation statutaire qui reste peu compatible avec le besoin de flexibilité et de souplesse des analyses de gestion.

De plus, afin de faire face à la multiplication et à la complexité croissante des contraintes de reporting, les entreprises ont ajouté, au fil de l'apparition des nouveaux besoins, de nombreuses fonctionnalités à leurs outils historiques par le biais de personnalisation ou d'intégration d'outils tiers (rapprochement des intra-groupes, suivi des processus, disclosure management, business intelligence ...).

Dans ce contexte, les directions Financières se préparent aujourd'hui à faire de la digitalisation l'opportunité de répondre tant aux limites des processus actuels qu'à leurs enjeux futurs.

« Les directions Financières se préparent aujourd'hui à faire de la digitalisation l'opportunité de répondre tant aux limites des processus actuels qu'à leurs enjeux futurs »

La majorité des grandes entreprises a fait le choix dans la dernière décennie d'unifier la consolidation et le reporting de gestion présentant l'avantage essentiel de disposer d'une source de données unique et d'éviter les traditionnels rapprochements qui s'avèrent fastidieux.

Cette unification n'a cependant ni résolu la problématique de définition d'un référentiel commun, ni la problématique de convergence du niveau de la granularité des informations à adopter, destinée à répondre à l'ensemble des besoins de consolidation statutaire et de pilotage des activités en central et à l'échelle des métiers du Groupe.

Au-delà des solutions traditionnellement adoptées (déploiement étendu d'un ERP maître du référentiel, unification totale des référentiels dans l'outil de consolidation) qui présentent des limites importantes, on constate qu'une troisième voie consistant à mettre en œuvre un Data Lake d'entreprise a aujourd'hui tendance à se généraliser.

La réussite de ces projets est en grande partie conditionnée par une définition fonctionnelle partagée du référentiel attendu dans le nouveau réceptacle. Ainsi paramétré, ce référentiel serait à même de devenir la source de données unifiées de l'ensemble des reportings financiers du Groupe.

Depuis peu, une autre nouvelle tendance du marché voit le jour : l'apparition des offres « Cloud » est en train de faire évoluer les processus de reporting et l'usage des outils de consolidation. →

« Les solutions qui se dégageront dans les années à venir seront sans nul doute celles qui apporteront les meilleures réponses à l'ensemble des enjeux qui se posent, tout en garantissant une transition à moindre risque sur les fonctionnalités au cœur du métier »

Une fois les réticences liées à la sécurisation des données levées, le Cloud peut offrir des avantages évidents aux entreprises: suppression des coûts de montée de version ou de déploiement, gestion de la performance des plateformes techniques à la charge des éditeurs...
Toutefois, il présente un corollaire souvent oublié alors qu'il s'avère majeur s'agissant des outils de reporting consolidé. En effet, le Cloud implique une certaine perte d'autonomie de la personnalisation des applications et la mise en œuvre de développements spécifiques. En fonction des contextes, cela peut se révéler être une contrainte importante, l'entreprise se trouvant obligée de s'adapter aux processus standard prévus par des éditeurs internationaux, souvent moins optimisés pour les spécificités du marché français, notamment sur la consolidation.

Mais le passage au Cloud peut aussi constituer l'opportunité d'optimiser ses processus autour d'applications délestées de leurs lourds paramétrages, plus souples et plus évolutives, s'adaptant plus facilement à des changements de business model qui sont de plus en plus fréquents.
Le mouvement de digitalisation devrait en outre permettre aux directions Financières de simplifier l'intégration des différents outils contribuant au reporting employés.
En effet, les paysages applicatifs construits au fil du temps par les Groupes s'avèrent souvent complexes, fruits de l'enrichissement progressif des outils de consolidation par des briques applicatives complémentaires plus ou moins bien intégrées.

Les années à venir devraient voir l'avènement de l'intégration native de fonctionnalités avancées permettant le suivi des tâches et des actions du processus de clôture, et de Disclosure Management indispensable, notamment à la publication des états financiers au format XBRL à destination de l'AEMF qui sera requise à partir de 2020.
En outre, les fonctionnalités de restitution pourraient être largement améliorées en intégrant de l'analyse multidimensionnelle et des reportings narratifs simples et épurés d'un accessibles facile pour les utilisateurs.

Enfin, de nouvelles fonctionnalités sont attendues afin d'apporter davantage d'intelligence et de valeur ajoutée au processus de reporting consolidé: suppression des tâches à faible valeur ajoutée grâce à la robotisation, mise à jour des données consolidées en temps réel, analytics avancé accessible à tous les utilisateurs, Machine Learning permettant des contrôles prédictifs, ou encore la génération intelligente de commentaires et d'analyses prédictives.
Pour répondre à ces enjeux, les éditeurs historiques ont fait le choix de stratégies variées autour de nouvelles solutions, et de nouveaux acteurs souhaitent faire bouger les lignes sur ce marché spécifique.
Les solutions qui se dégageront dans les années à venir seront sans nul doute celles qui apporteront les meilleures réponses à l'ensemble des enjeux qui se posent, tout en garantissant une transition à moindre risque sur les fonctionnalités au cœur du métier.
Le reporting consolidé pourra alors réellement entrer dans l'ère digitale.

Séverine Guy
Associé Audit
Reporting Consolidé
Deloitte Conseil

Clément Daviron
Directeur Audit
Reporting Consolidé
Deloitte Conseil

INTERVIEW

KARINE PICARD
VP EMEA APPLICATIONS STRATEGY & SALES DEVELOPMENT
ORACLE

Née à Lyon, Karine Picard poursuit ses études en école de commerce à Paris, dont elle sort diplômée d'un Bachelor en Comptabilité & Finance, en 1994.
Karine a acquis une solide expérience dans les applications de pilotage financier (EPM), en commençant par la mise en œuvre des systèmes d'information Financière pour de grandes organisations françaises.
Elle a ensuite intégré Hyperion puis SAP, où elle a occupé les postes de Senior Sales Consultant puis de Senior Product Manager sur l'offre Hyperion Financial Management. Chez SAP, Karine dirigeait l'équipe avant-ventes EMEA EPM.
Karine rejoint Oracle en 2008 pour diriger l'équipe EMEA Strategy & Sales Development en charge des offres EPM & GRC. En 2015, Karine prend également la responsabilité des équipes ERP & HCM et soutient la croissance de la plateforme applicative SaaS d'Oracle.
En juin 2017, Karine étend sa responsabilité aux offres Expérience Client.
Depuis janvier 2018, Karine pilote également l'ensemble des activités commerciales des solutions applicatives sur le marché français.
Karine vit à Paris depuis 25 ans et se passionne pour la mode, la cuisine italienne et voyage à travers le monde. Elle pratique la boxe française et le yoga.

Quelle est votre vision de la consolidation ?

Les directions de la consolidation sont les dernières à se transformer. Les entreprises ont en effet privilégié d'autres processus, non pas parce qu'ils s'avéraient plus obsolètes, mais parce qu'il était vital de les moderniser rapidement et radicalement afin qu'ils puissent supporter leur transformation profonde. Par ailleurs, les éditeurs n'avaient pas véritablement proposé d'innovations aptes à remettre en cause l'ensemble de ce qui avait été mis en place au cours de ces dix dernières années.
En résumé, il n'y avait, d'une part, pas de nécessité pour les entreprises à refondre ces processus qui fonctionnaient et, d'autre part, aucune offre côté éditeur susceptible de les pousser à repenser leur configuration et leur système.
Les clients ont majoritairement investi pour maintenir leur solution à flot, en ajoutant des couches d'analyse ou de niche pour optimiser un certain nombre de processus. Ces ajouts représentent beaucoup de « verrues » sur des applications qui sont extrêmement lourdes et qui coûtent extrêmement cher à maintenir. L'intégralité des budgets a été utilisée afin de maintenir ces systèmes. Chaque réorganisation, acquisition, cession ou transformation du business model représente de nombreuses heures passées aussi bien par les équipes de maintenance que par les partenaires afin d'adapter les solutions.
Un décalage est donc naturellement apparu entre, d'une part, les attentes du business en termes d'agilité, de simulation ou encore de transformation, et, d'autre part, ces outils et leur coût de maintenance. Nous avons atteint les limites du possible avec les outils actuels vieux de dix voire de quinze ans.

Qu'est-ce qui a récemment changé pour les services de consolidation ?

La grande nouveauté est la rapidité de transformation des business models. Auparavant, les organisations se transformaient tous les deux à trois ans. Aujourd'hui, qu'il s'agisse de petites ou de grandes entreprises, les possibilités de changement et de réorganisation apparaissent deux à trois fois par an. Or, les systèmes qui permettent de suivre ces simulations n'existent pas réellement. Sans compter que les régulations se sont démultipliées (IFRS, GDPR etc..)
Historiquement, nous avons pu observer plusieurs grandes tendances dans le domaine des systèmes de consolidation. La première phase imposait d'avoir un outil de consolidation pour publier ses comptes, et ce rapidement: les outils de consolidation sont alors nés pour répondre au besoin d'accélération de la clôture.
Ensuite, des progrès technologiques ont vu le jour afin de permettre la fusion du contrôle de gestion et de la consolidation. L'objectif était d'offrir à la Direction Financière une vision unifiée, dans un but d'amélioration du pilotage.
Puis la demande a concerné les outils d'analytics. C'est pourquoi nous avons créé des outils permettant une analyse en temps réel sur les données, qui soit opérationnelle et efficace en termes de consolidation.
Aujourd'hui, toutes ces contraintes se sont accumulées, dans un mode qui doit être agile et peu coûteux: les entreprises ne souhaitent pas investir des budgets énormes sur les systèmes de gestion de la consolidation. Bien que leur valeur soit incontestable, ces derniers restent surtout une nécessité pour publier les comptes sans forcément offrir de valeur en termes de gain de parts de marché, ou de différenciation par rapport aux concurrents.
En revanche, le besoin d'une analyse sur les données en temps réel qui ne soient pas uniquement Financières est →

en augmentation constante, couplé à la volonté de réduire les coûts et le temps passé sur ces applications en termes de maintenance. Les entreprises vont donc avoir besoin de Machine Learning, d'analyse prédictive, d'automatisation des processus, de RPA ou encore de leverager toutes les dernières innovations en termes d'analytique. Aujourd'hui, peu de solutions existantes embarquent nativement ces éléments. Les entreprises ont donc le choix entre continuer à ajouter de petites « verrues » et complexifier leur architecture, ou décider d'une refonte et d'une simplification comme pour l'ERP.

Comment Oracle les accompagne-t-il dans cette transformation de leur métier ?

Depuis le départ, notre approche de la modernisation de la fonction Financière consiste à leverager la technologie Cloud. Nous estimons que le Cloud est le seul moyen de fournir en permanence des applications et une plateforme capables d'innover en temps réel et de les soulager de tout effort de migration et de maintenance. Notre intention est de faire disparaître l'immense charge de travail liée à cette maintenance, tout en leur assurant d'être sur une plateforme technologique qui embarquera de nouvelles innovations dont ils vont avoir besoin pour supporter la transformation de l'entreprise.

Pareille offre a toujours été notre mission, et nous estimons que le Cloud est la technologie qui permet de le faire aujourd'hui. Nous avons aussi embarqué beaucoup plus de processus standard et de best practices. En effet, nous nous sommes aperçus que les entreprises cherchent de moins en moins à customiser leurs applications à outrance. Elles réclament plus de standardisation, seul véritable moyen de s'adapter plus rapidement au changement et d'embarquer des innovations. Quelques innovations seront embarquées dans chaque nouvelle version, de sorte qu'elles puissent

« Les directions de la consolidation sont les dernières à se transformer. Les entreprises ont en effet privilégié d'autres processus, non pas parce qu'ils s'avéraient plus obsolètes, mais parce qu'il était vital de les moderniser rapidement et radicalement afin qu'ils puissent supporter leur transformation profonde »

être adoptées au fil de l'eau par les entreprises sans qu'elles aient à gérer une lourde gestion du changement.

La robotisation représente-t-elle une peur ou une attente des collaborateurs ?

Nous n'avons pas encore assez de recul sur les changements que la robotisation entraîne, mais il est évident qu'elle modifie grandement les choses. Prenons un exemple : du fait de l'arrivée des machines, le nombre de caissières dans les supermarchés est évidemment moins important. Mais peut-être la caissière fait-elle un travail de gestion des stocks beaucoup plus intéressant ? La réflexion doit concerner les tâches sur lesquelles on veut focaliser les équipes, et elle doit s'opérer en parallèle du changement d'outil. Certaines tâches sont aujourd'hui mal faites, ne comportant pas assez d'analyses ou de liens avec les opérations. Elles peuvent être optimisées.

La robotisation permet aussi de recruter des profils différents. En changeant, la consolidation restera un métier attractif. Elle va pouvoir attirer des profils de candidats souhaitant être au cœur de la stratégie de l'entreprise, comprendre comment aider à modéliser le business avec le directeur financier, le directeur des ventes et le CEO. Dans la mesure où ils disposent d'outils modernes, la fonction consolidation devient plus attractive et elle apportera encore plus de valeur. La pression peut être grandement diminuée afin que les directions de la consolidation se concentrent et constituent un partenaire du directeur financier. La robotisation peut donc rendre la fonction beaucoup plus intéressante et encore plus stratégique.

Quelles sont les caractéristiques-clés de votre solution FCCS ?

Tout d'abord, nous avons lancé un programme d'upgrade automatique pour aider nos clients à migrer vers nos solutions Cloud dans le domaine financier. Nous avons tous les outils d'automatisation pour permettre de raccourcir les délais de projet et garantir le périmètre ainsi que les résultats.

Nous proposons ensuite aux clients de commencer à adopter certaines innovations et de nouveaux processus. Par expérience, beaucoup de clients ont peur de passer leur système ERP dans le Cloud. Ils voient ce changement comme un projet de transformation coûteux et risqué. Pour réduire cette charge, nous avons donc mis en place tout un processus et des outils. Il est nécessaire de pouvoir offrir aux clients une offre de migration à prix fixe avec un périmètre donné dans des temps raisonnables, pour qu'ils soient sur une plateforme moderne et qu'ils puissent ensuite consommer l'innovation au fil de l'eau. Pour les mêmes raisons, nous venons de mettre sur le marché le premier utilitaire de migration entre HFM et FCCS.

Venons-en à ce qui est la solution FCCS en tant que telle : les bénéfices sont complètement intégrés dans la solution qui gère la consolidation de bout en bout mais pas uniquement pour les aspects de remontée des liasses, de consolidation, d'élimination et de règles. Elle permet aussi d'embarquer tous les systèmes de pilotage de la clôture qui peuvent s'intégrer avec les ERP. Cette plateforme offre véritablement le contrôle de l'intégralité de la clôture de bout en bout, du pilotage de la clôture comptabilité dans l'ERP à la publication de la plaquette de consolidation. La solution Oracle FCCS offre tous ces services au sein d'une seule et unique solution, contrairement à ce qui se faisait hier avec les diverses solutions proposées par d'autres éditeurs.

Nous avons également embarqué beaucoup plus d'analyse en temps réel avec les tableaux de bord modernisés, sans avoir à construire une plateforme analytique externe. Ces capacités d'analyse embarquées sont beaucoup plus puissantes.

Évidemment, de l'intelligence processus automation et des outils de robotisation sont mis en place sur les parties rapprochement, intégration des données et pilotage de la clôture. →

« Les entreprises cherchent de moins en moins à customiser leurs applications à outrance. Elles réclament plus de standardisation, seul véritable moyen de s'adapter plus rapidement au changement et d'embarquer des innovations »

Ainsi, sur les tâches basiques, certains de nos clients ont réduit de 63% les ressources dédiées au processus de clôture. Les processus sont clairement optimisés et les utilisateurs peuvent se consacrer à d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée.

De nombreuses règles métiers ont été intégrées à la solution. C'est le principe des solutions SaaS chez Oracle. Nous embarquons des best practices, un certain nombre de règles pré-paramétrées et, en particulier, l'automatisation du cash-flow, certains KPI, des rapports, le tout préconfiguré pour répondre aux normes IFRS.

Nous avons refondu l'interface utilisateur qui est beaucoup plus intuitive. Les directions de la consolidation vont disposer d'interfaces modernes, qui vont intégrer à terme du chatbot.

D'ici quelques mois, l'interaction avec la voix pour effectuer des approbations sera une réalité. Notre plateforme va offrir l'opportunité de mettre en place ces nouvelles interfaces, y compris mobile mais aussi des assistants digitaux.

Enfin, tous les coûts d'infrastructure disparaissent. Les coûts de maintenance IT et de migration sont réduits d'environ 50%. Les clients ont peur d'être sur la route de l'obsolescence. Aujourd'hui est le bon moment pour agir. Même s'ils n'embarquent pas l'intégralité des innovations disponibles dans FCCS et dans les applications analytiques, il faut leur offrir une plateforme qui leur permette à terme d'adopter et de consommer cette innovation. Dans le cas contraire, ils subiront un décalage très important avec les directions marketing, RH, vente et comptable.

Les directions Financières ont d'ores et déjà pris conscience du fossé d'innovation qui les sépare du front office, qui s'est transformé extrêmement rapidement. 70% des transactions d'une entreprise passent par le système financier. Si ce système-là est obsolète, c'est un vrai risque pour les directions Financières et elles en sont désormais plus que conscientes.

TÉMOIGNAGE CLIENT

Long Nguyen est Group CFO de TSG Group, qu'il a rejoint en 2004 en tant que Directeur de la Consolidation et du Contrôle de Gestion Groupe, avant d'occuper son poste actuel.

Ingénieur issu de l'École Centrale de Paris et titulaire d'un MBA HEC, Long a passé la première partie de sa carrière dans le monde tant du Conseil en Finance et en Organisation que du Système d'Information, d'abord chez EuroGroup puis chez Decisionnel. Long a aussi participé à l'aventure internet dans les années 2000 : c'est en sa qualité de Directeur administratif et financier d'Adomos qu'il a conduit avec succès l'introduction de cette société sur le marché Alternext.

LONG NGUYEN
CFO
TSG GROUP

Quels étaient vos besoins de centralisation et de standardisation à l'origine du projet avec OneStream ?

TSG Group est né de la scission en deux parties du groupe Tokheim, avec la cession de ses activités industrielles et de la marque à un groupe américain. La partie non cédée a été rachetée par ses dirigeants : aujourd'hui, TSG est donc détenu entièrement par ses managers.

Le groupe TSG est le leader mondial dans la vente d'équipements et dans les services techniques auprès des réseaux de distribution d'énergie publics et privés (stations-services, flottes de véhicules...).

Avec ses 3800 collaborateurs, un chiffre d'affaires de 550 millions d'euros et une présence dans 25 pays sur les continents européen et africain, le groupe a une culture très décentralisée. Une grande autonomie est en effet accordée aux pays pour gérer leurs activités au plus proche de leurs clients, sur l'axe « Thinking Global, acting local ». J'ai rejoint TSG en 2004 avec pour mission de reconstituer un nouveau système de reporting et de gestion du groupe. Le contexte du LBO (du groupe Tokheim de 2003 à 2016) a fait de la rentabilité une priorité absolue et a généré des besoins réguliers, précis et souvent urgents en termes de reporting. Nous avons donc toujours eu besoin d'avoir à disposition un système de reporting très réactif.

Beaucoup de grandes sociétés utilisent des systèmes différenciés pour leur comptabilité et leur consolidation d'une part, et pour leur reporting de gestion d'autre part, ce qui crée parfois des conflits de langage (avoir deux chiffres différents exprimant le CA, pour ne mentionner que cet exemple). S'agissant de TSG, cette hypothèse était incompatible avec notre mode de fonctionnement et nos besoins, l'homogénéité étant primordiale. Notre modèle est très décentralisé, avec des différences entre les filiales des différents pays en termes de taille, de structure... Nous nous sommes donc rapidement préoccupés d'avoir un référentiel, des définitions et des données uniques, tant pour les besoins de reporting de gestion que pour les besoins de reporting comptable et règlementaire, avec le même langage.

« Les filiales utilisent souvent leur propre outil en local pour leurs besoins de reporting, d'analyse ou de prévision budgétaire, ce qui ne facilite pas le passage entre les informations de reporting groupe et les informations de détail dans chaque entité »

Quels ont été les déclencheurs de cette transformations de votre organisation et de votre système?

Nous gardons encore aujourd'hui cette culture de suivi et de reporting régulier. Ainsi, nous faisons une consolidation mensuelle du réel, du budget et du forecast sur SAP, l'outil de consolidation adopté au moment de la création du groupe. Toutes les données sont ensuite déversées dans des cubes Hyperion Essbase, ce qui permet de faire de la restitution, de l'analyse, des simulations... Nous avons ainsi construit un reporting unifié pour toutes les sociétés du groupe. Aujourd'hui, nous ne rencontrions pas vraiment de « point de souffrance » dans nos pratiques, ce système nous semblait donc pleinement satisfaisant.

Nous avons toutefois constaté des points d'amélioration potentiels, que nous avons fait le choix de traiter dès maintenant. Par exemple, en nous affranchissant du fait d'avoir deux outils distincts. Cette configuration reste en effet assez lourde à gérer. Avoir une interface entre deux outils nécessite d'effectuer des manipulations pour récupérer et transférer les données d'un outil à l'autre, ce qui est assez fastidieux et nuit à la réactivité. User d'une interface oblige aussi à maintenir constamment les deux référentiels en phase. Par exemple, nous enrichissons continuellement Hyperion avec des agrégats et des indicateurs, ce qui est compliqué à retraiter ensuite dans SAP. À terme, un vrai décalage risquait donc de se créer entre les deux référentiels.

Par ailleurs, notre organisation étant très décentralisée avec des filiales autonomes, notre système existant est bien adapté au niveau central mais il reste peu prisé par les filiales, qui l'utilisent comme un outil de reporting sans réellement se l'approprier. En effet, les utilisateurs rentrent de l'information dans un système mais sont obligés d'en utiliser un autre pour faire de l'analyse. En l'état, l'architecture n'est donc pas suffisamment transparente et souple pour qu'ils se l'approprient vraiment. C'est pourquoi les filiales uti- →

> *« L'outil développé est moderne, il unifie et simplifie la consolidation Financière, la planification, le reporting et l'analyse, le tout par le biais d'une seule application, ce qui correspond parfaitement à nos besoins »*

lisent souvent leur propre outil en local pour leurs besoins de reporting, d'analyse ou de prévision budgétaire, ce qui ne facilite pas le passage entre les informations de reporting groupe et les informations de détail dans chaque entité. Il nous a donc semblé nécessaire d'adopter à terme un outil unique et plus « user friendly ».

Quelles sont les convictions qui vous ont poussé à lancer le projet ?

Pour éviter à nos collaborateurs le traitement de tâches qui relèvent de l'informatique plus que de leur expertise métier propre, j'ai fait le choix d'externaliser complètement le système de reporting et de gestion. Notre consolidation et notre reporting de gestion ont désormais basculé dans un système en modèle SaaS. Nos prestataires externes – nous en avons deux puisqu'il y a deux outils différents (SAP et Hyperion) – gèrent les aspects techniques et applicatifs.
Cette externalisation de la gestion permet à nos contrôleurs de se concentrer sur leur expertise et leur cœur de métier. Elle permet aussi de préserver la pérennité de l'information. En effet, déléguer à un prestataire spécialisé la connaissance de nos systèmes évite une déperdition des informations, notamment en cas de départ de collaborateurs, et garantit une continuité essentielle sur le plan de l'information. L'adoption d'un système unique et le fait d'avoir un seul interlocuteur/prestataire SaaS permettront de rationnaliser et de rendre plus « lean » notre fonctionnement.
Enfin, je suis convaincu que le CFO a un véritable rôle de business partner auprès des opérationnels, un rôle que le groupe assure également auprès des filiales. Il est donc important de tendre vers un partage de nos bonnes pratiques, partage qui sera grandement facilité par une mutualisation de nos outils. C'est l'une des autres raisons qui nous a poussés à aller vers un système unique comme OneStream.

Qu'est-ce qui a motivé le choix de OneStream, et à quels besoins spécifiques de TSG son offre va-t-elle pouvoir répondre ?

OneStream répond à nos attentes tant sur l'aspect outil que sur les aspects d'intégration.
OneStream a été conçu par des personnes qui travaillaient auparavant sur l'outil Hyperion : il n'y a donc pas de rupture en termes de philosophie ou de conception. L'outil développé est moderne, il unifie et simplifie la consolidation Financière, la planification, le reporting et l'analyse, le tout par le biais d'une seule application, ce qui correspond parfaitement à nos besoins. Il offre la souplesse nécessaire pour que les filiales puissent produire leurs propres rapports et planifier à des niveaux de détail supplémentaires, sans aucun impact sur les normes Groupe.
De plus, OneStream nous a proposé, avec son partenaire intégrateur, une solution applicative clé en main en mode SaaS, coïncidant avec notre besoin de déléguer à un expert la continuité de notre futur système. En 2003 et 2004, lorsque nous recherchions déjà cette unification, aucun outil de ce type n'existait. Nous cherchions en quelque sorte une prestation qui nous déchargerait d'une partie de nos fonctions, à l'image d'un « facility management » technique et applicatif. Nous avons choisi la solution, établi le cahier des charges et l'intégrateur est en train de décrire les spécifications détaillées.
À terme, si nous cherchons à fluidifier les usages, nous ne souhaitons rien imposer à nos filiales : il s'agira plutôt de favoriser l'adoption de l'outil par sa pratique.

INTERVIEW

OLIVIER DE GAETANO
MANAGER DIRECTOR SOUTHERN EUROPE
ONESTREAM

Olivier dirige les filiales de OneStream en France, en Italie, en Espagne et au Portugal. Avant de prendre les rênes de OneStream France, il a occupé diverses fonctions chez Arbor Software (éditeur de solutions OLAP ESS-BASE) et HYPERION (éditeur de solutions EPM), telles que Directeur grands comptes et Directeur commercial France.
En 2009, il a rejoint la société Oracle en tant que Directeur "Cloud Managed Services" pour l'Europe du Sud ; puis, en 2011, en tant que Directeur Europe Middle East & Africa, ou EMEA de la business unit "Cloud Infrastructure".

Constatez-vous une montée en puissance de l'intérêt pour les outils de consolidation ?

Absolument ! Nous sommes actuellement sur une fin de cycle : les outils historiques sont vieillissants, et l'absence de roadmap de la part des grands acteurs du marché laisse les clients dans l'incertitude.
Parallèlement, ces mêmes clients sont contraints par leurs éditeurs d'effectuer des mises à jour ou, pour certains, des migrations technologiques. Chaque mise à jour de leur solution existante nécessite plusieurs mois de projet. En outre, cette mise à jour, qui est en général sans réelle valeur ajoutée pour le client, augmente davantage encore le coût de possession déjà significatif de cette génération d'outils. S'agissant de la mise à jour proposée, les clients sont obligés de passer à un nouveau logiciel en version Cloud qui présente moins de fonctionnalités et impose de recréer le paramétrage.
Autant dire un recul fonctionnel. Bien plus, les paramétrages ne sont pas pris en compte et les produits de consolidation ne sont pas forcément intégrés. Pour le client qui, par exemple, passe sur du Cloud, il n'est pas de customisation possible de l'outil, qui peut même parfois subir une déperdition d'un existant pourtant construit sur plusieurs années.
En parallèle, la mission de la Direction Financière se complexifie et se densifie. Les CFO sont cernés de toutes parts ! Ils doivent être plus que jamais connectés aux données, aux équipes et aux métiers afin de planifier et de prendre les meilleures décisions avec la plus grande agilité possible. En outre, ils doivent faire face à des contraintes règlementaires de plus en plus strictes (IFRS, RGPD…) et répondre aux attentes d'un PDG chargé de mettre en œuvre le plan stratégique de l'entreprise. Dans ce contexte où les CFO sont contraints de soigner en permanence la communication financière interne et externe, l'éditeur doit jouer un rôle de facilitateur et s'adapter à leurs besoins.
Cette évolution de la mission des directions financières, couplée à l'absence de roadmap chez les leaders du marché, crée une certaine frustration et incite donc depuis quelque temps les entreprises à rechercher auprès d'acteurs innovants des alternatives pour leurs outils de consolidation.

À quel besoin votre solution répond-elle ?

Au fil des années, les clients ont accumulé des silos soit pour répondre à des besoins opérationnels d'utilisateurs soit parce que le cadre règlementaire les y obligeait. Pareille accumulation entraîne des coûts de possession élevés, la nécessité de faire des vérifications, des réconciliations et des mises à jour, ce qui monopolise des équipes conséquentes et remet indéniablement en question la qualité de la donnée, qui est par conséquent dispersée.

> *« Les outils historiques sont vieillissants, et l'absence de roadmap de la part des grands acteurs du marché laisse les clients dans l'incertitude »*

Nous remplaçons donc ces silos disparates par une solution unique et centralisée qui adresse l'ensemble du cycle CPM sans imposer à nos clients l'achat d'applications ou de modules complémentaires.
Par ailleurs, nous laissons à nos clients la possibilité de déployer notre application unique sur le Cloud ou de rester « on premise ».
Enfin, grâce à notre application unique, les mises à jour (qui n'ont aucun caractère obligatoire) sont très rapides : une vingtaine de minutes seulement contre plusieurs semaines auparavant. De façon analogue, un cycle de reporting qui prenait six jours auparavant ne nécessite plus aujourd'hui qu'un jour et demi !

Quels sont vos forces dans l'accompagnement des directions financières ? Comment les aidez-vous dans la gestion de leurs missions quotidiennes ?

Nous proposons à nos clients une nouvelle expérience utilisateur, fondée sur la performance et l'accès à l'information sur tous les plans. Nous sommes aujourd'hui les seuls →

à pouvoir proposer une application unique, avec une seule interface et un seul référentiel. Notre solution adresse les besoins de consolidation statutaire, de reporting de gestion, d'élaboration budgétaire, de rapprochement des comptes, de traitement des réconciliations et de tableaux de bord. Cette simplification s'étend d'ailleurs jusque dans notre modèle tarifaire car nous proposons une seule licence et un seul utilisateur pour tout faire.

Il est fondamental pour nous d'instaurer une relation de transparence et de fiabilité avec nos clients. C'est pourquoi nous proposons spontanément à nos prospects la liste de tous nos clients (avec pour chacun les modalités d'utilisation de OneStream et le contact direct).

Cette démarche contribue à notre objectif « 100% succès client ». L'opportunité d'échanger avec nos clients permet à nos prospects de s'approcher au plus près de la réalité d'utilisation, de se projeter avec davantage d'aisance dans leurs futurs usages potentiels mais aussi d'en savoir plus sur la teneur de la relation entre OneStream et ses clients.

Sur le plan de l'innovation, nous sommes également en phase avec les nouvelles technologies. Aujourd'hui, un utilisateur de Smartphone dispose d'applications déjà intégrées dans son appareil et il peut, par la suite, en télécharger d'autres correspondant à ses besoins.

La consommation de logiciels est très proche de cet usage grand public : c'est pourquoi nous avons conçu une Market-Place sur laquelle il est possible de télécharger une quarantaine de solutions pré-paramétrées permettant d'accélérer des projets spécifiques (tels que l'IFRS, la simulation de masse salariale, le pilotage achats, etc.). La solution se connecte directement sur notre application unique en fonction des besoins de l'utilisateur.

Notre principale force est d'avoir créé des dimensions extensibles qui permettent aux utilisateurs de tout gérer au sein d'une seule et même application offrant la possibilité

« Le « 100 % succès client » est au cœur de notre ADN »

de définir une granularité différente, et ce, en fonction du métier auquel est destinée l'application. Cette modulation rend les entreprises aptes à fédérer leurs différentes filiales par business ou par pays : elles peuvent ainsi s'approprier l'outil en profondeur en y intégrant leurs propres comptes et indicateurs sans qu'un paramétrage singulier n'affecte les autres filiales ou le Groupe. Dans chaque cas, le module est adapté à une problématique bien spécifique. En parallèle, un utilisateur peut, depuis un tableau de bord ou un rapport, « zoomer » ou « dézoomer » sur le niveau de détail de son choix (par exemple : remonter jusqu'à la source transactionnelle dans l'ERP).

Aussi, toutes ces innovations facilitent les nouveaux projets des utilisateurs, en phase avec leurs besoins.

Quelle vision stratégique avez-vous de l'avenir ? Avez-vous une roadmap définie ?

Lors du développement de OneStream, nous avons très vite fait le choix d'un co-développement avec Microsoft. OneStream est développé sur le Cloud Azur, afin de pouvoir exploiter toute la richesse fonctionnelle de Microsoft. En utilisant le Machine Learning, certaines tâches peuvent être automatisées, telles que la consolidation ou toutes les tâches sans valeur ajoutée : ainsi, l'utilisateur peut plutôt se concentrer sur l'analyse.

Pour être en phase avec nos clients, nous avons également créé une communauté d'utilisateurs, dont les retours nous permettent d'améliorer notre solution en tenant compte de la réalité de leurs usages et de leurs préoccupations. Il existait déjà un Club d'utilisateurs monde ; nous en avons créé un spécifiquement pour la zone EMEA.

Notre but : être un facilitateur, un business partner de nos clients. Et cette année, Splash 2.0 (notre conférence utilisateur au format européen) comptera 150 clients présents. Plusieurs de nos clients français, anglais et espagnols interviendront pour faire part de leurs spécificités afin qu'elles soient intégrées dans les prochaines versions de OneStream.

2

GOVERNANCE, RISK AND COMPLIANCE

QUEL FUTUR POUR LA GRC : AI, MACHINE LEARNING, ANALYTICS ?

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

Depuis deux décennies, les solutions de Governance Risk and Compliance (GRC) ont permis aux entreprises de se doter d'outils efficaces pour gérer leurs processus de gestion des risques et de contrôle interne. Évaluation, modélisation, contrôle et gestion ont été grandement facilités par ces technologies.

Néanmoins, nombre de ces solutions ont été déployées sans s'appuyer directement sur les données de référence ou transactionnelles des processus métiers. Pareil déploiement a engendré un véritable paradoxe: si l'automatisation des workflows a permis de digitaliser les processus de gestion des risques et de contrôle, la réalisation de l'ensemble des tâches d'évaluation est restée manuelle et gérée de manière totalement déconnectée des systèmes d'information. Les conséquences n'ont pas tardé à se manifester: frustration, perte de temps et plus généralement, focalisation des lignes de défense sur la forme plutôt que le fond.

Certains paramètres ont néanmoins accéléré l'évolution technologique au service de la GRC: la pression règlementaire, de plus en plus forte ; les menaces internes et externes, toujours plus protéiformes ; les nouveaux modes de travail, agiles et collaboratifs.

Les solutions les plus récentes permettent désormais une approche beaucoup plus efficace et quantitative, notamment grâce à des tests et à des vérifications pratiquées directement sur les données issues des différents systèmes d'information.

> *« L'automatisation des workflows a permis de digitaliser les processus de gestion des risques et de contrôle, la réalisation de l'ensemble des tâches d'évaluation est restée manuelle et gérée de manière totalement déconnectée des systèmes d'information »*

Les gains de ces solutions sont évidents et multiples: fréquence de contrôle accrue, couverture de 100 %, gain de temps, mais également précision renforcée en évoluant d'un déclaratif à une vérification automatique sur pièce.

En se reposant sur les innovations de type Big Data, bases de données «in memory» ou encore mise en œuvre de calculs parallélisés, les contrôles sont quasiment réalisés en temps réel, de manière automatisée et selon un planning prédéfini. Ainsi les parties prenantes des premières, deuxièmes et troisièmes lignes de défense ne sont sollicitées sur des tâches de reporting du contrôle interne, d'analyse ou d'évaluation des risques, qu'en cas d'anomalies détectées par ces contrôles automatisés.

Ces indicateurs de risques ont tout d'abord été générés par les entreprises selon des règles prédéfinies, de manière déterministe donc, basés tant sur les contrôles internes que sur des risques et des causes associées déjà connues et recherchées. Par exemple: la recherche de factures réglées mais non approuvées au-delà d'un seuil nécessitant pourtant approbation. Les indicateurs de demain reposeront sur le Machine Learning et l'Intelligence Artificielle pour détecter et interpréter de nouveaux risques.

Machine Learning, Intelligence Artificielle, analytics: Une transformation profonde de la gestion des risques en entreprise

Le Machine Learning comprend les disciplines de programmation permettant la mise en œuvre d'algorithmes qui disposent de capacités d'adaptation et d'apprentissage par rapport à l'environnement dans lequel ils sont déployés. En d'autres termes, il s'agit de programmes qui peuvent apprendre depuis les données, afin de s'adapter et réaliser, entre autres, des analyses, des prédictions et recommandations.

Le Machine Learning n'a à ce jour été que très peu mis en œuvre dans les périmètres et sphères du Risk Management car la valeur ajoutée ainsi que les modalités de mise en œuvre sont encore mal perçues par les entreprises.

Les Key Risk Indicators (KRIs) sont généralement définis en fonction de seuils qui proviennent eux-mêmes d'une expérience acquise par les décideurs, ou de l'appétence au risque d'une organisation.

Néanmoins, s'il est facile de détecter de grandes tendances grâce aux KRIs, il est très difficile de leur permettre d'identifier des comportements anormaux. À titre d'exemple, le Machine Learning permet, via un apprentissage supervisé qui s'appuie sur les situations «normales», de modéliser un comportement ou une tendance.

Tout écart ou groupe d'écarts par rapport à ce comportement – ou cette tendance – peut alors automatiquement être identifié pour donner lieu à une analyse ou une vérification.

Les applications sont multiples et peuvent toucher de →

« Les indicateurs de demain reposeront sur le Machine Learning et l'Intelligence Artificielle pour détecter et interpréter de nouveaux risques »

nombreux métiers et secteurs d'activité:
- l'identification d'un comportement anormal d'un trader sur un marché ;
- l'évaluation du risque lié à des alertes remontées par un système selon le traitement d'alertes similaires dans le passé ;
- l'alerte immédiate sur une tendance de chiffre d'affaires ne correspondant pas aux prévisions par modélisation ;
- la remontée de transactions ou de règlement atypiques ;
- l'analyse automatique de risques détectés sur les réseaux sociaux et feeds d'actualité.

Si ce sont les majors de la technologie qui ont investi des sommes colossales dans le développement des technologies d'Intelligence Artificielle, elles sont disponibles pour la communauté et sont globalement accessibles. Elles permettent donc une mise en œuvre facilitée, à moindre coût, par assemblage d'algorithmes disponibles, pour un grand nombre de cas d'usage, dont le contrôle interne.

Au-delà de la sphère de la réalisation automatique des contrôles, des évaluations et des indicateurs de risques, l'Intelligence Artificielle apportera notamment deux grands bénéfices.

Le premier réside dans la resynchronisation des processus de gestion des risques et de contrôle avec les opérations – en temps réel –, ce qui permettra de ne plus réagir a posteriori, mais a priori, en ciblant uniquement ce qui est important.

Le deuxième permet de refocaliser les lignes de défense de l'entreprise sur le fond grâce à l'automatisation des tâches de contrôle et de reporting via la mise en œuvre de Bots ; ces diverses tâches documenteront alors automatiquement les contrôles en fonction des actions réalisées par les opérationnels et les managers.

Les projets de transformation de la GRC dans les organisations ont donc encore de beaux jours devant eux!

Grégory Abisror
Associé Risk Advisory
Head of Data Science
Deloitte Conseil

Franck Barbarella
Associé Technologie
Deloitte Conseil

Mathieu Chastre
Director Risk Advisory
Head of GRC applications
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Gina Gulla-Menez est ingénieur informatique de formation. Son parcours professionnel lui a permis d'acquérir une expertise affutée et une expérience éprouvée de conduite de programmes et de management d'équipes au sein de grands groupes Internationaux tels que Thales, Orange au sein de la R&D et Sanofi. Outre ces compétences-phares, la maîtrise de Gina rayonne encore sur d'autres domaines : l'amélioration des processus, le règlementaire Finance, pharmaceutique et IT, les activités de développement logiciel et de conduite de projet. En tant que membre du conseil d'administration de l'AFAI ou du comité de pilotage du master 2 Dauphine, elle contribue activement à la promotion de bonnes pratiques.

GINA GULLA-MENEZ
BUSINESS SYSTEM CONTROLS DIRECTOR
SANOFI

Quels sont les projets de transformation sur lesquels vous avez travaillé ?

Tout d'abord, au sein de la direction des Affaires Industrielles (45 000 personnes, 110 sites industriels sur une centaine de pays) du groupe Sanofi (100 000 personnes), nous avons outillé les campagnes de contrôle interne effectuées sur les plateformes SAP de manufacturing. Nous analysions notamment la bonne SoD (Segregation of Duties, ou séparation des tâches). La transaction SAP standard (SUIM) que nous utilisions à l'époque n'était ni pratique, ni fiable. Par ailleurs, depuis quelques années, nous recevions aussi de nombreuses recommandations concernant la SoD, produites par les audits internes et externes. Compte tenu de ces recommandations, notre objectif était de garantir une couverture raisonnable du niveau de risque en matière de ségrégation des rôles. Face au volume, à la fois du nombre d'utilisateurs, de rôles et de conflits SoD potentiels, il devenait peu adapté de gérer manuellement ces analyses de risques SoD. C'est pourquoi nous avons automatisé l'identification, le suivi et la remédiation de l'ensemble de ces risques SoD métiers et IT avec en support la solution SAP GRC.

Ce premier projet s'est déroulé de manière très efficace. La remédiation et l'implémentation ont été conduites en une année. En effet, le périmètre étant circonscrit aux Affaires Industrielles, ce projet basé sur un périmètre stable ne s'est pas prêté à une réorganisation profonde remettant en cause la conception des rôles. Durant l'année, nous avons conduit la remédiation et effectué le déploiement de la plateforme SAP GRC sans disposer d'aucune solution préexistant dans la base de la dernière version de la suite SAP GRC. Il est en effet parfois plus simple de procéder ainsi plutôt que de repartir d'un existant à modifier. Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières. Le seul point notable concernait la règlementation qui régit les environnements pharmaceutiques (GxP). Par exemple, les signatures électroniques sur les workflows sont nécessaires alors qu'elles n'existent pas dans les workflows standard de la solution SAP GRC. Pour ce faire, des développements spécifiques ont été réalisés.

> « *Face au volume, à la fois du nombre d'utilisateurs, de rôles et de conflits SoD potentiels, il devenait peu adapté de gérer manuellement ces analyses de risques SoD. C'est pourquoi nous avons automatisé l'identification, le suivi et la remédiation de l'ensemble de ces risques SoD métiers et IT* »

Le « Core model » du processus Gestion des Accès Utilisateurs (UAM : User Access Management) du Groupe a été largement construit grâce à ce premier projet. Il a été établi de façon à pouvoir reproduire pour chaque implémentation les bonnes pratiques qui sont dans ce Core model.

Quels sont les points de souffrance qui ont motivé ces changements dans le premier projet ?

La première problématique était la difficulté à identifier les conflits puisque la précision de la transaction SAP standard (SUIM) était très inégale. Le deuxième sujet épineux était le ROI. Nous avions mesuré la charge nécessaire pour une revue d'accès utilisateurs sur une plateforme SAP pour un seul pays. Cette charge représentait un coût de 28 jours-hommes par an lorsque la revue était effectuée manuellement ! Étant donné que règlementairement nous étions tenus d'en effectuer au moins une par an, sur chaque plateforme et chaque pays dans lesquels nous sommes présents, le calcul a été assez vite fait. L'automatisation de cette revue a généré des gains importants en termes de jours-hommes, mais aussi de réduction de risques d'erreurs. Le principe de systématisation par l'automatisation est extrêmement efficace pour ce qui est des revues périodiques. D'autres sujets ont été traités et notamment la gestion des rôles en tant que tels puisque nous avions de nombreux rôles spécifiques utilisés une seule fois à un endroit précis du Groupe. Ce traitement nous a permis de professionnaliser la gestion de ces rôles et de gérer cet outil fondamental qu'est la matrice SoD. En réalité, la structure de la solution elle-même, par module, nous a permis de structurer notre approche. C'est en cela que le premier projet a été une réelle opportunité : nous avons construit le Core Model du processus Gestion des Accès Utilisateurs (UAM : User Access Management) grâce aux travaux réalisés. C'est ce même Core Model qui est aujourd'hui le Core model Sanofi pour les plateformes backoffice. Il nous a permis →

d'établir une procédure standard (SOP - Standard Operating Procedure) pour le Groupe afin que chaque back office soit aligné sur ces activités. L'établissement de cette procédure a été très rapide, puisque les travaux sur les back office ont commencé réellement en janvier 2017.
Quant au module de la suite SAP GRC « Emergency Access Management», nous en avons aussi structuré l'approche en améliorant le contrôle de l'utilisation des firefighters.

Qu'en est-il du second projet ?

Le second projet se situe, quant à lui, dans le monde des back-offices. La situation initiale est similaire au premier projet, à ceci près qu'un système SAP GRC préexistait. Il s'agissait alors de déployer une matrice SoD dont la couverture fonctionnelle avait été étendue. Là aussi, le volume important en termes d'utilisateurs et de rôles, à l'instar du paysage technique qui avait évolué au fur et à mesure des implémentations et des transformations, a conduit à des travaux de refonte importants.

Quelles sont les particularités du second projet ?

C'est un projet à couverture de processus essentiellement Finance mais aussi Achats. D'un projet à l'autre, les plateformes SAP et leur couverture fonctionnelle ne sont donc pas les mêmes. Dans le cas du deuxième projet, les fonctionnalités de la GRC existante ont été revues. Par exemple, les workflows de requête d'accès bloquant en cas de conflit ont conduit à faire évoluer la plateforme GRC pour répondre à cette exigence. Nous avons remédié les rôles compte tenu de la nouvelle matrice SoD. Sur ce second projet, la matrice SoD était différente car elle ne couvrait pas les mêmes processus. L'ambition, en revanche, est identique sur les deux projets : déployer la nouvelle matrice SoD dans le Groupe et remédier les conflits de séparation des tâches au niveau des rôles et des utilisateurs.

Pourquoi avez-vous choisi SAP ?

Sanofi évolue dans le monde SAP. Les grandes plateformes métiers étant elles-mêmes sur SAP, il était naturel de choisir une plateforme utilisant la même technologie. Par ailleurs, la couverture fonctionnelle de la solution SAP GRC est riche. Enfin, compte tenu du niveau de sensibilité chez Sanofi, il convient de disposer d'une solution extrêmement robuste ; en un mot, « auditable».

Comment l'adoption de SAP s'est-elle déroulée en termes de conduite du changement ?

La conduite du changement sur notre premier projet, qui a été lancé il y a trois ans, reste d'actualité. L'utilisation de ce type de solution reste relativement complexe. Les notions de SoD sont encore des sujets « confidentiels» qui ne sont pas au centre du métier industriel par exemple. Cela étant, nous rencontrons les mêmes besoins de conduite de changement aujourd'hui avec le deuxième projet à couverture back office. Pour conduire le changement, nous avons conçu des modules e-learning destinés à former non seulement les utilisateurs finaux mais aussi les responsables de l'assignation des contrôles compensatoires dans l'outil, les managers pour qu'ils puissent correctement valider les accès et les gestionnaires business. Nous avons conçu tout un éventail de services pour les accompagner, ce qui est fondamental.

Quels résultats avez-vous observés ?

En matière d'évaluation d'ensemble, il s'agit souvent d'une activité qui n'était pas systématique du fait de la complexité d'exécution manuelle. Ainsi, selon nos contraintes règlementaires, nous devons effectuer annuellement une revue de la bonne séparation des activités et des rôles. Cette revue est effectuée aujourd'hui de façon automatique. Par ailleurs, les demandes d'accès ne sont plus basées sur des rôles techniques mais sur des rôles métiers qui correspondent

« La compréhension de la demande en termes de rôle ainsi que le travail du manager, qui valide désormais les demandes d'accès en connaissance de cause, se font automatiquement. Il n'y a pas de risque d'erreur, contrairement à ce qui peut se produire avec des demandes papier. On observe des gains de temps sur la revue mais aussi sur l'analyse »

à une fonction de l'entreprise : l'utilisateur final n'a nul besoin de connaissance technique pour demander un accès. La compréhension de la demande en termes de rôle ainsi que le travail du manager, qui valide désormais les demandes d'accès en connaissance de cause, se font automatiquement. Il n'y a pas de risque d'erreur, contrairement à ce qui peut se produire avec des demandes papier. On observe des gains de temps sur la revue mais aussi sur l'analyse. Pour une matrice SoD de 80 conflits potentiels, c'est l'outil qui vérifie de façon préventive. S'il ne s'agit là que de quelques exemples parmi d'autres, ils montrent la valeur ajoutée de ces solutions.
Enfin, pour assurer une pérennisation des travaux de remédiation et le suivi des contrôles compensatoires mis en place, une solution telle que SAP GRC Process Control permettrait d'avoir un « flux GRC» efficace et efficient du début à la fin du processus aussi bien pour les opérationnels que pour le contrôle interne, l'audit interne et la DSI.

INTERVIEW

VINCENT DOUX
SAP GRC PRE SALES CONSULTANT

STEVE KAMPPANAN
SAP SOLUTION SALES GOVERNANCE, RISK, COMPLIANCE & GDPR
SAP

Vincent a commencé sa carrière chez Cartesis en 2006, une entreprise française de développement de logiciels de consolidation financière, où il a débuté en travaillant sur les problématiques GRC et financières.
L'entreprise Cartesis a ensuite été rachetée par PWC, puis par la société Business Objects, elle-même acquise par SAP en 2008. Vincent, par l'effet de ces rachats, a ainsi multiplié les expériences de conseil sur des projets GRC dans des contextes français et internationaux.
Vincent est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux.

Après plus de 10 ans passés dans un cabinet de conseil, Steve Kamppanan a participé à de nombreux projets d'implémentation des Solutions SAP et a en l'occurrence développé une expertise solide sur les sujets de Gouvernance, de Gestion des risques et de mise en conformité.
Fort de cette expérience, il a rejoint SAP France en 2010 en tant que Senior Consultant GRC où il a implémenté les Solutions GRC pour de grands comptes internationaux.
En 2015, Steve a décidé de rejoindre les équipes Sales Software dans le domaine des Solutions GRC en tant que Solution Sales Specialist.
Steve est diplômé d'un Master Spécialisé en Management des Systèmes d'information de l'ESSEC.

Quel est aujourd'hui le niveau de maturité de la digitalisation de la gouvernance, de la gestion des risques et de la conformité sur le marché français ?
Par rapport aux pays anglo-saxons et nordiques, la France est plutôt en retard pour ce qui est de la gouvernance, de la gestion des risques et de la conformité (GRC) au sens large. Mais depuis quelque temps, certains sujets, tels que la corruption ou le screening des données, commencent à prendre de l'ampleur dans les discussions avec nos clients. Pour une entreprise qui se transforme, la mise à plat et la simplification de ses processus rend la question des données centrale. Les métiers de contrôle interne et d'audit, qui jusqu'ici travaillaient en silos, en marge des métiers, prennent désormais complètement part au projet de transformation et en deviennent de véritables acteurs. Ces changements sont donc très positifs.

Le contexte réglementaire évolue chaque année avec la mise en œuvre de nouvelles normes, de nouvelles lois… Est-ce un facteur d'accélération de cette transformation ?
Tout à fait. On s'aperçoit que la question de la GRC revient à chaque fois qu'une règlementation emblématique entre en jeu. L'augmentation des règlementations qu'ont connue les organisations ces dernières années a pour conséquence de générer davantage d'obligations dans les processus métiers. Ces obligations représentent un coût pour les entreprises : le seul moyen aujourd'hui d'y répondre sans faire exploser les budgets, ni ralentir les opérationnels, est de miser sur de nouvelles technologies. Ainsi, les départements d'audit qui étaient jusqu'alors plutôt réticents sur le plan des aspects technologiques commencent à s'ouvrir au Big Data. Ces technologies permettent de s'acquitter de tâches impossibles à réaliser auparavant, comme la vérification de l'intégralité d'une base fournisseurs plusieurs fois par jour pour y détecter des risques (personnes potentiellement exposées politiquement, organisations sur des listes d'embargo, communications négatives sur Internet…). Ces outils vont automatiquement chercher l'information pertinente, au bon moment du processus métier.

> « *Depuis quelque temps, certains sujets, tels que la corruption ou le screening des données, commencent à prendre de l'ampleur dans les discussions avec nos clients. Pour une entreprise qui se transforme, la mise à plat et la simplification de ses processus rend la question des données centrale* »

Dans cet environnement en perpétuelle évolution, comment accompagnez-vous les directions de la finance, du contrôle interne, de l'audit, et des risques ? Quelles sont vos forces ?

Nos technologies s'appliquent à tous les cas d'usage, tant au sein du secteur public que privé (lutte contre la fraude, identification des dysfonctionnements dans les processus métiers…). Nous adaptons les besoins de reporting et de dashboarding aux populations et aux secteurs, mais le fondement technologique reste le même : une capacité d'analyse en temps réel, en masse, ainsi que la possibilité d'appliquer à ces analyses de Big Data des modèles d'analyses prédictives et du Machine Learning. Aujourd'hui, non seulement nous accompagnons le changement mais nous incitons les entreprises à faire évoluer leurs processus de contrôle. Par exemple, nous travaillons conjointement avec plusieurs de nos grands clients historiques pour réfléchir à des cas d'usages et pour développer de nouvelles applications. Plusieurs de nos solutions récentes, comme Business Integrity Screening sur notre plateforme technologique SAP HANA, ont ainsi été développées à partir de cas clients.

Nous adressons déjà, avec notre plateforme GRC, toutes les problématiques d'automatisation des contrôles : la plateforme peut se connecter en plug and play à des systèmes métiers SAP, mais est aussi en mesure de compléter les contrôles sur nos systèmes classiques par des contrôles automatisés de n'importe quel type de base de données. L'utilisateur peut naviguer dans toutes les données, qu'elles soient structurées, non structurées, issues ou non de SAP. Il peut ainsi accomplir un chemin de remédiation, un audit, ou évaluer un incident sur un processus. C'est une révolution technologique qui permet des contrôles automatisés plus intelligents.

Nous sommes ainsi à même de couvrir tout le processus, de bout en bout. Le contrôle interne et la gestion du risque ne devraient pas être limités par les systèmes d'information. Les contrôleurs, les auditeurs, ou les gestionnaires de risques doivent pouvoir naviguer dans une solution qui ne nécessite ni de formation, ni d'expertise supplémentaire ou spécifique. Toutes ces fonctionnalités sont présentes directement dans le processus métier, et non dans des modules annexes complexes, réservés à des populations expertes : les fonctionnalités et les outils sont donc directement utilisables par les collaborateurs du contrôle interne et de l'audit interne voire par les populations opérationnelles afin que toute l'organisation travaille sur des référentiels communs et partage ainsi des indicateurs clés de performance.

Enfin, nos interfaces sont très simples d'utilisation : SAP a procédé à la refonte générale de toutes ses interfaces utilisateurs, désormais simples et graphiques.

> *« Sans le Machine Learning et la capacité d'analyse prédictive, le Big Data est superflu. Face à cette énorme masse de données à analyser, le Machine Learning et l'Intelligence Artificielle aident l'utilisateur à comprendre la valeur cachée de toutes ces données, au-delà-même de l'analyse automatisée »*

Selon vous, quelle place le Machine Learning, l'IA et la RPA vont-ils prendre dans les années à venir au sein de la GRC ?

Une place fondamentale ! Sans le Machine Learning et la capacité d'analyse prédictive, le Big Data est superflu. Face à cette énorme masse de données à analyser, le Machine Learning et l'Intelligence Artificielle aident l'utilisateur à comprendre la valeur cachée de toutes ces données, au-delà-même de l'analyse automatisée.

Le Machine Learning permet d'améliorer les règles de contrôles automatisés et de maximiser l'efficacité de ces contrôles. Quant au modèle prédictif, il aide l'entreprise à compléter son modèle d'analyse voire à identifier de nouveaux modèles de dysfonctionnement. Nos nouveaux outils permettent d'analyser en temps réel toutes les transactions effectuées dans le système d'information et de détecter des signaux faibles de dysfonctionnements ou de fraudes potentielles. Il peut s'agir d'une analyse d'éléments liés aux factures, aux bons de commande, à la structure comptable des fournisseurs, des clients… L'utilisateur effectue donc un premier niveau de contrôle, puis la machine améliore automatiquement son modèle prédictif. Au fur et à mesure, l'outil va intégrer les décisions prises par les utilisateurs pour pouvoir améliorer ses capacités de détection et limiter les fausses alertes. Toutes ces fonctionnalités sont déjà intégrées dans nos solutions GRC, et utilisées par certains de nos clients en production.

La collaboration est une clé pour casser les silos et développer une stratégie de bout en bout : quelles sont vos convictions pour faciliter les interactions entre le contrôle interne, l'audit interne et le risque ?

C'est un point qui demande à être amélioré. Il s'agit pour cela de mettre en place un vocabulaire et des processus communs, ce qui est compliqué lorsque chaque département est géré en silos. C'est pourquoi nous proposons une plateforme GRC unique, intégrant les trois lignes de défense : les contrôles opérationnels, les gestionnaires de risques et le contrôle interne, et enfin l'audit.

Notre plateforme GRC regroupe ainsi l'ensemble des services permettant un accès individuel à chaque métier, mais avec des répertoires et un vocabulaire communs, dans un environnement de contrôle partagé. Pareille configuration donne la possibilité de constituer un catalogue de risques unifié, permettant de faire des benchmarks internes, d'échanger des informations inter-métiers ou encore de faire émerger une source unique de vérité sur la gestion des risques, la gestion des contrôles et leurs audits.

Cette configuration permet également de proposer à son board des reportings avec un vocabulaire cohérent, compréhensible et exploitable, ce qui permet de définir et de suivre des plans d'actions partageables entre divers interlocuteurs.

Cette plateforme est également « multiréglementation » : elle permet d'utiliser les mêmes outils pour pouvoir traiter des problématiques règlementaires différentes, qu'elles soient financières, liées à des réglementations opérationnelles (comme la loi Sapin 2 par exemple) ou liées au RGPD. Cette propriété de la plateforme représente aussi un gain de temps considérable en cas d'audit externe, l'ensemble des données collectées étant disponibles au sein de notre plateforme GRC.

3

DIGITAL CLOSING

LE FUTUR DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

« Une récente étude menée par l'Institute of Management Accountant (IMA) indique que deux tiers des sondés disent souffrir de stress pour terminer la clôture dans les temps »

La clôture comptable est le rendez-vous mensuel incontournable du calendrier financier des entreprises. Attendue et souvent redoutée – en particulier lors des clôtures trimestrielles ou semestrielles, celle-ci est souvent synonyme d'heures de travail supplémentaires (parfois les weekends) et d'anxiété pour tenir des échéances toujours plus courtes dans un contexte réglementaire devenu complexe (Sox, IFRS, Solvency...). Une récente étude menée par l'Institute of Management Accountant (IMA) indique que deux tiers des sondés disent souffrir de stress pour terminer la clôture dans les temps.
Si l'amélioration des activités de clôture implique d'évidence de travailler sur l'organisation, les processus et les méthodes mis en œuvre par la Direction Financière ainsi que le levier technologique constituent une clé d'amélioration durable de la qualité et de la productivité – notamment au travers de la dématérialisation et de la robotisation.

Des gains de productivité & une qualité accrue

Dans des organisations souvent structurées en silos, décentralisées ou utilisant des systèmes comptables et des référentiels distincts, la collecte, le contrôle, la mise en qualité et le traitement des données restent des freins majeurs au respect des délais de clôture. Lors du processus de clôture, les comptables sont ainsi plus souvent absorbés par des travaux de compilation et de vérification d'un vaste volume de données sur des outils bureautiques plus ou moins homogènes et plus ou moins partagés, plutôt que de tirer parti de leurs compétences métiers et de leurs expériences pour réaliser une véritable revue critique des comptes.
Aussi, malgré les efforts mis en œuvre par les comptables au cours de la clôture, seul un tiers des sondés par l'IMA déclare faire entièrement confiance à l'intégrité et la conformité des données collectées.

Des plateformes intégrées

Si par le passé, les entreprises ont largement investi dans l'automatisation des processus transactionnels, notamment par le biais des ERP, cela n'a pas été le cas pour les processus de clôture des comptes - entrainant des activités structurellement manuelles avec les risques d'erreurs que l'on peut imaginer.
Des outils pour automatiser et fluidifier ces échanges existent pourtant. Il s'agit notamment de solutions intégrées (telles que Blackline) qui viennent compléter les fonctionnalités des ERP et permettent de structurer au sein de modules dédiés, intégrés et collaboratifs les bonnes pratiques de clôture. Trois types de bénéfices peuvent être en particulier engendrés par ces technologies :

- Un gain de productivité des équipes comptables obtenu à travers la dématérialisation du dossier de révision comptable (dématérialisation du processus de rapprochement des soldes de balance générale / balance auxiliaire ainsi que des pièces justificatives) et des fonctionnalités de réconciliation automatisées (auto-certification des comptes, fonctionnalités avancées de réconciliation des données, workflow d'approbation) ;
- Une amélioration de la qualité des comptes obtenue par la structuration, la systématisation des contrôles et de manière général l'homogénéisation des processus (revue analytique, formalisation du processus interne de revue et d'approbation des comptes, piste d'audit ...) ;
- Un pilotage des activités de clôture en temps réel permettant l'identification des retards entrant sur le chemin critique et de cumuler les données permettant d'anticiper les zones de difficultés pour les clôtures ultérieures.

Les robots en appui des comptables

La digitalisation des activités de clôture se matérialise également par le recours aux robots en appui des comptables pour automatiser certaines tâches. Au cours de la clôture Financière, les données Financières doivent être collectées, les soldes rapprochés, les enregistrements consolidés puis mis en forme pour être divulguées. Les risques d'erreurs dans ces activités sont légion et c'est là que réside la valeur ajoutée de la robotique qui peut prendre en charge les tâches répétitives ne nécessitant pas de jugement professionnel.

Une évolution de la fonction comptable

Enfin, les évolutions technologiques et la complexité règlementaire invitent à repenser la mission des comptables au sein des directions Financières. Face aux vastes volumes de données traitées et l'exigence du résultat, les directions comptables se dotent désormais en nouvelles compétences pour maitriser les solutions dites agiles telles que les plateformes de réconciliation ou les processus robotiques.

King-Hée Ngo
Associé Finance Transformation
Deloitte Conseil

Fethi Ouardani
Senior Manager Finance Transformation
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Thierry Dailly est Directeur comptable et fiscal de Poste-Immo. Par le passé, il a occupé le poste de Directeur de missions audit & conseil chez Salustro KPMG. Par la suite, Thierry a pris le poste de Responsable services gestion chez Renault Crédit International , puis Responsable comptabilités usines Renault industrie, avant de devenir Responsable Centre de Services Partagés Renault Commerce. Thierry est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Poitiers Tours avec un D.E.S.S. audit & finance à l'Université Paris Dauphine.

Ibrahim Onal, Responsable CSP Groupe la Poste est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont Ferrand (Bac + 5 Master de Management option Finance 2006). Depuis 12 ans, il a occupé successivement au sein du Groupe la Poste les postes de Responsable de la révision des comptes et Responsable comptabilité des immobilisations et clients. Ibrahim a une forte expertise en déploiement de projets informatiques, à travers l'implantation de Abel, SAP, LAD/RAD, ou encore BlackLine.

Patrick Peillex est Directeur des CSP chez Poste-Immo. Diplômé de l'ESCP Europe (3e cycle Management et Finances), Patrick cumule une longue expérience dans les fonctions de la DFI (Directeur Financier, Directeur Comptable et Responsable Contrôle de Gestion) dans des grands groupes (Poste-Immo, Steria, Citroën, Médiapost,..). Il possède une forte culture informatique, acquise à travers différents déploiements de solutions (SAP, Oracle Financials, KDS, Hyperion, BlackLine, Abel ...).

PATRICK PEILLEX
DIRECTEUR CSP
POSTE-IMMO

THIERRY DAILLY
DIRECTEUR COMPTABLE FISCAL
POSTE-IMMO

IBRAHIM ONAL
RESPONSABLE CSP
GROUPE LA POSTE

Quel était le contexte de Poste-Immo avant le lancement du projet d'optimisation de ses processus comptable?

Poste-Immo, filiale de La Poste S.A., est un groupe de plusieurs sociétés réalisant des activités de foncière immobilières, prestataires de services et de co promotion. Notre communauté comptable est assez éclatée dans plusieurs sites distants, le groupe comptant des équipes multisites sur Rennes, Dijon et Paris. Les échanges entre ces différentes équipes sont donc nombreux, avec un planning de clôture très contraint par des délais mais aussi une interpénétration avec des processus métiers très imbriqués avec la comptabilité (cela est particulièrement le cas concernant les processus de gestion locative).
Le dispositif de révision que nous avions s'appuyait en particulier sur une revue de comptes formalisée à une périodicité mensuelle sur les comptabilités opérationnelle, et trimestrielle au niveau centralisation. Le tout était associé à un dispositif de contrôle interne cohérent, construit à partir de matrices des risques et de contrôles substantifs par sondages sur les points qualifiés de sensibles. Ce processus de révision fonctionnait globalement bien avec une certaine robustesse, mais il n'était clairement pas optimal au sens de la production vu l'éloignement des équipes.
En bref, nous avions des délais très serrés, avec des équipes distantes mais un socle de base de révision réelle d'un bon niveau de qualité. Ce dernier point constitue par ailleurs une condition indispensable pour la mise en place d'un outil comme BlackLine. Cela n'aurait pas de sens de déployer un tel outil en se basant sur un dispositif de révision défaillant.
Poste-Immo est une entreprise avec une culture digitale forte: nous avons déjà implanté des outils d'optimisation de certains processus (comme la mise en place de solution E.D.I, de technologies L.AD R.A.D., de dématérialisation du cycle de notes de frais ...) et nous assurons une veille technique sur les « best practices » du métier en participant à des cercles de réflexion (dont le Shared Services Lab de Deloitte) et à des conférences. Nous sommes très à l'écoute des nouvelles technologies, qui peuvent nous aider à améliorer nos processus comptables. C'est à l'occasion de l'une de celles-ci que nous avons découvert BlackLine.
Le projet a commencé début janvier 2018 et la révision sur le périmètre des 35 sociétés concernées a été déployée directement pour une clôture réglementaire (celle de juin 2018), juste après un déploiement en mode agile sur un pilote de 3 entités juridiques.

Quelles étaient vos attentes sur ce projet?

Au contact de BlackLine, nous avons identifié 4 axes en particulier que nous souhaitions optimiser. Tout d'abord, il était primordial pour nous de pouvoir avoir une vision partagée et dématérialisée du planning de clôture avec →

une vision hiérarchique en temps réel du respect de celui-ci. Avant BlackLine, nous fonctionnions avec des fichiers déposés sur des serveurs communs, doublés d'appels téléphoniques. Ensuite, avec la même logique, nous voulions avoir une vision partagée et dématérialisée du planning de révision et de contrôle interne. Nous avons fait le choix d'inclure les étapes de contrôle interne dans le planning des travaux de clôture. C'est pourquoi nous avons à ce stade activé deux modules dans BlackLine: le planning et la révision.

Le troisième objectif était de pouvoir avoir une meilleure homogénéisation du dispositif de révision dans son contenu. Avec des sites distants, et des fichiers déposés sur les serveurs, un nombre important de justifications n'étaient pas homogènes. Cela rendait le traitement plus long et plus complexe. Enfin, il était nécessaire d'avoir une meilleure homogénéisation du dispositif de révision dans sa fréquence. En effet, si la révision était mensuelle pour les comptabilités opérationnelles, au siège elle se faisait de manière trimestrielle ; une récurrence mensuelle était attendue sur l'ensemble de ces tâches de révision. Nous souhaitions que cela corresponde au calendrier d'arrêt des comptes du groupe Poste-Immo, qui est mensuel.

C'est un projet qui s'est révélé mobilisateur et fédérateur pour les équipes. Nous avons travaillé et capitalisé sur un processus à valeur ajoutée (le processus révision) à travers une démarche projet participative. Nous avons également choisi avec précision un responsable projet et des utilisateurs clés qui sont les acteurs opérationnels au quotidien du processus à optimiser (les acteurs du projet étant les utilisateurs de demain). Nous avons embarqué les équipes dès le début du projet, en communicant énormément avec elles, ce qui a largement contribué à l'onboarding rapide autour de la solution. La mise en place d'un tel un outil ne peut se faire sans l'implication des comptables, qui sont les principaux concernés. Nous avons géré cette implantation d'outil avec

> *« Il est illusoire de penser qu'il est possible de lancer un tel projet en négligeant la conduite du changement, et en imposant l'outil aux collaborateurs »*

une véritable démarche projet, le responsable du projet étant le directeur du CSP, lui-même impliqué dans la production des comptes. Nous avons effectué un kick off, mené des réunions internes, déployé un vaste plan de communication auprès des équipes... Il est illusoire de penser qu'il est possible de lancer un tel projet en négligeant la conduite du changement, et en imposant l'outil aux collaborateurs.

Suite au développement de la solution, quels sont vos premiers constats ?

BlackLine nous a d'abord permis de formaliser et de fluidifier la révision. La dématérialisation des travaux de planification et de justification de comptes contribue à la portabilité du processus de révision, avec pour résultat une amélioration nette de la polyvalence de nos collaborateurs (par exemple avec une meilleure réactivité en cas d'absence d'un comptable). Cela permet également de pouvoir créer des alertes que ce soit en cas d'oubli ou de retard d'exécution de tâche.

Sur le plan fonctionnel, la solution responsabilise davantage les acteurs. Tous les comptes à réviser étant affectés à un collaborateur dans l'outil, il n'y a plus de « trou dans la raquette ». Par ailleurs, l'engagement que prend le comptable sur la justification du compte a conduit, pour certains collaborateurs, à accroître le niveau d'exigence sur ce processus. En signant de son nom qu'il a bien vérifié cette dernière, le sentiment d'implication est bien plus fort. Nous augmentons ainsi avec BlackLine le niveau d'exigence et de qualité de révision des comptables.

En outre, le gain de temps est assez important. En premier lieu grâce à l'accès beaucoup plus rapide aux justificatifs de compte que permet l'outil. Nous avons également été agréablement surpris par le gain de temps procuré par le paramétrage des regroupements de comptes que l'on peut effectuer à travers l'outil. Le paramétrage de l'auto certification des comptes permet aussi de ne pas perdre de temps sur la révision des comptes qui n'ont pas connu d'évolution dans leur position bilancielle d'un mois N à un mois N+1. Au final, le gain de temps engendré par l'outil nous permet de réallouer le temps des collaborateurs sur plus de contrôle et moins de saisie de données chiffrées.

Enfin, au plan qualitatif, nous avons désormais une piste d'audit formalisée (préparateur/valideur/réviseur) avec un suivi des dossiers en cours de révision beaucoup plus fluide et aisé qu'auparavant.

A ce stade, le projet n'est pas encore terminé pour Poste-Immo: nous avons encore des actions en cours et d'autres à mener, par exemple autour de l'optimisation de l'exploitation des reportings. Il nous reste également à capitaliser sur l'outil pour améliorer le contenu de notre révision, en poursuivant l'harmonisation de la justification des comptes effectuée dans l'outil.

INTERVIEW

FRÉDÉRIC HUBY
REGIONAL VICE PRESIDENT EUROPE DU SUD
BLACKLINE

En tant que Regional Vice President Europe du Sud pour BlackLine, Frédéric Huby fait preuve d'une compréhension approfondie dans les domaines de l'organisation et 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, Frédéric Huby a occupé plusieurs postes chez Qlik, SAP, Business Objects et Cartesis et apporte plus de quinze ans d'expérience et d'expertise dans l'édition de logiciels à BlackLine.

Comment les directions comptables et contrôle de gestion abordent-elles le virage du digital? Quels sont leurs principaux enjeux?

Les directions Financières sont confrontées aujourd'hui à un certain nombre de priorités stratégiques. Elles doivent accompagner le développement de l'entreprise, maitriser la pression sur les coûts et être le garant des risques acceptables pour l'entreprise. A cela s'ajoute désormais un nouveau rôle: préparer et accompagner la transition numérique, et repenser l'organisation de la fonction finance.

Chez BlackLine, nous accompagnons plus spécifiquement nos clients dans la transformation de leur clôture comptable et Financière.

En effet, dans la fonction finance, il persiste entre l'étape transactionnelle et l'étape de publication Financière une zone grise, qui échappe aux ERP comme aux outils de consolidation et de reporting. Dans cette zone, les tâches sont manuelles, répétitives et les outils préférés sont Excel et la messagerie. Que ce soit l'animation du calendrier des clôtures, les (trop nombreuses) écritures manuelles de fin de mois, les réconciliations intercos ou la justification des comptes, les différentes étapes du processus de clôture restent très manuelles dans la majorité des groupes. En conséquence, il existe de réels gisements de productivité encore inexploités....et une quantité de risques pas toujours bien mesurés. En effet, la piste d'audit est de facto rompue pour certaines tâches de clôture...alors qu'elle est primordiale à la clôture mensuelle, qui reste un moment de très forte pression pour les équipes comptables et Financières.

Il s'agit ensuite d'appliquer les bons niveaux de gouvernance. Nous cherchons à bien comprendre et définir quels objectifs d'automatisation sont fixés. Souvent, nos clients identifient un certain nombre de tâches très récurrentes, à cadence soutenue et à forte volumétrie: même si ces tâches ne représentent pas la majorité de leur volume d'activités, ce sont celles qu'ils automatisent en premier. En effet, cette robotisation fait rapidement émerger des gisements de productivité non négligeables. Nous définissons pour cela des rules based activities, en précisant toutes les tâches automatisables dans un premier lot du projet. Cette première étape de quick win se prolonge généralement par une transformation plus profonde, notamment pour le processus de clôture.

Enfin, parmi les bénéfices de BlackLine fréquemment restitués par nos clients, la digitalisation croissante de leur fonction permet de les délester des tâches très répétitives et sans valeur ajoutée. Via les marges de manœuvres que BlackLine contribue ainsi à générer, les professionnels de

> *« Les directions financières doivent plus que jamais être en mesure de délivrer de l'information de qualité, s'agissant de la production de comptes »*

la fonction comptable et Financière peuvent revoir l'organisation de leur département au sens large, recentrer leur savoir-faire sur des sujets plus stratégiques ou analytiques et renforcer leur démarche pour capter et retenir les talents.

La relation entre le contrôle de gestion et la comptabilité semble être devenu un véritable sujet: quel regard portez-vous sur leur collaboration?

La direction comptable peut être parfois perçue, à tort, comme la « chambre d'enregistrement » du contrôle de gestion. Cette vision est souvent la conséquence de la quantité de données et de documents transmis par le contrôle de gestion, de la pression sur les délais, du manque de communication entre deux départements opérant parfois trop en silos. Cette situation alimente un certain désamour pour la fonction comptable, beaucoup de nos clients ayant désormais du mal à « staffer » leurs métiers comptables. Le controlling est perçu quant à lui comme plus intéressant, plus proche du business, et générant davantage d'opportunités professionnelles.

L'enjeu est donc d'instaurer petit à petit un processus plus collaboratif entre les deux métiers, dans une relation plus →

harmonieuse. Ce rééquilibrage est primordial, dans un futur où nous assisterons peut-être à une convergence des deux fonctions. C'est un nouveau défi à relever pour les directions finance : il conviendra probablement de définir le contenu d'un nouveau type de profil alliant compétences comptables et contrôle de gestion. Au-delà des contours de la fiche de poste, il s'agira aussi de capter les futurs talents et surtout de les fidéliser.

Qu'en est-il du rôle du Directeur Financier ? Peut-on dire que son rôle à évolué ces dernières années ?

Le rôle des CFO ne semble pas avoir fondamentalement changé sur la dernière décennie. La fonction est organisée autour de quatre piliers : les fonctions régaliennes (dont la clôture comptable), le rôle de business partner, la capacité à être un garant sur les risques (ce qui ne signifie pas qu'il ne faut jamais en prendre) et enfin, tout ce qui relève du développement, de l'accompagnement et de la rétention des talents. Pour autant, tout va toujours plus vite dans un business souvent plus complexe !

Si le poids accordé aux aspects régaliens semble moins important, ce pilier n'en reste pas moins crucial : il est primordial de maîtriser les fonctions régaliennes historiques pour être un bon business partner ! C'est d'autant plus vrai que, pour de nombreuses entreprises, l'environnement économique et réglementaire (normes IFRS, GDPR…) est en mouvement constant. Les directions Financières doivent plus que jamais être en mesure de délivrer de l'information de qualité, s'agissant de la production de comptes. Rien n'est donc acquis sur le régalien. Avec notre modèle du Continuous Accounting, les directions Financières peuvent fluidifier leur processus de clôture tout en améliorant le niveau de contrôle sur les risques.

Comment qualifieriez-vous le marché de la clôture comptable ? La digitalisation a-t-elle transformée la fonction Finance ?

La fonction finance est loin d'être en avance sur cette transformation digitale, si nous la comparons à d'autres fonctions de l'entreprise. Cela semble s'expliquer notamment par le fait que les investissements aient été majoritairement concentrés vers leurs clients externes, au détriment parfois de l'interne. Beaucoup de directions Financières n'en sont encore qu'au premier stade de leur propre transition numérique digitale. Si le Cloud, sur lequel nous avons bâti notre succès, est devenu un standard dans beaucoup d'entreprises, c'est finalement très récent. Bien que BlackLine soit l'acteur le plus important sur son marché à l'heure actuelle, nous comptons 2500 clients dans le monde, sur un potentiel total de 160 000 organisations dans le monde ! Malgré une progression significative, le taux d'équipement reste donc relativement faible au regard du nombre d'entreprises pouvant s'équiper de nos solutions.

La robotisation et l'automatisation n'en sont quant à elles encore qu'à leurs débuts. Certains processus se sont toutefois digitalisés plus rapidement que d'autres : le Procure to Pay est plus industrialisé qu'il y a cinq ans, en revanche le processus de clôture de Record to Report reste encore assez faiblement équipé. Sur la digitalisation de la clôture comptable, le marché est donc encore très vert.

Comment accompagnez-vous les directions Financières sur ce marché en expansion ?

Nous fonctionnons avec nos clients par contrats d'abonnements, ce qui nous conduit à être extrêmement rigoureux et vigilants dans l'adéquation de nos solutions aux objectifs des clients, tout autant que dans l'accompagnement post-projet que nous assurons.

Nous fonctionnons en général sur un modèle de triumvirat : le client en premier lieu, un partenaire de leur transformation (comme Deloitte), et BlackLine. Nous choisissons de nous positionner en tant qu'expert solution, en transférant notre savoir-faire vers notre client pour le rendre au maximum autonome dans l'exploitation et l'évolution de son application BlackLine, sans créer de dépendance vis à vis de l'éditeur. Notre parti pris est donc de véritablement accompagner nos clients dans la mise en place de leur projet, tout en leur laissant une grande possibilité d'autonomie. Nos coûts de possession et de maintenance doivent être les meilleurs possibles.

> « *Notre parti pris est donc de véritablement accompagner nos clients dans la mise en place de leur projet, tout en leur laissant une grande marge d'autonomie. Nos coûts de possession et de maintenance doivent être les meilleurs possible* »

En règle générale, le client disposera après 3 mois d'un pilote parfaitement opérationnel qu'il pourra ensuite généraliser à l'ensemble de son organisation. En complément, il sera fréquemment accompagné par un partenaire BlackLine sur la réalisation d'objectifs de conduite de changement ou de rationalisation du processus de clôture.

Plus qu'un logiciel, BlackLine apporte un réel service. Nous tenons à entretenir des rapports très étroits et de qualité avec nos clients. A titre d'exemple, nos customer success managers ont pour rôle d'accompagner les clients en phase post-projet, leur apporter un conseil dans leur utilisation des solutions BlackLine et les orienter de façon concrète en échangeant régulièrement avec eux. C'est à chaque fois l'opportunité de faire le point sur son projet, de partager un benchmark vis-à-vis d'autres entreprises ayant réalisé des projets similaires, de conseiller le client sur l'application des bonnes pratiques BlackLine et plus généralement sur toutes recommandations pour tirer le meilleur parti du potentiel des solutions BlackLine.

En parallèle, nous fédérons nos clients au sein d'une communauté, la BlackLine Community, qui rassemble les utilisateurs sur un blog réservé à cet effet. Nous organisons également des réunions à l'échelle locale mais aussi de grandes conférences utilisateurs en Europe et en Amérique. La dernière en date, à Londres, a rassemblé 450 clients qui n'hésitent jamais à partager leurs réalisations et leurs succès. Nos clients sont nos meilleurs ambassadeurs !

4

FINANCE ANALYTICS & DATA VIZUALISATION

TIRER LE MEILLEUR PARTI DE SES DONNÉES FINANCIÈRES

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

Revenons un peu en arrière...

Dans les années 90, l'informatique décisionnelle des fonctions Finance se structure avec l'émergence des Data Warehouses Financier puis des Enterprises Data Warehouse, croisement avec les données des autres domaines d'activité (Risque, Marketing, Opération...).

Actuellement les deux « Warehouses » sont soit déjà remplacés, soit devenus une simple vue métier par manque d'évolution, soit en cours de décommissionnement. Ils ont été bousculés par l'arrivée des Data Lakes, Data Hub, Data Backbone... Quel que soit leur nom, ils représentent aujourd'hui les nouveaux supers réservoirs de données.

N'en déplaise à un bon nombre d'éditeurs qui avec l'arrivée du Big Data communiquaient massivement sur le concept de « Data Swap » (Maraichage de données): un Data Swap couplé à un véritable dictionnaire de données devient alors un Data Lake présentant un avantage concurrentiel incontournable en étant KYD (Know Your Data qui est une approche Data Centric, clin d'œil au KYC, Know Your Customer).

En parallèle, à partir des années 90, les outils de restitution s'organisent pour donner naissance à des EIS (Executive Information System), la genèse de l'analytics actuel.

Initialement les EIS permettaient au Top ou Middle Management de naviguer

« Ils ont été bousculés par l'arrivée des Data Lakes, Data Hub, Data Backbone... Quel que soit leur nom, ils représentent aujourd'hui les nouveaux supers réservoirs de données »

dans des tableaux de bord multidimensionnels selon X axes de navigation, Y KPIs. Ces tableaux permettaient en un clic de zoomer sur une cellule afin d'accéder au détail fin (Drill Through) de cette cellule.

Depuis, l'analytics n'a guère évolué dans sa philosophie. En effet, les évolutions portent essentiellement sur la manière originale ou innovante de représenter visuellement les données. En somme, le constat est simple: depuis les années 90, l'analytics a végété et ce ne sont pas les représentations visuelles ultra créatives qui ont été disruptives.

Le futur de l'analytics: I-Five Génération!

Historiquement, l'analytics a donc toujours analysé le passé et parfois fourni des informations en temps réel via des calculs de KPIs à la volée... Mais à l'aube de la 4ème Révolution Industrielle avec l'intelligence Artificielle, l'analytics « Next Génération » doit devenir prédictive et cognitive. Cet impératif sera un enjeu majeur pour tous nos clients, au-delà des problématiques financières.

L'analytics va donc se transformer. L'analytics ne se contentera pas de raisonner Métier, même s'il s'agit là de son essence même. L'analytics deviendra **I-Five Génération,** avec des propriétés ou des principes qui sont les suivants:

Plus **d'Intelligence Artificielle** (IA) embarquée, avec davantage de Machine Learning, de Prédictive & Cognitif analytics... en effet l'analytics s'enrichira des technologies, des capacités d'apprentissage, d'adaptabilité, de raisonnement, de compréhension, et de détection avec des capacités de prise de décision à base d'IA.

Plus **d'Intuition** visuelle pour faciliter une prise de décision directe et immédiate ne nécessitant pas le recours à de multiples croisements avec d'autres sources d'information ou à des raisonnements poussés. La Data Science sera réellement prédictive et cognitive, combinant les données du passé avec les informations fournies en temps réel et plus encore avec les simulations et prévisions de l'avenir.

Plus **d'Intelligibilité** pour les directions Métier, afin que l'analytics soit comprise et acquise plus aisément avec le soutien des nouvelles technologies: Chatbots, Naturel Langage Processing (NLP) ou Text Mining, Speech-to-Text, traduction automatique, autant de sous-domaines de l'Intelligence Artificielle qui permettent d'assister les utilisateurs ou automatiser leurs activités.

Plus d'analyse de **l'Image**: l'analytics permet d'intégrer l'analyse ou le traitement de l'image, appelé également Computer Vision. Analyse et traitement de l'image sont également des sous-domaines de l'Intelligence Artificielle. L'IoT (Inter- →

« À l'aube de la 4e Révolution Industrielle avec l'intelligence Artificielle, l'analytics « Next Génération » doit devenir prédictive et cognitive. Cet impératif sera un enjeu majeur pour tous nos clients, au-delà des problématiques financières »

net of Thing) avait à la base un bel avenir, hélas pauvre en informations. Il se voit désormais cannibalisé en partie par l'analyse des images / vidéos permettant à la machine d'extraire des informations largement plus riches qu'un simple capteur ou indicateur.

Et enfin totalement **Industrielle** dans son implémentation permettant l'accélération de la mise à disposition des nouvelles analyses, ces dernières étant jetables ou obsolètes avec une durée de vie allant de 9 mois à 2 ans. En effet les nouvelles technologies évolueront au même rythme. Actuellement, les copyrights sont à déposer rapidement avant que les technologies sous-jacentes ne deviennent caduques.

En conclusion, l'analytics sera prédictive et cognitive pour toutes les raisons énoncées précédemment. L'analytics Next Génération sera définitivement: « I-Five Génération »!

Pascal Delaigue
Associé Head of Analytics
& Information Management France
Deloitte Conseil

INTERVIEW

ÉDOUARD BEAUCOURT
DIRECTEUR EUROPE DU SUD
TABLEAU

Édouard Beaucourt a rejoint Tableau en 2013 en tant que directeur commercial Grandes entreprises. Depuis 2015, il occupe le poste de Directeur Régional France et Europe du Sud et est à la tête du bureau de Paris.
Auparavant, il occupait le poste de responsable commercial territorial du secteur des outils d'analyse professionnels chez IBM. Il a également travaillé pour le service commercial de Clarity Systems, Microsoft et Hyperion Solutions.

Quels sont actuellement vos axes d'innovation pour le sujet finance ?

L'un des premiers axes d'innovation chez Tableau est son organisation, qui évolue vers des verticaux. Bien que cela soit déjà le cas depuis bientôt un an aux États-Unis, nous avons récemment déployé des équipes dédiées à ces verticaux au Royaume-Uni, en Allemagne, et en France. Nous portons une attention toute particulière à nous adresser aux pôles financiers. Grâce à cette nouvelle organisation, Tableau affine son message et confirme sa position auprès de ses partenaires.
Nous ne sommes pas une application métier liée à des verticaux en particulier, mais nous avons une organisation qui consiste à parler au mieux à nos clients, selon leur contexte d'activité.
Beaucoup de nos campagnes se focalisent désormais sur la fonction, et non plus sur le domaine d'activité. La fonction finance y occupe une place de choix et un dialogue privilégié est mis en place avec nos clients sur les apports de Tableau dans le contrôle de gestion, l'analyse de la performance, la comparaison entre un réel et un budget, l'assurance d'une construction budgétaire équilibrée...

« Nous rendons autonomes des personnes qui ne maîtrisent pas les codes informatiques : c'est ce qui, fondamentalement, rend une transformation digitale possible »

Pourriez-vous citer quelques-unes de vos références les plus intéressantes côté finance ?

Nous avons de nombreuses références utilisant la fonction finance de Tableau en parallèle à d'autres fonctions. Nous pouvons, par exemple, citer Cargill qui utilise Tableau à la fois dans sa fonction finance administrative et dans des fonctions finance associées comme le trading. La société OVH, fournisseur de Cloud, réalise un déploiement transverse de Tableau avec l'outil contrôle de gestion et finance. Quant à Schneider Electric, nous avons opéré pour eux un déploiement global, pour des dizaines de milliers d'utilisateurs, avec la fonction finance parmi les points-clés.

Comment gérez-vous votre croissance ?

Depuis mon arrivée il y a 5 ans, les effectifs et le chiffre d'affaires ont été multipliés par 5. Nous sommes aujourd'hui 4000 collaborateurs. Notre croissance, pour la partie metrics interne, se fait de manière assez égale selon les régions. Nous constatons également une croissance positive sur tous les segments de clients. Nous comptons 6000 nouveaux clients sur le dernier trimestre, et nous recensons entre 16 et 20 000 nouveaux clients par an en moyenne. Il est intéressant de noter que, même si nous continuons à avoir une croissance positive sur tous les sous-segments de clients, les grands comptes représentent la croissance la plus forte.
Il est aussi important de prendre en compte les metrics de nos clients. Quand nous opérons sur des déploiements pour des milliers voire des dizaines de milliers d'utilisateurs, l'intégration des systèmes, le respect de la gouvernance d'entreprise ou la mise en place de bonnes pratiques pour une adoption à grande échelle sont des sujets cruciaux.
Les très grands comptes comme Honeywell, Johnson & Johnson, Wells Fargo ou encore JP Morgan ont commencé à standardiser le déploiement de Tableau pour des dizaines de milliers d'utilisateurs, tout comme des entreprises françaises du CAC 40. Nous satisfaisons des déploiements à la fois internes pour l'entreprise et externes avec des clients qui vont monétiser ou fabriquer un service sur Tableau, c'est-à-dire de l'embedded analytics.

Quel est l'impact de ce développement en termes d'intégration de la solution ?

L'un des piliers de notre positionnement unique, c'est la flexibilité totale que nous offrons. Nous proposons en effet un cloud privé, pour plus de rapidité et avec un service totalement managé par Tableau, l'accès au « public cloud » d'Azur, Ama- →

zon et Google, et la possibilité d'installer Tableau chez soi, sur Windows ou Linux... Nous avons également un Enterprise Adoption Mode, qui consiste à apporter à nos clients une méthodologie complète, en direct ou via nos partenaires, pour faire en sorte que les installations et les déploiements se fassent au plus vite, dans les meilleures conditions et, surtout, avec le meilleur transfert de compétences possible.
Cet Enterprise Adoption Program recouvre de nombreux composants : revues d'architecture, transferts de compétences, formations, certification d'applications... Ce sont des composants additionnels car, historiquement, nous vendions uniquement du logiciel. Aujourd'hui, nous proposons non seulement du logiciel mais aussi des méthodologies pour aider les clients à se mettre à l'échelle dans les meilleures conditions.

Quels sont vos axes de développement ?

L'un des points marquants de nos 4 releases de l'année écoulée a été le lancement de « Tableau Prep », un nouveau produit de smart analytics pour la préparation de données. Nous avons également sorti, sur la partie enterprise, plusieurs centaines de fonctions qui couvrent tous les aspects de sécurité, de déploiement, de gouvernance... La supportabilité Linux est aussi l'une des nouveautés qui complètent toujours davantage la plateforme.
Un de nos axes majeurs concerne l'ajout de connecteurs. Les grands noms du CAC 40 comme Air Liquide, Veolia ou Airbus basculent leurs bases de Microsoft à Google. Il nous faut pouvoir mieux appréhender Google Sheets ou Big Query.
Nous avons également ajouté beaucoup d'éléments autour d'Amazon et d'Adobe, ainsi que des connecteurs à des bases comme SnowFlake. Notre but est de rester un acteur indépendant qui permet de se connecter à n'importe quelle source.

« Le respect de la gouvernance d'entreprise ou la mise en place de bonnes pratiques pour une adoption à grande échelle sont des sujets cruciaux »

Nous avons comme nouveau client l'un des plus grands distributeurs français et européens basé dans le Nord de la France. S'il nous a choisis, c'est pour la facilité d'usage que Tableau offre aux contrôleurs de gestion mais aussi pour notre faculté à nous connecter à des sources existantes.
Nous nous sommes imposés parce que nous avons réussi à réconcilier une base de données Oracle et une base de données Google. Peu d'acteurs du marché analytics en sont capables aujourd'hui.

Quelle est votre vision de la transformation digitale de la fonction finance ?

Je vais vous raconter une anecdote qui montre bien que les temps changent. Tout est parti d'un «Iron Viz», un concours qui se déroule lors de la Tableau Conference aux États-Unis. Ce concours consiste à faire la plus belle viz sur des données, le plus rapidement possible, devant un jury. Deux personnes de la fonction finance du grand distributeur que je viens d'évoquer ont vu sur Internet cet «Iron Viz» qui les a décidées à nous choisir ! Lorsque j'ai commencé chez Tableau il y a 5 ans, des amis analystes ou auditeurs m'expliquaient que la datavisualisation ou l'analytics, ce n'était pas leur sujet. Ils avaient Excel et c'était ainsi que la fonction finance avait toujours travaillé.
Aujourd'hui, les utilisateurs au sein de la fonction finance veulent pouvoir être indépendants et autonomes, ils veulent aller voir ce qui se passe dans leurs données et partager cela sous un format digital, en interne et parfois avec des tiers. Cargill, par exemple, présente la facturation à ses fournisseurs sous Tableau au format digital. Les nouvelles générations, mais aussi les anciennes générations bousculées par les nouveaux usages, permettent d'accélérer les phénomènes de digitalisation et de transformation.

Un mot de conclusion ?

Nous sommes devenus un éditeur de logiciels enterprise mais il ne faut pas oublier que Tableau a été le pionnier d'un langage révolutionnaire, le Viz QL, breveté à Stanford en 2003. Ce langage permet à un être humain qui ne connaît pas les requêtes informatiques de les générer automatiquement. Il nous offre à tous la possibilité de manipuler les champs d'une base de données et de générer les requêtes nécessaires pour donner un rendu analytique. Nous rendons autonomes des personnes qui ne maîtrisent pas les codes informatiques : c'est ce qui, fondamentalement, rend une transformation digitale possible.
Nous avons cassé une barrière entre l'humain et la base de données. Cela reste notre marque de fabrique n°1.

5

CONNECTED PLANNING & PERFORMANCE MANAGEMENT

LES NOUVEAUX ENJEUX DE PLANIFICATION ET DE PILOTAGE

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

Le constat est aujourd'hui sans appel : les processus prévisionnels en place au sein des organisations sont encore inadaptés et bien trop coûteux. Ils n'offrent absolument pas la flexibilité et l'agilité dont les entreprises ont besoin pour relever les nouveaux enjeux auxquels elles doivent faire face.

Les processus de budget, de planification ou autres re-prévisions, sont devenus un rituel fastidieux, mobilisant chaque année un grand nombre d'intervenants, tant financiers qu'opérationnels, pour un résultat décevant. Leurs résultats figent pour plusieurs mois toutes les décisions et arbitrages autour d'une vision statique, alors que la réalité est beaucoup plus complexe !

À cette rigidité s'ajoute une autre difficulté : les processus prévisionnels sont très souvent découpés, morcelés, décentralisés… et travailler à nouveau sur une re-prévision du budget n'entraine pas un alignement mécanique des prévisions de vente ou des investissements à opérer.

Aujourd'hui, l'enjeu pour les directions Financières est de **rendre possible la flexibilité et la réactivité** que requiert le rythme des mutations économiques, géopolitiques et conjoncturelles que subissent les décisionnaires. Pour ce faire, la planification doit être plus rapide et plus agile, afin de couvrir les différents domaines de l'entreprise (ventes, logistique, etc.) et les différentes dimensions de l'activité (Business units, produits, clients/marchés).

De plus, le processus prévisionnel doit redevenir un outil de management. Il

> *« Le processus prévisionnel doit redevenir un outil de management. Il doit permettre la prise de décision en aidant à réorganiser l'activité pour réagir à une disruption ou pour saisir une opportunité »*

doit **permettre la prise de décision** en aidant à réorganiser l'activité pour réagir à une disruption ou pour saisir une opportunité. **Il doit également être catalyseur d'actions et de mobilisation des ressources.**

Notre expérience de la transformation des organisations et de la conduite du changement a montré que non seulement les pratiques managériales autoritaires et descendantes ne répondaient plus aux attentes des collaborateurs mais aussi qu'elles ne permettaient qu'imparfaitement d'aligner les équipes de terrain avec la stratégie globale de l'entreprise. Les managers opérationnels et leurs équipes sont demandeurs de sens et veulent comprendre dans quelle mesure leurs actions participeront au résultat collectif.

La technologie est aujourd'hui un levier formidable pour rendre possible cette réactivité et cette intégration des processus prévisionnels. Les nouvelles plateformes unifiées de connected planning, telle qu'Anaplan, répondent à ces enjeux technologiques et permettent d'appréhender de nouvelles approches de processus de budget et de planification.

Elles permettent de rassembler au sein d'un environnement global, et autour d'un modèle de données partagé, l'ensemble prévisionnel des processus de l'entreprise. Dès lors, il devient possible de mesurer rapidement l'impact d'une nouvelle acquisition tant sur le résultat que les ventes, ou d'une évolution brutale de la réglementation, ou même d'un renversement de la conjoncture sur un marché.

Les nouvelles ergonomies, plus simples et plus intuitives, offrent la réactivité nécessaire à ces évolutions. Intégrer une nouvelle entité, revoir la hiérarchie des produits ou modéliser un nouveau canal de distribution ne requiert pas des mois de paramétrage de l'outil ou de tests. Il est tout à fait possible d'expérimenter de nouveaux processus ou de nouveaux scénarios de manière agile, en s'appuyant sur le socle unique des données de la plateforme.

Les outils, s'ils sont nécessaires, ne sont pas suffisants. Les pratiques doivent évoluer, et des univers bien souvent pilotés en →

> *« Les pratiques doivent évoluer, et des univers bien souvent pilotés en silos (ventes, finance, logistique, RH) doivent aujourd'hui apprendre à bâtir des prévisions autour des mêmes données, des mêmes plateformes et sur des modèles partagés »*

silos (ventes, finance, logistique, RH) doivent aujourd'hui apprendre à bâtir des prévisions autour des mêmes données, des mêmes plateformes et sur des modèles partagés.

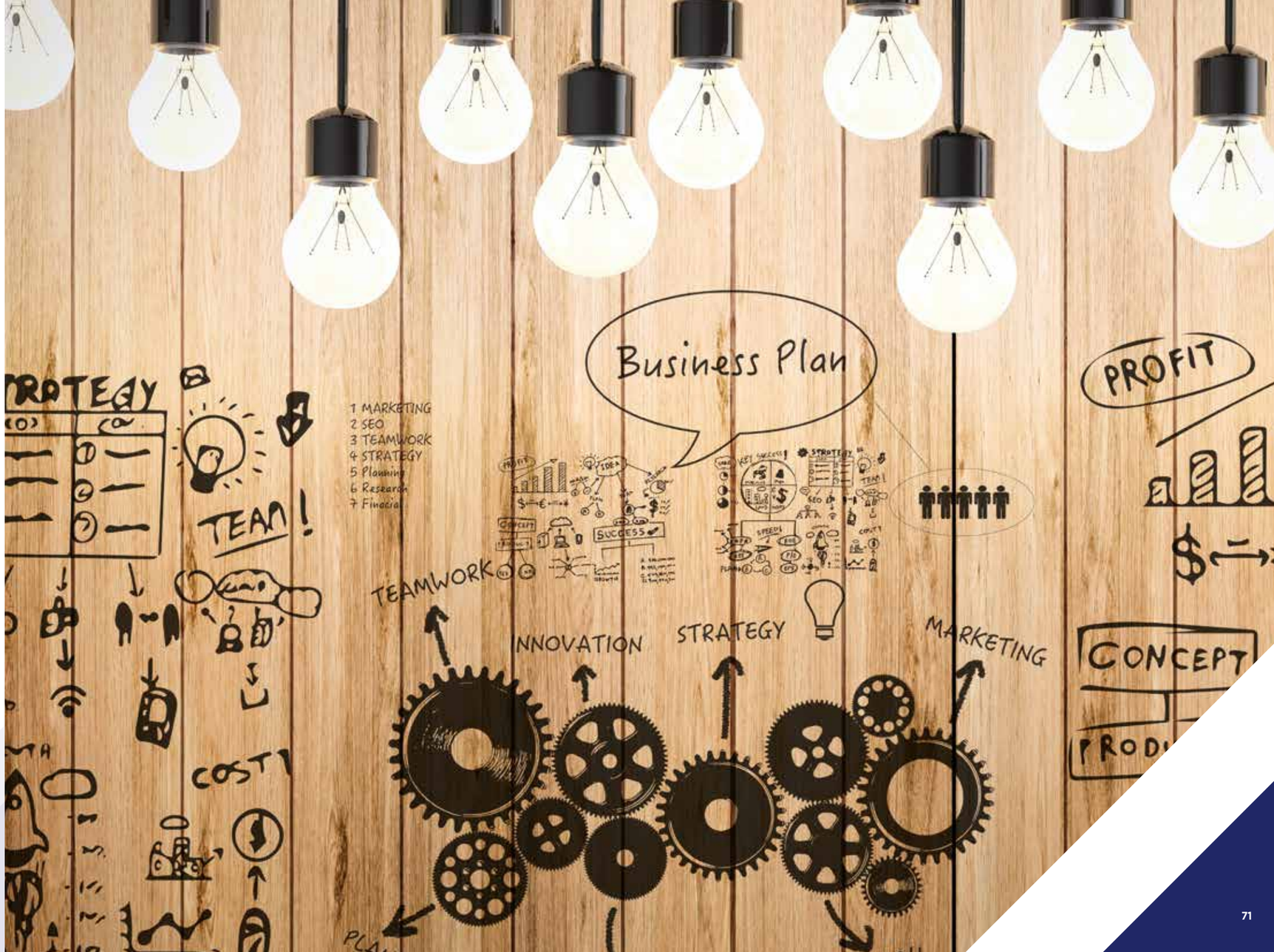
Notre expérience montre également que, au-delà des aspects technologiques ou pratiques, la vision même d'une approche de « connected planning » manque. Les projets de planning s'inscrivent souvent dans des démarches pas à pas, focalisées sur un processus, avec pour ambition de démarrer rapidement sur un périmètre limité et donc maîtrisé, pour ensuite s'étendre sur d'autres.

Ces approches de type petits pas sont pragmatiques car elles permettent de capitaliser à partir de premiers succès. Néanmoins, elles tendent à reproduire les frontières des domaines dans lesquels elles naissent, et reprennent à l'identique les silos que la démarche de « connected planning » ambitionne de dépasser.

Pour embrasser pleinement le potentiel d'une approche « connected planning », il est nécessaire d'établir en amont une cible globale qui rapprochera les processus de planning du pilotage opérationnel et qui alignera stratégie et exécution. Cette cible devra, selon les besoins, non seulement décliner différents modèles de prévision, les dimensions opérationnelles et les dimensions de pilotage, mais encore les rapprocher de l'exécution budgétaire et du reporting.

C'est cette étape cruciale qui, selon notre expérience, permettra de faire de la planification connectée un véritable levier de transformation de l'organisation et de son pilotage. Pour vous accompagner, Deloitte a développé une méthodologie « Connected Planning » autour d'un Lab dédié, destiné à bâtir la vision cible des processus de planification.

Gautier Riche
Associé Finance Transformation
Deloitte Conseil



TÉMOIGNAGE CLIENT

Diplomé de Skema en 2000, Maxime Firth a travaillé en contrôle de gestion dans divers secteurs: textile, machine outils, logistique, PLV, en France et en Chine.
Maxime travaille chez Onduline depuis 7 ans, où il a d'abord occupé un poste de contrôleur de gestion groupe, avant de devenir responsable financier Europe. Depuis le 1er septembre 2018, Maxime occupe le poste de Director Controlling Group d'Onduline.

MAXIME FIRTH
DIRECTOR CONTROLLING GROUP
ONDULINE

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

Onduline est une société industrielle qui existe depuis 70 ans, et qui fabrique des solutions pour toiture légère. Notre groupe s'appuie sur 9 sites de production répartis à travers le monde.
Avec 85% de notre chiffre d'affaires réalisé à l'international, nous évoluons dans un environnement économique volatile et complexe (nous avons par exemple de gros marchés en Russie et en Turquie). C'est pourquoi nous avons également besoin d'outils flexibles et réactifs afin de faire face aux changements d'environnements.
Depuis plusieurs années, notre business model évolue. Auparavant, nous n'avions qu'un seul type de client: les distributeurs. Aujourd'hui, nous travaillons de plus en plus sur des projets et avec la GSB (grandes surfaces de bricolage), ce qui a complexifié notre business à la fois au niveau logistique et au niveau financier.
A la vue de ce changement de business model, nous avions réellement besoin d'un outil plus performant que celui qui était en place. Sans compter qu'étant une société sous LBO, les exigences de nos actionnaires en termes de qualité de reporting et de prévisions sont très élevées et notre ancien outil était limité.
Nous avions aussi besoin de plus de collaboration entre les services et les filiales: il nous fallait un outil permettant de partager l'information librement, que ce soit avec les équipes marketing, industrielles et commerciales. Nous souhaitions que l'ensemble des collaborateurs puissent avoir accès au même niveau d'informations, en évitant de devoir s'échanger des fichiers en permanence afin de gagner en performance.
C'est pourquoi nous avons commencé à chercher un outil pour répondre à nos besoins.

« Nous souhaitions que l'ensemble des collaborateurs puissent avoir accès au même niveau d'informations, en évitant de devoir s'échanger des fichiers en permanence afin de gagner en performance »

En partant de ces différents constats, comment avez-vous choisi Anaplan ?

Nous cherchions un outil facile à utiliser et à mettre en place. Mais surtout, nous voulions un outil simple à développer en interne afin de ne pas avoir à solliciter des consultants pour chaque développement dont nous aurions besoin.
Enfin, il nous fallait un outil qui nous permette de gérer une grande quantité d'informations, beaucoup d'axes d'analyses, tout en étant rapide et convivial pour les utilisateurs finaux.
Le choix a été assez rapide, en grande partie parce que la direction générale était convaincue de la nécessité d'adopter un nouvel outil.
Nous avons commencé par faire un POC sur notre reporting des ventes que nous faisions auparavant dans un outil interne. Cela nous a demandé quelques jours de développement seulement. Cela nous a permis de tester toutes les possibilités du produit et de constater qu'Anaplan correspondait parfaitement à nos attentes.
Suite à l'arrivée de notre nouveau CEO, Richard Seguin, nous avons continué en développant le Business Plan dans Anaplan: cela nous a pris moins d'un mois. Nous avons ainsi montré les capacités et la puissance d'Anaplan aux directeurs de régions et à la direction générale.
Actuellement, nous déployons la solution par « mini projet »: nous avons débuté par le reporting des ventes, puis nous y avons ajouté les marges, le Business Plan, le processus budgétaire...
Nous avons par la suite listé tous les fichiers que nous échangions avec les filiales, comme les coûts de production, et nous avons continué à avancer ainsi. Le projet ne s'arrête donc jamais: pour cette année et l'année prochaine, nous avons encore des « mini projets » à développer.
Nous avons donc commencé plutôt par des projets financiers, et petit à petit d'autres services se sont accaparé la solution. Nous sommes par exemple en train de développer pour le marketing le suivi des Key Accounts dans Anaplan, l'idée étant d'avoir une vision globale de notre performance avec ces clients.
Nous avons également lancé le suivi de nos initiatives stratégiques, comme le suivi du lancement des nouveaux produits, développé de la même façon sur un modèle spécifique dans Anaplan.
Nous développons aussi un projet demand & supply review avec notre service Supply Chain pour améliorer la communication entre les commerciaux dans les filiales et les usines pour anticiper ou optimiser les potentiels changements de production nécessaires en cas de variation imprévue. →

Avec tous ces projets menés ou en-cours de déploiement, la mise en place du Connected Planning a-t-elle fait ses preuves ?

Tout à fait ! Le Connected Planning nous évite de devoir saisir plusieurs fois la même donnée dans plusieurs applications fonctionnelles. Avec Anaplan, nous pouvons faire remonter ces données très facilement, et les utilisateurs ne passent pas leur temps à remplir des tableaux.

Par exemple, pour la Supply Chain, nous avons besoin de récupérer des données de ventes budget et réelles saisies par les financiers afin d'aider les logisticiens à réaliser leurs prévisions d'achat à 4 mois. Où lors de la construction budgétaire nous récupérons pour notre budget financier les hypothèses de ventes construites par les commerciaux et le marketing.

Pour vous, quels sont les enjeux de planification et de pilotage ?

Pour nous, cela représente deux enjeux majeurs. Le premier est la satisfaction client : pour la Supply Chain par exemple, il s'agit d'avoir le bon produit livré au bon moment. Nos usines et filiales étant localisés un peu partout dans le monde, les usines livrant les filiales, nous avons besoin de connaitre le besoin de notre client. Si un client en Roumanie a besoin de tel produit à telle date, il faut que l'usine soit en mesure de livrer au bon moment la filiale.

Ce sont des enjeux opérationnels.

Parallèlement, il y a un véritable enjeu financier : si la Pologne ne peut pas livrer, nous allons potentiellement devoir livrer depuis une usine plus coûteuse induisant logiquement des coûts de transports plus élevés qui auront un impact financier.

Quels sont les résultats observés jusque-là ?

Nous n'avons quasiment plus d'échanges de fichiers, et nous avons gagné en productivité. La production des reporting a aussi été largement accélérée. Mais surtout, nous observons de gros bénéfices qualitatifs : nous pouvons désormais effectuer des analyses sur des axes plus nombreux qu'auparavant (axe de canaux de distribution, axes des références...) et le partage d'information est beaucoup plus rapide et fluide. Lors d'une présentation budgétaire par exemple, il est désormais très facile de pouvoir faire le focus sur une ligne en particulier ou de creuser un chiffre précis pour remonter à sa source.

« Nous pouvons désormais effectuer des analyses sur des axes plus nombreux qu'auparavant (axe de canaux de distribution, axes des références...) et le partage d'information est beaucoup plus rapide et fluide »

INTERVIEW

BRICE FAURE
REGIONAL VICE PRESIDENT FRANCE
ANAPLAN

Brice Faure, 47 ans, est à la tête d'Anaplan en France depuis 2017 pour accompagner l'éditeur américain dans sa croissance exponentielle commencée il y a maintenant 5 ans sur le marché français. Sa carrière dans la vente de solutions de gestion d'entreprise et de management commercial, notamment chez SAP pendant plus de 12 ans, lui permet aujourd'hui de conduire la stratégie de l'entreprise et de promouvoir, avec ses équipes, le «Connected Planning», en priorité auprès d'entreprises prestigieuses du CAC 40.

Quels sont les enjeux des directions Financières ?

Les marchés où les directions Financières connaissent actuellement de nombreux bouleversements. Les business models doivent être adaptés aux changements économiques, qu'ils soient dus à la volatilité des monnaies et des matières premières ou encore aux décisions politiques. Confrontées à ces bouleversements, les entreprises doivent modifier leurs plans en permanence.
Aujourd'hui, elles sont conscientes de ne pas bénéficier d'une vision à 360° sur l'ensemble de leurs résultats à venir. Leur challenge est de pouvoir élaborer les plans, mais aussi de les revoir aussi souvent qu'il le faut. L'évolution actuelle du marché rend indispensables les solutions de «connected planning» telles qu'Anaplan. Depuis le lancement commercial de l'entreprise, nous avons une vision unique. Pour pallier les insuffisances des anciens processus, extrêmement complexes et chronophages, nous proposons une solution de «connected planning» unique. Une seule plateforme sur laquelle l'ensemble des données vont être partagées et uniformisées. Anaplan offre la possibilité non pas d'annualiser le planning mais d'en faire, qui plus est en temps réel, un événement quotidien. Alors que cette quotidienneté coûtait très cher auparavant, les directeurs financiers et les directions opérationnelles de l'entreprise vont désormais pouvoir en permanence revoir leurs plans et ajuster leurs prévisions au réalisé.

> *«Anaplan offre la possibilité non pas d'annualiser le planning mais d'en faire, qui plus est en temps réel, un événement quotidien»*

Comment évolue le marché du «connected planning» ?

Notre proposition est arrivée à point. Nous étions une trentaine en 2011 ; nous comptons aujourd'hui plus de 1100 employés et plus de 900 clients, dont plus de 110 en France. Nos clients peuvent être de grandes sociétés multinationales, des entreprises de taille intermédiaire ou bien des startups à forte croissance. La nécessité d'utiliser Anaplan naît de la combinaison de l'évolution chaotique et incertaine du marché, avec l'obligation pour bon nombre d'entreprises de se réorganiser en permanence, voire de s'industrialiser. La mise en place rapide d'une plateforme SaaS et l'autonomie des utilisateurs permet à chaque type d'entreprise d'utiliser Anaplan. Néanmoins, notre axe principal de croissance concerne les grands groupes composant la liste Global 2000 du magazine Forbes. En France, 70% des entreprises du CAC 40 travaillent avec nous. Nous collaborons aussi avec de petites entreprises à la croissance exponentielle, telles que Devialet.

Quelles sont les particularités de votre solution de «connected planning» ?

Les grands groupes ont des difficultés à tracer la donnée et à l'uniformiser, parce qu'ils ont construit des systèmes différents qui communiquent mal entre eux. L'avantage principal d'Anaplan est de proposer une seule et même unité de data. Dans la majorité des cas, ce sont surtout les métiers, et notamment la finance, qui poussent l'informatique à se révolutionner. Ils attirent l'attention vers des solutions agiles et accessibles. C'est souvent de cette façon que nous entrons chez les grands comptes, avant de devenir un élément-clé dont le champ d'action s'étend naturellement à des processus variés. Notre solution permet de produire des résultats rapides, sans mettre les ressources informatiques sous tension. Chez un client dans le secteur de l'énergie par exemple, nos interlocuteurs IT travaillent directement avec les métiers pour pouvoir accélérer les projets d'implémentation. Quand les services informatiques de grands groupes le comprennent, la collaboration devient évidente. →

Nous avons la capacité de nous connecter avec la plupart des ERP du marché. Notre solution s'interface avec l'existant, et ne nécessite pas une refonte globale de l'infrastructure IT. Notre raison d'être est, d'un côté, de capter l'information provenant de différents systèmes d'information, de la réunir sur une seule et même plateforme, et de l'autre, de permettre à l'ensemble des forces vives de l'entreprise de communiquer, collaborer et prévoir l'avenir. Ensuite, nous pouvons rapatrier les plans de ces projections dans les ERP. Par nature, nous avons cette capacité à nous intégrer aux infrastructures IT. Notre challenge consiste à nous assurer que les différents systèmes internalisés et externalisés communiquent de manière sécurisée.

En matière de sécurité, nous venons de lancer un service BYOK (Bring Your Own Key). Il s'agit du système de sécurité ultime pour nos clients puisqu'ils peuvent gérer eux-mêmes la console de chiffrement de leurs données. Certes, 90% des acteurs du marché n'ont pas besoin d'un tel système, mais c'est la meilleure solution pour convaincre des secteurs d'activité souvent réfractaires au Cloud, tels que les banques, l'aérospatiale, la défense, la pharmacie ou éventuellement le secteur public. Les entreprises gardent la main sur le cryptage de leurs données. Un grand groupe bancaire français figure déjà parmi les premiers clients du service BYOK.

Comment collaborez-vous avec les CFO ?

Notre plateforme est construite de manière totalement uniformisée. Si bon nombre de sociétés concurrentes ont pu construire les différents blocs par des développements distincts ou des rachats, notre plateforme est à la fois unifiée et protéiforme. Nous pouvons modéliser tous les processus financiers, logistiques, RH, ventes et marketing sur la même plateforme de données. L'évolution des cas d'usage est naturelle au fur et à mesure que les employés pensent à d'autres processus parce qu'ils souhaitent communiquer entre les services.

« Les grands groupes ont des difficultés à tracer la donnée et à l'uniformiser, parce qu'ils ont construit des systèmes différents qui communiquent mal entre eux »

Nous sommes un concurrent direct de solutions de niches pour l'optimisation et la planification de la supply chain. Il s'agit là d'un élément supplémentaire pour apporter une vision transverse aux services financiers. Souvent, la supply chain est un élément coûteux. En établissant une relation privilégiée entre les directeurs financiers et les directeurs de la logistique, la collaboration et l'excellence de l'entreprise s'en trouvent grandement améliorées.

Aujourd'hui, lorsque les comités de pilotage d'entreprise se réunissent, la finance peut avoir une vraie vision partagée, en temps réel et avec les mêmes données, de l'activité opérationnelle des différentes BU. Les équipes dirigeantes deviennent de plus en plus proactives et rapides. Elles peuvent corriger les forecasts et éviter des pertes de marge ou des déboires. Les gestions de workflow au sein de la plateforme permettent ainsi à l'ensemble des acteurs de se partager les données de façon uniformisée.

Enfin, nous travaillons sur la conduite du changement, notamment avec nos grands partenaires. L'avantage de notre partenaire Deloitte est sa capacité à gérer les projets de transformation des entreprises très en amont.

Anaplan devient la solution de choix pour inciter les clients, notamment financiers, à transformer, à casser les murs et les silos, à devenir force de proposition dans leurs échanges avec les opérations. Nous sommes convaincus que notre plateforme fonctionne et qu'elle fonctionne parfaitement, mais ce sont nos partenaires, Deloitte notamment, qui accompagnent la transformation des clients.

6

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION REVOLUTION

UN NOUVEL AVANTAGE CONCURRENTIEL INCONTOURNABLE

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 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 degré de maturité et d'automatisation 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. Ce potentiel d'automatisation permet de démarrer un projet RPA immédiatement, 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 durée de déploiement est donc très courte par rapport à d'autres solutions d'automatisation. Par conséquent, la RPA est aujourd'hui un véritable levier d'optimisation des processus, concret et mature.

La RPA: une technologie en plein essor

Depuis 2015, Deloitte suit avec attention l'évolution de la RPA sur laquelle il mène une enquête dont il publie annuellement les résultats:

- En 2015, 13% des entreprises envisageaient de se lancer dans un projet RPA.

> *« La RPA est aujourd'hui prisée par tous les grands acteurs de la place pour ses points forts qui la rendent très compétitive par rapport à des développements traditionnels: brièveté de ses délais et faiblesse de ses charges de mise en œuvre. »*

- En 2016, alors même que 9% avaient effectivement franchi le pas de la RPA, 74% projetaient de lancer une initiative dans les 12 mois à venir.
- En 2017, 53% ont enclenché une démarche de robotisation de leurs processus et nous prévoyons que 72% des entreprises déploieront cette technologie d'ici 2020.
- Aujourd'hui, 75% des participants de notre enquête indiquent que la robotisation et l'Intelligence Artificielle font partie des sujets stratégiques de leur direction générale.

Cette technologie est mature, a fait ses preuves et est reconnue par le marché via de nombreuses études (Deloitte, Forester, Gartner et Everest, 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.

La RPA est aujourd'hui prisée par tous les grands acteurs de la place pour ses points forts qui la rendent très compétitive par rapport à des développements traditionnels: brièveté de ses délais et faiblesse de ses charges de mise en œuvre.

Nous observons désormais de vastes projets d'automatisation organisés de façon industrielle pour un déploiement à grande échelle (au-delà de 50 robots).

Notre vision des enjeux de généralisation de la démarche RPA

Nous avons interviewé plus de 400 clients et sur la base de nos plus grands programmes de déploiement de la RPA, nous en avons tirés les enseignements suivants:

I. Fixer des objectifs ambitieux dès le départ!

Les organisations qui atteignent rapidement un niveau de maturité sur la RPA ont établi dès le départ une ambition audacieuse en termes de « Digital Workforce » et se donnent les moyens pour y parvenir. Dans tous les cas rencontrés, le sponsorship du programme se situe au niveau du comité exécutif et la RPA se voit identifiée comme un des leviers stratégiques de l'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.

II. Construire de solides fondations

Les robots les plus performants utilisent des processus simplifiés « lean », moins sujets aux erreurs et plus standardisés. Ils sont conçus et exploités par des équipes agiles et efficaces. Une démarche solide poussée par les métiers avec le support de l'IT doit être en place pour atteindre ces résultats, et permettre de créer des robots robustes et adaptables qui travaillent de concert avec un personnel humain engagé.

III. Réaliser les changements selon un rythme soutenu

Les leaders en RPA adoptent une approche agile – ils →

prennent des décisions rapides et vont de l'avant. Ils travaillent de façon coordonnée et transverse, en dehors des silos organisationnels. La transformation est gérée de façon proactive à chaque niveau d'interaction, qu'il s'agisse d'un programme ou d'un centre de compétences dédiés, du département impacté ou encore des processus transformés.
Depuis plusieurs années, Deloitte a construit un réseau mondial de consultants et d'experts RPA dans 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 non seulement créé un centre dédié de compétence RPA d'une centaine de personnes mais a également noué des partenariats forts avec les éditeurs pour mieux accompagner ses clients sur la voie de cette technologie. Deloitte accompagne ainsi ses clients et partenaires sur toute la chaîne de valeur RPA, quels qu'en soient les maillons: mission de diagnostic, mise en œuvre d'un centre d'excellence au sein des entreprises, missions d'analyse, d'intégration et/ou d'accompagnement technique, notamment pour la création des infrastructures et plateformes RPA.

Comment la RPA accompagne-t-elle les directions Financières dans leur transformation digitale ?

Aujourd'hui, et au-delà d'un projet ponctuel,de plus en plus d'entreprises se lancent dans une phase de diagnostic « Discovery » des processus finance. Cette étape permet d'évaluer à terme le potentiel d'automatisation, d'établir aussi bien la feuille de route que le business case et le dispositif le plus à même de répondre à des ambitions précises. Sur la base de nos projets, tant en France que dans le réseau global Deloitte, nous avons construit une heatmap des processus finance et de leur appétence à l'automatisation RPA. Entre autres gisements d'opportunités, les sujets comptables « Transaction processing » – de génération de reporting externe ou

« Aujourd'hui, et au-delà d'un projet ponctuel, de plus en plus d'entreprises se lancent dans une phase de diagnostic « Discovery » des processus finance »

interne, ou encore d'administration de l'ERP – présentent un fort potentiel
À titre d'exemple, nous avons accompagné plusieurs de nos clients dans 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 ou correction de pièces dans l'ERP ;
- extraction/import de balances générales ;
- rapprochement de soldes de comptes entre le grand livre et les auxiliaires ;
- création, mise à jour et contrôles de cohérence sur la base fournisseurs ;
- 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, pour 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.
Force est de constater que les solutions RPA du marché s'intègrent très bien à de grands ERP tels que SAP, Oracle ; il en va de même s'agissant des solutions spécialisées comme BlackLine, ou de la bureautique via Excel, Outlook, Word ou encore des applications web, qu'elles soient propres aux clients ou appartiennent à des partenaires. Il faut en particulier souligner un très fort potentiel d'automatisation, variant entre 75% et 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), autrement dit sans aucune intervention humaine.

Xavier Muller
Associé en charge de l'offre Robotic & Cognitive Automation
Deloitte Conseil

Julien Kopp
Directeur en charge du Centre de compétences RCA
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Cristian est un dirigeant passionné de technologie et un entrepreneur qui a travaillé pendant 15 ans dans différents secteurs et industries : télécom (Bucarest), bancaire (Bucarest), bière (Bucarest, Moscou, Louvain, Prague), café (Amsterdam) et maintenant Investissement de richesse.
Il a apporté de nombreux résultats significatifs dans le déploiement de solutions informatiques et professionnelles, dans un environnement de gestion de matrice complexe, et a géré des équipes multi-fournisseurs fournissant des services en fonction des besoins de l'entreprise. Il a également manager des équipes de support multifonctions pour fournir un support technique et opérationnel à l'entreprise, conformément à ses exigences stratégiques. Aussi, il a mis en place une stratégie d'approvisionnement et de fournisseur qui a permis de réaliser plus de 8 millions d'euros d'économies.

CRISTIAN PAUN
HEAD OF BUSINESS TRANSFORMATION IT & PROCUREMENT
LOMBARD INTERNATIONAL ASSURANCE

Pourquoi Lombard International Assurance a-t-elle fait appel à la RPA ?

Nous sommes actifs sur un créneau spécifique de l'assurance-vie sachant que nous commercialisons des solutions 100% luxembourgeoises et 100% en unités de compte. Nous travaillons avec des intermédiaires, principalement avec des Conseillers en Gestion de Patrimoine Indépendants, des Family Offices et des Banques Privées, donc dans un modèle B2B, pour servir une clientèle finale de particuliers, avec donc également un aspect B2C. Nous sommes au service d'une clientèle fortunée et avons une grande responsabilité puisque nous gérons des transactions avec des volumes et montants conséquents pour nos clients. Lorsqu'un client décide d'investir 10 ou 20 millions d'euros via une de nos polices d'assurance, nous devons l'accompagner à travers tout le processus d'intégration. Ceci est une démarche très différente de celle du marché 'retail' de l'assurance-vie, où le client peut faire seul la démarche de souscrire à son assurance-vie.

« Dans un contexte de croissance où nous acquérons toujours plus de clients, induisant donc plus de transactions à traiter, la mise en place du RPA permet de soulager les équipes d'une charge de travail assez lourde »

Nous avons donc besoin de technologies et de solutions spécifiques, capables de réduire le temps d'intégration, et sans que le client ne soit impacté par les détails du processus. C'est pourquoi la RPA est une solution adéquate pour nous : elle aide réellement nos équipes en automatisant les tâches répétitives et sans réelle valeur ajoutée, mais qui sont indispensables au bon déroulement de l'intégration de nos clients. Ces tâches sont traitées en continu, puisqu'un robot n'a pas besoin de temps de repos, et les erreurs potentielles que l'on pourrait commettre lors d'un traitement humain deviennent pratiquement inexistantes. Cela permet à nos équipes de se focaliser sur des tâches nécessitant une intervention humaine et une vraie réflexion. Dans un contexte de croissance où nous acquérons toujours plus de clients, induisant donc plus de transactions à traiter, la mise en place du RPA permet de soulager les équipes d'une charge de travail assez lourde.
Par ailleurs, nous devons composer avec de nombreuses réglementations. Ceci nous impose de travailler de manière plus intelligente, en utilisant l'ensemble des solutions qui sont à notre disposition.

Pourquoi avoir choisi UiPath ?

Nous avons, dans un premier temps, bien pris le temps d'étudier l'ensemble des possibilités qui s'offraient à nous, en définissant et en analysant en interne nos besoins. Nous avions besoin d'une automatisation parfaite des processus, c'est pourquoi nous avons demandé à l'un de nos spécialistes côté business de les analyser en leur état actuel, et de nous indiquer comment nous pouvions les améliorer. C'est suite à cela que nous nous sommes alors intéressés à la RPA, ainsi qu'à l'IA. La mise en œuvre de la RPA ne peut être un succès et générer un retour sur investissement que si les processus sont déjà standardisés, avec clarté et avec peu d'exceptions. Par la suite, nous avons donc commencé à étudier les différentes solutions et les différents acteurs présents sur le marché. Après plusieurs Proof of Concept (POC), nous avons décidé de choisir UiPath pour plusieurs raisons. Tout d'abord pour l'orchestrateur proposé, que nous pouvons configurer selon nos besoins. Ce dernier permet de programmer le logiciel pour qu'il travaille durant la nuit sur le traitement de tâches particulières. La RPA aide donc nos employés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes, mais nous permet également de gagner en productivité en traitant certaines tâches durant la nuit. Nous pouvons également programmer des actions, comme par exemple envoyer automatiquement à nos clients à 7h du matin leur valorisation du jour. Ce premier point est particulièrement utile pour nos départements Finance et IT, qui peuvent planifier l'exécution de tâches nocturnes comme l'envoi d'emails, la création de rapports,

etc. Cette possibilité était donc vraiment cruciale pour nous. L'autre grand avantage de UiPath concerne l'IA. UiPath a une vraie vision de l'IA et développe de plus en plus la part d'IA dans ses solutions. Nous pouvons, par exemple, observer comment les personnes utilisent les outils, puis avons l'opportunité de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter et les possibilités d'automatisation. Encore une fois, c'est actuellement un avantage majeur de UiPath sur le marché. Lorsque vous achetez un produit, vous ne voulez pas l'acheter pour un an ou deux, puis devoir le changer parce qu'il ne répond plus à votre besoin et n'a pas évolué en même temps que vos besoins. Nous avons une stratégie assez établie pour les prochaines années à venir, nous savons où nous allons. Nous avons donc besoin d'une solution qui ait la même vision que nous.
J'ajouterai également que l'investissement de Google dans UiPath a été un élément important car cela renforce la position UiPath pour aujourd'hui mais aussi pour demain. Je suis un passionné de technologie et je sais à quel point Google investit dans l'IA. Pour moi, ça c'était donc la cerise sur le gâteau !

Comment ce changement a-t-il été accueilli par vos équipes ?

La conduite du changement est un point essentiel lors du déploiement d'une telle solution. Pour que l'adoption soit totale, nous avons réellement pris le temps d'amorcer le déploiement d'une solution RPA. Nous avons d'abord établi des prévisions pour les deux prochaines années en termes de charge de travail actuelle, d'objectifs, d'environnement réglementaire, etc. Il est alors apparu clair que nous ne pouvions pas maintenir notre croissance avec des ressources identiques à celles d'aujourd'hui. Nous avons donc discuté de la situation avec les équipes ainsi que de la charge de travail dans les prochaines années. Lorsque vous partagez

« La conduite du changement est un point essentiel lors du déploiement d'une telle solution. Pour que l'adoption soit totale, nous avons réellement pris le temps d'amorcer le déploiement d'une solution RPA »

avec vos équipes le contexte et que vous en discutez en leur exposant les faits, cela apaise les tensions avant mêmes qu'elles n'apparaissent, réponds aux questions avant même qu'elles ne soient formulées. Il faut commencer par analyser leurs attentes, puis leur soumettre les opportunités que vous avez pour les aider. Alors vous apportez une solution, pas un impératif de déploiement d'une solution sans les avoir consultés. Imposer une solution RPA, sans avoir pris le temps de communiquer correctement et en profondeur, véhicule bien évidemment un sentiment de peur et de perte de son travail. Mais lorsque vous mettez tout à plat et que vous travaillez conjointement pendant de longues semaines, alors tout le monde comprend la nécessité d'un changement.
Et il s'agit là d'un processus infini. Nous continuons, par exemple, à organiser des événements internes au cours desquels nous discutons avec les équipes pour qu'ils puissent tirer le maximum des fonctionnalités qui s'offrent à eux, ou améliorer encore le partage d'informations. Certaines personnes étaient très sceptiques. Nous les avons invités à vérifier pendant quelques jours les résultats que délivre le logiciel, pour qu'elles puissent constater que le résultat est toujours fiable. L'accompagnement des équipes doit se faire en continu, afin que l'adoption soit la plus forte possible.

Depuis combien de temps utilisez-vous UiPath ?

En amont, nous avons passé quatre mois à tester, à analyser, et à construire une matrice de décision. Nous avons fait beaucoup de workshops avec le business pour étudier le ROI. Ce fut un vrai travail de fond. Nous avons ensuite décidé de consacrer plus de temps à l'analyse des fournisseurs et des solutions puis, une fois que nous avons trouvé la solution qui répondait à nos exigences, nos attentes et notre vision, nous nous sommes lancés.
Nous avons réellement commencé à utiliser la solution UiPath il y a tout juste un mois. Certains nouveaux processus sont en cours de développement, d'autres sont en tests. Les collaborateurs sont même demandeurs de nouveautés, signe d'une très bonne adoption de la solution. Il est crucial d'élaborer un plan de communication dans lequel vous partagez constamment avec eux les réussites, les prochaines étapes, la manière dont l'outil va évoluer et améliorer leur façon de travailler.

Quel est votre but avec UiPath ?

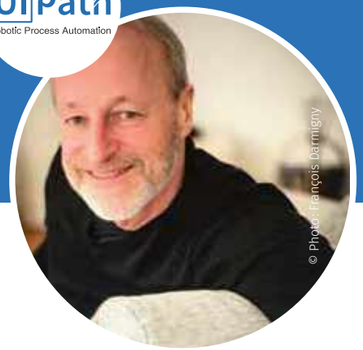
Notre objectif final est d'atteindre un niveau de maturité suffisant pour pouvoir ajouter une brique d'IA et passer d'un mode défensif (où nous essayons d'aider les métiers au mieux) à un mode offensif, avec du prédictif et de l'analytique. Cela nous permettra de réduire progressivement le nombre de workshops en interne, en ayant par défaut une recommandation du logiciel RPA sur les processus et éléments-clés à d'optimiser ainsi que leurs avantages potentiels. Nous serons ainsi proactifs, en étant capable de détecter les points d'améliorations de nos collaborateurs et de leur proposer des solutions bien plus rapidement.

Pour conclure, quelle est votre vision de toutes ces nouvelles technologies ?

Les nouvelles technologies sont très performantes, mais leur mise en œuvre n'améliorera le fonctionnement de l'entreprise que si elle est pertinente : développer de l'IA, du Machine Learning ou encore de l'analyse prédictive uniquement parce qu'il s'agit de nouvelles technologies qui « font du bruit» ne permettra pas d'optimiser les processus. La clé est d'être en phase avec la stratégie et les besoins de l'entreprise, puis de choisir des technologies qui résolvent les difficultés rencontrées.

INTERVIEW

ÉRIC ADRIAN
GENERAL MANAGER UIPATH FRANCE, BELUX, SUISSE



Depuis plus de 25 ans, Eric travaille aux côtés des plus grands groupes Internationaux. Après avoir conduit des projets technologiques de grande envergure dans le monde de la High Tech, il dirige les ventes de grands groupes sur le plan International. Il rejoint ensuite IBM pour développer une start-up récemment acquise et participe ainsi à la création de la division logicielle du Groupe, dont on lui confiera la direction des ventes. Durant cette période, son entité fera plus de trente acquisitions dans tous les domaines de l'IT. En 2005, Eric prend la direction Europe, basée à Madrid, de la Division "Social Networking" pour y effectuer la transformation en modèle SaaS. En 2010 il revient en France avec pour mission de développer le portefeuille clients d'IBM France, pour la totalité des lignes produit.
Passionné depuis toujours par les nouvelles technologies, il prend en 2015 la direction Générale de la société DAVI, spécialisée en Intelligence Artificielle, qu'il inscrit notamment dans une logique de grands projets et de partenariats commerciaux.
En 2017 sa rencontre déterminante avec Daniel Dines le conduit à prendre en charge la création des filiales France, Belgique et Suisse de UiPath devenu depuis l'une des principales licornes du monde de l'intelligence artificielle. UiPath est aujourd'hui le leader mondial du RPA.

«La RPA est un des 3 «key drivers» de leur transition digitale. Une entreprise, quelle qu'elle soit, doit faire attention à ne pas se faire «ubériser»»

Quelle place le RPA occupe-t-il dans la digitalisation de la fonction finance aujourd'hui ?

Même si nous travaillons sur de nombreux processus métier, la finance est généralement prioritaire lorsqu'une nouvelle collaboration démarre. En effet, 70% de nos clients (toutes industries confondues) commencent avec un premier projet lié aux services financiers. Les principaux projets concernent quelques processus particulièrement bien rôdés, coeur de la centralisation et de l'optimisation des différents systèmes financiers : Order to Cash, Procure to Pay, Controllership activities, Record to Report, Finance Transformation...
C'est pourquoi nos équipes, notamment aux Etats-Unis, travaillent à des rapprochements de plus en plus forts avec les acteurs historiques du marché. Nous avons ainsi des liens privilégiés avec SAP, Oracle, Microsoft et Google. Plus encore, nous sommes le « preferred choice» en matière de RPA d'Oracle et de Microsoft. Nous venons également de créer avec Google une solution sur l'offre marketing.
Un autre sujet que le RPA traite de façon optimale est le KYC (Know Your Customer). Ce processus issu du secteur bancaire, permet de vérifier l'identité, la conformité et la probité des clients et s'applique désormais à de nombreux secteurs. Mais cela implique une quantité de recherches phénoménale : on estime à 15 jours le temps de travail effectif pour un collaborateur. Grâce à notre plate-forme de RPA, ce temps de travail est réduit à une demi-journée !
Appliquée au P2P, cette approche permet aux entreprises de faire face à un nombre croissant de fournisseurs pour lesquels elles doivent faire le rapprochement entre les factures, les paiements, etc. Ces tâches sont excessivement chronophages et les collaborateurs ont de plus en plus de mal à les gérer : ils ont donc besoin d'être équipés avec des robots.

Que pouvez-vous nous dire du marché du RPA ?

C'est un marché incontournable, en pleine effeverscence. Les experts s'accordent aujourd'hui à dire qu'il devrait repésenter 2,9 milliards de dollars d'ici 2021. Nous constatons que la demande croît en permanence, notre chiffre d'affaires et nos effectifs également : nous prévoyons de terminer l'année 2018 avec plus de 1 700 collaborateurs, soit des effectifs multipliés par trois en 12 mois et une croissance de notre chiffres d'affaires de 800% par an. Par ailleurs, UiPath a été nommé leader du Forrester Wave™ : automatisation des processus robotiques cet été, obtenant le meilleur score dans la catégorie « offre actuelle » et le score le plus élevé possible dans la « présence sur le marché ».
Depuis l'an dernier, UiPath a levé au total plus de 400 millions de dollars auprès d'investisseurs de premier rang, dont Accel, CapitalG, le Digital East Fund d'Earlybird, Kleiner Perkins Caufield Byers, Credo Ventures, Seedcamp. Une nouvelle levée de 225 millions de dollars, en septembre 2018, valorise UiPath à 3 milliard de dollars.

Quelle évolution du RPA voyez-vous à l'oeuvre ?

Pour les entreprises, le RPA est aujourd'hui un des principaux moyens d'injecter de l'intelligence artificielle dans →

« Nous utilisons pratiquement toutes les technologies de l'Intelligence Artificielle dans le RPA. Les projets sont donc rapidement mis en œuvre. Une fois qu'ils sont rôdés, il faut entre 3 et 6 semaines pour digitaliser un process, à condition de disposer d'un Centre d'Excellence efficace »

les métiers.

Nous allons désormais beaucoup plus loin que l'automatisation des processus portés par le constat que font nos clients : le RPA est un des 3 « key drivers » de leur transformation digitale. En effet, les entreprises aujourd'hui doivent veiller à ne pas être « uberisées». Elles doivent donc être prêtes à migrer d'un point A vers un point B et, pour cela, à changer leurs modes de fonctionnement. Pour y parvenir, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est cruciale. Or, dans la quasi-totalité des entreprises aujourd'hui les collaborateurs sont saturés par des tâches répétitves. Impossible, par exemple, de les former s'ils sont débordés de travail. Le RPA démocratise l'assistant. Tous les collaborateurs devraient avoir un assistant numérique pour les tâches rébarbatives, qui, par essence, doivent être faites par un robot. Cela permet ainsi de leur dégager du temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et créatives qui, par essence, sont plus onéreuses. A partir du moment où on dégage du temps aux collaborateurs, on peut commencer à les former pour les faire évoluer. C'est pourquoi le RPA est un des moyens d'assurer la transition digitale des entreprises.

Dans cette transition, comment assurer un déploiement efficace d'un projet RPA ?

Nous utilisons pratiquement toutes les technologies de l'intelligence artificielle dans le RPA. Les projets sont très rapidement mis en œuvre. Une fois rôdés, il faut entre 3 et 6 semaines pour digitaliser un process, à condition de disposer d'un Centre d'Excellence efficace.

Un Centre d'Excellence (COE), qu'on appelle aussi un « RPA factory», est essentiel, car de plus en plus de collaborateurs vont vouloir automatiser leurs propres processus chronophages. Pour ce faire, ils vont soumettre la demande au COE. C'est pourquoi le COE doit disposer de gens formés à cet effet, venant à la fois des business lines et de l'IT. Les business lines connaissent le métier et vont donc comprendre comment digitaliser les processus. De l'autre côté, l'IT doit évidemment être dans la boucle, pour la sécurité, bien sûr, mais également pour définir les best practices. Donne-t-on par exemple au robot qui va tourner sur le poste de l'utilisateur le même identifiant et le même mot de passe que l'utilisateur lui-même ? Il n'y a pas de bonne réponse. C'est aux entreprises de choisir leur voie.

Deloitte est un partenaire fort sur le sujet, avec une expertise reconnue. En amont, leurs équipes travaillent avec le client sur la « process map» et l'identification des processus éligibles à la digitalisation. En aval, elles aident à constituer le COE voire à l'opérer pendant une période ou en permanence.

Quelle est votre roadmap en termes d'innovations ?

Nous améliorons, bien sûr, en permanence la computer vision et le Machine Learning, mais notre grande nouveauté est notre marketplace : UiPath Go. De façon très synthétique, c'est un « Process Store» proposé par UiPath. Les solutions développées par notre communauté de plus de 250 000 développeurs vont être mises à disposition, de manière gratuite ou payante, pour les clients et les partenaires. Lors de la mise en route de UiPath, un ensemble de processus prédéfinis estampillés par UiPath sera disponible. Cette marketpace est un fabuleux outil d'accélération de l'innovation, d'expérimentation et de développement d'un écosystème que nous sommes seuls au monde à propose

7

PROCESS DIGITIZATION AND AUTOMATION

LA DIGITALISATION DES PROCESSUS AU SERVICE
DE LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCE

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

A l'ère du tout numérique, la digitalisation des processus d'entreprises est passée du « nice to have » au « must have ». Si les premiers processus dématérialisés l'ont souvent été pour des enjeux de productivité, les nouveaux usages imposent à présent aux entreprises la mise en place de processus digitalisés, gages de simplicité et de rapidité d'exécution. La digitalisation est aussi devenue un enjeu d'attractivité et de perspectives d'innovation : ne pas suivre cette tendance, c'est s'exposer au risque de nuire à l'image de l'entreprise !

La digitalisation, un formidable vecteur de productivité !

C'est encore un moyen très efficace pour diminuer rapidement, et de façon pérenne, les tâches manuelles sans valeur ajoutée et comportant des risques d'erreur ou de fraude. Les entreprises ont massivement investi dans la digitalisation des processus ces dernières années (notamment sur les domaines « Purchase to Pay » et « Order to Cash »), mais il reste encore des gisements sous-exploités. Nous pouvons citer en exemple les étapes amont des processus transactionnels (contractualisation et gestion de la relation partenaires) et les processus dits « inter services » comme la gestion des stocks, des immobilisations, des RH ayant un impact sur le pilotage de la masse salariale, etc. Sur ces processus, le retour sur investissement lié aux gains sur saisies, contrôles et corrections de données justifie bien souvent à lui seul l'investissement projet.

La difficulté à justifier ces projets de digitalisation réside notamment dans la capacité à identifier et chiffrer le coût existant, qu'il soit direct ou caché (erreurs de saisie, pertes de documents, coûts des contrôles internes et analyses de gestion, etc.). A ce titre, inutile de consommer trop d'énergie à vouloir calculer précisément ces coûts : en complément d'une analyse du contexte, l'utilisation d'abaques offre une visibilité sur les gains avec une précision suffisante.

Après avoir identifié les sources de productivité potentielles, l'autre difficulté à laquelle les DAF sont confrontés réside dans la conduite du changement. C'est l'une des raisons pour laquelle le retour sur investissement ne doit pas être simplement mesuré à l'aune des gains de productivité. En effet, non seulement cette approche, si elle est mal communiquée, peut être anxiogène pour les équipes, mais surtout, elle dépend tellement de l'évolution GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) que les résultats sont très rarement mesurables. Cela est particulièrement vrai concernant l'amélioration du contrôle interne supportée par la digitalisation qui est difficile à chiffrer.

Pour lancer et mener à bien un projet de digitalisation des processus, il est nécessaire de se focaliser sur la valeur ajoutée métier qu'il engendre, et pas uniquement au sein de la Direction Financière.

Pour la Direction Financière l'intérêt est évident. La digitalisation fluidifie les processus et assure une intégration bout en bout entre la finance et les autres métiers. Cela permet un meilleur suivi, une meilleure qualité des flux financiers, et évite les erreurs constatées a posteriori en comptabilité. A titre d'exemple, sur le processus P2P, c'est ce qui permet une meilleure gestion de la trésorerie : grâce au suivi digitalisé et à la rapidité des validations des factures fournisseurs par le métier, la finance maitrise ses prévisions de décaissements et ses dates de paiement. Cela est d'autant plus crucial dans le contexte de la loi SAPIN 2.

Pour les métiers aussi les avantages sont certains. Ces bénéfices facilitent grandement l'acceptation du changement par les opérationnels.

> *« Pour lancer et mener à bien un projet de digitalisation des processus, il est nécessaire de se focaliser sur la valeur ajoutée métier qu'il engendre, et pas uniquement au sein de la Direction Financière »*

L'agilité, au cœur des projets de digitalisation des processus

D'une part, les processus digitalisés apportent une vitesse d'exécution et donc une réduction des délais de traitement qui facilite la réactivité. D'autre part, cela permet de mieux répondre aux demandes de transversalité. C'est ce que l'on constate notamment sur le processus O2C : la rapidité de validation et de mise en œuvre d'un contrat client permet de générer plus rapidement des ventes et de la donnée client. De plus, la simplicité de mise en œuvre permet notamment la gestion d'offres complexes de types multicanal ou cross clients.

Toujours dans le cadre du processus O2C, offrir une gestion des données contractuelles fluide, rapide (et sur lesquelles les factures sont alignées) contribue à rassurer le client et à véhiculer

« D'une part, les processus digitalisés apportent une vitesse d'exécution et donc une réduction des délais de traitement qui facilite la réactivité. D'autre part, cela permet de mieux répondre aux demandes de transversalité »

une image de qualité et de sérieux. A l'inverse, les partenaires, habitués à cette simplicité dans leur vie quotidienne (commandes sur Amazon, etc.) ne comprennent plus la lenteur administrative et la supportent de moins en moins, jusqu'à ce qu'elle déteigne (plus ou moins directement) sur les relations commerciales. La digitalisation est donc aussi une nécessité métier pour soigner les relations partenaires.

D'ailleurs, ce qui est vrai pour les partenaires l'est aussi pour les collaborateurs. Ceux qui ont connu des processus administratifs digitalisés (gestion de notes de frais, de congés, etc.) ont beaucoup de difficultés à revenir aux pratiques d'avant, qui leur paraissent alors archaïques.

On l'a vu, les projets de digitalisation offrent de nombreux cas d'usage, et leur mise en œuvre est de plus en plus accessible d'un point de vue technique. En revanche, les facilités techniques sont trop souvent un prétexte pour engendrer de la complexité métier (comme par exemple ajouter des niveaux de validation aux contrats ou commandes, etc.). Au contraire, au-delà des simplifications qu'apportent naturellement les outils, ces projets sont de formidables opportunités pour simplifier les processus dès leur fait générateur métier. De même, si les impacts organisationnels directement liés aux projets de digitalisation peuvent rester contenus, la dynamique projet est l'occasion de repenser les organisations et surtout les interactions entre services.

Si les projets de digitalisation sont actuellement un « must have » pour les bénéfices qu'ils génèrent à court terme, ils sont également un passage obligé en vue d'exploiter les nouvelles évolutions technologiques telles que la Blockchain ou le Big Data.

Thibaut Vérité
Senior Manager Finance Transformation
Deloitte Conseil

Frédéric Le Mouel
Manager Finance Transformation
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Nathalie Peyre est Directrice des CSP Comptable et Paie du Groupe Soufflet.

NATHALIE PEYRE
DIRECTRICE CSP PAIE ET COMPTABLE
GROUPE SOUFFLET

Comment est organisé le groupe Soufflet ?

Pour le découvrir, accédez au site internet soufflet.com. Le Groupe Soufflet a été créé en 1900. Soufflet est un groupe familial agroalimentaire français de dimension internationale. Il intervient notamment sur les filières blé, orge, et riz et légumes secs. Premier collecteur européen de céréales à capitaux familiaux en Europe, il est présent également sur les marchés internationaux des céréales. Sur la filière orge, c'est l'un des premiers producteurs mondiaux de malt. Sur la filière blé, il est l'un des tout premiers meuniers européens, expert d'ingrédients sur mesure et industriel significatif de la Boulangerie-Viennoiserie-Pâtisserie en France et au Portugal. Sur la filière riz et légumes secs c'est un industriel spécialisé dans la transformation et le conditionnement des riz, légumes secs, mélanges de graines et la production de farines fonctionnelles. Le Groupes investit fortement dans la recherche de nouvelles valorisations des agroressources. Nos activités finances et paies sont organisées d'une manière centralisée, en CSP (Centre de Services Partagés) : 2 CSP comptables et 2 CSP paies basés en France. Nous traitons à travers les CSP comptables les flux fournisseurs, notes de frais, paiements, immobilisations, et comptabilité générale. Nous avons digitalisé une partie de ces processus.

« La dématérialisation des factures, des achats non stockés mais aussi des révisions de comptes ont permis de mieux communiquer entre les différents acteurs/services/divisions; d'automatiser et de gagner en délais »

Par quel processus avez-vous commencé votre digitalisation au sein de la fonction finance ?

C'est par le processus P2P que nous avons commencé la digitalisation, accompagné par ITESOFT. Nous avons débuté il y a dix ans par la dématérialisation des factures entrantes (fournisseurs).

Avec l'organisation du Groupe en de multiples sites et la mise en place du 1er CSP comptable en 2008, la digitalisation est devenue impérative. Elle a permis d'apporter des solutions simples et efficaces à ce changement d'organisation.

Cette dématérialisation a offert le bénéfice quasi immédiat de rendre les processus fournisseurs des CSP plus robustes, plus rapides, et plus interactifs. Les acteurs « locaux » tels que les directeurs de site, les correspondants administratifs, ou les responsables de services peuvent visualiser et/ou gérer directement les commandes, les factures, et autres documents de leurs périmètres.

Une fois la dématérialisation des factures devenue un acquis, et la satisfaction des collaborateurs avérée, nous avons travaillé à renforcer nos processus de contrôle et de documentation : documentation de la piste d'audit, mise ne place de contrôles internes aux CSP, vérification aléatoire et ciblée du bon respect des procédures, des circuits de validation, et des délais.

Cela vous a-t-il poussé à étendre cette digitalisation à d'autres processus ?

En effet, nous sommes rapidement arrivés à la conclusion que la dématérialisation seule de la fin du flux P2P n'était pas suffisante. Pour continuer à améliorer nos contrôles, et à gagner en productivité au sein des CSP, il nous fallait digitaliser le début du processus P2P, à savoir le besoin d'achat, la commande d'achat et la réception, puis le chaîner avec la partie déjà dématérialisée des factures fournisseurs.

Nous avons alors retenu de nouveau ITESOFT pour nous accompagner dans la digitalisation des demandes d'achat (hors stock) permettant de gérer ainsi les flux P2P depuis l'engagement jusqu'à la facturation.

Cela répond certes à nos besoins d'optimiser les contrôles, de gagner en productivité sur les traitements fournisseurs, mais pas uniquement. La mise en place de commandes et réceptions au fil de l'eau a permis d'améliorer les processus d'arrêtés mensuels.

Toujours dans ce même objectif de renforcer la qualité des processus traités au CSP, et d'optimiser les délais de clôture, en 2017, nous avons choisi de dématérialiser les révisions et justifications comptables.

Voici un exemple concret de bénéfices de la digitalisation et automatisation au CSP : un second CSP comptable a été créé (suite à un rachat) fin 2015. Les clôtures mensuelles n'étaient pas dans les habitudes. Lors des premières clôtures mensuelles, il nous fallait presque un mois (J+20/22) pour sortir les états comptables. Fin 2016, les clôtures mensuelles dans ce 2nd CSP avaient pratiquement atteint les délais de clôture du CSP historique du Groupe à J+8. Actuellement, leurs délais sont mêmes raccourcis entre J+5 et J+7 selon les clôtures mensuelles, semestrielles, hard close ou annuelle. Beaucoup d'actions ont été menées par tous les acteurs CSP, holding, division, sites.

La dématérialisation des factures, des achats non stockés mais aussi des révisions de comptes ont permis de mieux communiquer entre les différents acteurs/services/divisions; d'automatiser et de gagner en délai. Nous avons pu permettre aux comptables de passer un peu plus de temps sur les contrôles, et relances aux différentes étapes clés afin de respecter au mieux nos procédures et les différentes réglementations.

Nous enrichissons maintenant les outils utilisés en y intégrant directement les modes opératoires et procédures. Notre objectif est de faciliter l'intégration des nouveaux embauchés aux CSP, d'anticiper les remplacements (absence, évolution ou autres), et de satisfaire aux exigences de documentation des flux (notamment pour les audits, les exigences en cas de contrôle des comptabilités informatiques). Enfin, on cible aussi de garantir la meilleure homogénéisation entre les pôles et les CSP.

Il y a un peu plus d'un an, nous avons mis en place une dématérialisation du processus de révision et de justification des balances comptables, qui répond aussi aux besoins de nos Commissaires aux Comptes.

Nous avions déjà l'habitude de la dématérialisation, nous étions motivés et convaincus par la solution, et nous disposions des équipes pour le faire. Nous avons ainsi pu mettre en place rapidement la dématérialisation des révisions comptables (déploiement complet en 4-5 mois sur tous nos périmètres). Nous révisons mensuellement nos comptes et procédons désormais à la justification des balances à travers cette solution mise en place (Blackline).

Nous enrichissions cette révision dématérialisée de l'ensemble des autres documents et données comptables (liasse de conso, liasses fiscales, FEC, etc) afin d'avoir tous les documents historisés et disponibles en un seul et même outil.

Pour résumer, notre démarche a consisté à dématérialiser d'abord les factures fournisseurs, et les circuits d'approbation. Nous avons alors constaté que nous devions optimiser également nos contrôles et process amont. Cela nous a convaincu de dématérialiser les demandes et commandes d'achat. En parallèle, nous avons aussi dématérialisé en 2018 les notes de frais (incité par les nouvelles réglementations). Enfin, nous avons dématérialisé le processus de révision comptable et de justification comptable. L'enrichissement documentaire (mode opératoire, procédure et autres) est en cours.

> *« Nous sommes en train d'étendre nos solutions de digitalisation et surtout d'automatisation en y ajoutant des processus auxquels nous ne répondons pas encore de manière suffisamment robuste, par exemple les processus de rapprochement intercompagnie »*

Qu'est-ce qui vous a convaincu dans la solution portée par ITESOFT ?

Nous cherchions un produit nous permettant de dématérialiser des processus factures, demandes et commandes d'achat. Il nous fallait une solution à la fois structurée mais souple car nous voulons des processus ayant une gouvernance simple et une convergence applicable à tous nos métiers, ERP et CSP. Nous voulons que les outils de dématérialisation que nous choisissons reflètent ce fil conducteur : des solutions structurées mais souples permettant de donner satisfaction aux besoins remontés par les métiers/divisions. Il y a des exigences communes sur une facture fournisseur (que l'on fasse de l'achat, du négoce de céréales, de la transformation industrielle, ou encore des activités de holding) mais il y a aussi des spécificités réelles sur certains de ces flux. Ces spécificités doivent être prises en compte.

La solution ITESOFT nous a permis de répondre à cette exigence, et c'est toujours le cas. En tant que CSP, nous pouvons donc répondre aux exigences justifiées de nos clients internes.

Avez-vous des réflexions en cours sur de nouveaux processus à digitaliser ?

Nous sommes en train d'étendre nos solutions de digitalisation et surtout d'automatisation en y ajoutant des processus auxquels nous ne répondons pas encore de manière suffisamment robuste, par exemple les processus de rapprochement intercompagnie. Nous n'avons pas un ERP commun à toutes les divisions du Groupe. Nous n'avons donc pas un point d'appui unique et convergent qui nous faciliterait les flux et leur gestion. Même si nous n'avons pas les mêmes ERP notamment dans les 2 CSP, nous avons la grande majorité des procédures en commun. La digitalisation permet de repenser un certain nombre de processus et permet aussi de s'affranchir d'une bonne partie des différences d'ERP ou autres.

Nous nous adaptons mais nous avons un fil conducteur commun. Nous ne cherchons pas la digitalisation pour la digitalisation. Nous digitalisons pour récupérer des bénéfices sur du temps de traitement dans les CSP, sur du contrôle, de la sécurité, et du raccourcissement des délais de clôture. La digitalisation permet de diffuser plus facilement les bonnes pratiques et permet une convergence des process. Pour maintenir cette convergence, les bonnes pratiques doivent être claires, accessibles comprises et enrichies au fur et à mesure.

INTERVIEW

FRÉDÉRIC MASSY
CHIEF MARKETING OFFICER
GROUPE ITESOFT

Ingénieur IT et titulaire d'un MBA de l'EDHEC, Frédéric Massy a plus de 20 ans d'expérience dans le secteur des technologies au sein d'éditeurs de solutions logicielles et Saas internationales. Il démarre sa carrière à Londres où il assure successivement des responsabilités techniques, commerciales et marketing. En 2002, il rejoint Adobe pour développer les offres B2B de gestion de processus sur l'Europe du Sud. En 2007, il en prend la direction Marketing Europe de l'Ouest sur les offres de B2B et B2C de l'éditeur. En 2011 il est promu à la direction marketing Europe des solutions de création de contenu à destination des Entreprises, des ETI et des Indépendants pour mener la transition vers un modèle Cloud en abonnement. En 2017, il rejoint ITESOFT pour en assurer le développement. Frédéric Massy est membre de l'ADETEM, du CMIT et d'Ensemble B2B.

« Les directeurs financiers deviennent des 'business partners', capables d'informer le passé, mais aussi d'éclairer l'avenir et de catalyser la transformation de leur organisation »

Quel est votre vision de la digitalisation des processus au sein des directions Financières ?

Dans des contextes économiques marqués par l'incertitude, la rapidité des transformations, la place prépondérante jouée par les nouvelles technologies et le rôle des directions Financières évoluent. Les fonctions régaliennes assumées par les directeurs financiers doivent l'être plus que jamais, surtout dans un contexte de risque croissant. Toutefois, ces directeurs financiers deviennent également des 'business partners', capables d'informer le passé, mais aussi d'éclairer l'avenir et de catalyser la transformation de leur organisation. Ils quittent leur rôle de donneur d'ordre pour prendre celui d'accompagnateur dans la conduite du changement et l'organisation. Ils éclairent les choix stratégiques de l'entreprise.

La digitalisation des processus, la dématérialisation des échanges et la robotisation des transactions devient par conséquent un enjeu prioritaire. Toujours, bien sûr, pour répondre aux enjeux d'industrialisation de la production d'information à moindre coût inhérents aux directions Financières ! Mais, de plus en plus, parce qu'une digitalisation des processus permet de disposer de données de meilleure qualité, plus nombreuses et en temps réel, et ainsi de mieux piloter la performance de l'organisation. Ajoutons enfin que la dématérialisation permet d'accélérer les processus et d'accroître la traçabilité ainsi que l'auditabilité des transactions, et de répondre ainsi aux contraintes réglementaires et aux risques croissants dont la fraude fait partie.
Il n'est donc pas étonnant dans ce contexte que la dématérialisation des processus demeure une priorité majeure pour les DAF et qu'ils soient de plus en plus nombreux à s'engager dans des projets de robotisation plus avancés.

Quels processus sont aujourd'hui les plus matures pour être digitalisés ?

De nombreuses opportunités pour automatiser les processus et robotiser les tâches existent encore dans la majorité des entreprises. L'ensemble des processus afférents à la relation fournisseur et au P2P (Purchase-to-Pay) – le domaine de prérogative des directions Financières quand la relation client l'est plus fréquemment aux directions marketing et commerciales – restent des leviers essentiels, qu'il s'agisse du traitement des factures, de la gestion des commandes, ou du déploiement de portails unifiés.
Mais la dématérialisation des processus documentaires s'étend également à de nombreux autres domaines de la Supply Chain Financière. Par exemple, le processus Order-to-Cash (O2C) dans lequel des informations de commandes →

clients restent fréquemment des documents non structurés, et où le processus de gestion des litiges nécessite de synchroniser de nombreuses parties prenantes. Le processus Record-to-Report (R2R) est également un processus dans lequel l'ERP joue un rôle central pour ce qui est de la clôture des comptes. Mais c'est aussi un processus autour duquel des échanges de documents et des tâches manuelles multiples peuvent être automatisés.
Au-delà, les directions Financières bénéficient aussi de la digitalisation de nombreux processus : gestion des documents de transport pour exonération de la TVA, processus RH tels que l'onboarding de nouveaux salariés, la gestion des contrats, etc.

Quels sont les business process les plus déployés chez vos clients ?

Le processus P2P joue toujours un rôle particulier car il est souvent un des premiers processus auquel s'attachent les directions Financières pour mettre en place la dématérialisation des échanges. Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui d'aller beaucoup plus loin que la simple numérisation des flux entrants. ITESOFT connaît intimement ce processus et, en utilisant les technologies d'intelligence artificielle, de data visualisation et de robotisation des processus (BPM et RPA), nous avons développé une solution de nouvelle génération.
Elle permet aux directions Financières de déléguer les tâches de saisie à des robots intelligents opérés par ITESOFT pour optimiser la lecture automatique de tout document – numérique ou papier – quelle que soit sa source et ainsi obtenir des taux de STP (Straight Through Processing) incomparables. Elle offre également des processus pré-paramétrés hautement configurables pour répondre aux besoins uniques de chaque organisation et une connexion aux systèmes tiers (ERP, Procurement). Grâce à des données de meilleure qualité, disponibles en temps réel et des dashboards métier préconfigurés, le pilotage du processus est facilité et la Direction Financière peut facilement développer sa collaboration avec d'autres directions, comme celle des achats.

« Ces projets doivent être abordés en cycles itératifs, et non de manière traditionnelle avec un cahier des charges colossal, aboutissant in fine à un résultat qui ne correspond pas au besoin tel qu'il a été émis »

Quels sont les prérequis et les écueils à éviter pour les directions Financières lorsqu'elles se lancent dans la digitalisation de leurs processus ?

Le premier faux pas est le travail en silos. Souvent, ces projets de digitalisation sont vus à tort comme des projets techniques ou exclusivement dédiés à la direction comptable. Une autre erreur à ne pas commettre concerne la clarté des objectifs. De nombreux bénéfices sont induits lorsqu'on dématérialise les process, mais il est crucial d'être très clair sur les quelques KPIs visés. Que veut-on prioritairement? Est-ce une réduction des coûts ? Une accélération du traitement ? Ou encore un partage de la visibilité avec d'autres fonctions ? L'absence de précision dans les objectifs impliquera nécessairement une focalisation sur tous les bénéfices induits, sans aucune priorisation. Enfin, il faut sortir du mode de fonctionnement habituel. Ces projets doivent être abordés en cycles itératifs, et non de manière traditionnelle avec un cahier des charges colossal aboutissant in fine à un résultat qui ne correspond pas au besoin tel qu'il a été émis.

Comment abordez-vous l'évolution de la digitalisation des processus financiers ?

Les nouvelles technologies permettent d'aller plus loin dans la digitalisation et l'automatisation des processus.
La robotisation des transactions (RPA) offre la possibilité d'automatiser les 30 à 40 % des tâches manuelles qui ne le sont pas encore (par exemple télécharger des factures sur un portail fournisseur, saisir des données comptables entre Excel et l'ERP, vérifier des données fournisseur ou client sur des référentiels externes…) et de focaliser les collaborateurs sur des tâches à valeur ajoutée.
L'intelligence artificielle permet déjà d'optimiser la robotisation de tâches classiques telles que la numérisation de documents ou de dynamiquement reconfigurer un processus conformément à son fonctionnement réel. Progressivement, elle permet de déployer des modèles prédictifs, d'anticiper et également de mieux contrôler les risques et de lutter contre la fraude.
Enfin, une technologie comme la Blockchain doit être surveillée avec attention par les directions Financières tant son potentiel disruptif est évident. En permettant, entre autres, de s'affranchir des autorités d'enregistrement et des tiers valideurs, elle promet une simplification et une sécurisation accrues des échanges. Aujourd'hui, elle reste encore un sujet prospectif mais elle se développe rapidement. Pièces d'identité, factures, contrats, diplômes…les perspectives sont extrêmement nombreuses !

Quelles sont les prochaines étapes de développement pour ITESOFT ?

Il y a plusieurs axes sur lesquels nous travaillons pour délivrer encore davantage de valeur aux directions Financières dans leur digitalisation.
Nous souhaitons étoffer les applications métier en nous appuyant sur notre socle technologique autour de processus tels que l'Order-to-Cash par exemple, ou encore dans la gestion des documents de transport, un vrai casse-tête pour les entreprises qui exportent des biens à l'international et veulent récupérer leur TVA.
Nous continuons à investir dans notre plateforme de digitalisation SCPA pour intégrer davantage les nouvelles technologies comme la blockchain, le RPA ou l'Intelligence artificielle.
Enfin, notre approche SaaS permet de tirer profit de la mutualisation des informations anonymisées de l'ensemble de nos clients pour offrir de nouveaux services. Nous avons accès à un ensemble de données plus large que celui dont chaque entreprise peut disposer elle-même et nous envisageons, par exemple, des services de scoring fournisseur ou de détection de fraude.

8

P2P & ACCOUNTS PAYABLE NETWORKS

LES OPPORTUNITÉS DE L'AUTOMATISATION AU SERVICE
DE LA COMPTABILITÉ FOURNISSEURS

LE POINT DE VUE
DES EXPERTS Deloitte.

Les flux fournisseurs font partie des processus finance les plus digitalisés et les plus dématérialisés au sein des organisations. Nombreuses sont les entreprises qui ont déjà opté pour ce mode transactionnel rapide et sécurisé ; le déploiement de Chorus Pro pour l'ensemble des achats des administrations publiques démocratisera cette tendance et donnera un calendrier clair de déploiement.

Quel sera le futur de la digitalisation des processus P2P lorsque toutes les organisations auront dématérialisé leurs flux de factures fournisseurs ? Quelles sont les tendances que nous voyons émerger ?

Tout d'abord, pour s'inscrire dans la stratégie de digitalisation qui anime les directions Financières, un des premiers enjeux sera d'unifier la multitude de flux grâce à une seule et unique plateforme. Cette dernière se matérialisera par une solution « non-intrusive » qui se positionnera au-dessus de la mêlée des systèmes d'information existants : ERP, outil d'e-procurement, logiciel de Supply Chain… Elle permettra une meilleure collaboration entre la Direction Financière et les départements achats, logistique, DSI et les opérations.
Ces technologies innovantes, telles que Tradeshift, offrent, tout comme l'évolution du cadre fiscal, de nouvelles opportunités tant de sécurisation de la compliance fiscale « sans papier » que de la performance et de l'expérience fournisseurs.

« La digitalisation et le développement du Cloud ont pour conséquence la mise à disposition d'une multitude de solutions, qui sont aisément accessibles et s'interfacent sans intrusion avec les systèmes historiques d'information déjà en place »

La digitalisation et le développement du Cloud ont pour conséquence la mise à disposition d'une multitude de solutions, qui sont aisément accessibles et s'interfacent sans intrusion avec les systèmes historiques d'information déjà en place. La prochaine étape sera donc de simplifier ce paysage et de piloter la chaîne globale des flux fournisseurs autour d'une plateforme unique « end to end ».
L'analytics et le Machine Learning apportent la promesse d'une transformation radicale dans la gestion des flux fournisseurs, dont les prémices sont en cours de déploiement. En exploitant les données issues d'une plateforme unique, les directions Financières auront à leur disposition, en temps réel, des Dashboards extrêmement puissants. Les nouvelles technologies de Data Vizualisation pourront ainsi permettre aux CFOs de suivre avec précision l'état et les délais de paiement des factures pour une meilleure gestion de la trésorerie, de piloter la charge de travail/allocation des ressources ainsi que la performance du flux P2P dans son ensemble. Couplés aux modèles prédictifs, de nouveaux scénarios deviennent possibles : anticipation des variations des prix des matières premières, prévision des risques de rupture de stocks, analyse de données marché et mise à jour automatique des référentiels…
La fonction traditionnelle de comptabilité fournisseurs devra nécessairement être reconsidérée et évoluer vers davantage d'analyse et d'aide à la prise de décisions stratégiques.

Dans la continuité de l'approche self-service de l'Intelligence Artificielle, les Chatbots ont beaucoup à apporter à la fonction. Les premiers prototypes promettent une nouvelle dimension dans la relation avec les fournisseurs car ils facilitent les réponses à leur apporter en les automatisant. Ils rendent plus aisés les travaux de collecte et la mise à jour des masters data ainsi que les tâches récurrentes de circularisation qui mobilisent parfois une part importante des ressources. L'onboarding des fournisseurs sur les nouvelles plateformes unifiées en sera facilité ; le nombre d'appels entrants sera fortement diminué et la sollicitation des équipes en interne, moins forte. Toutes ces avancées se feront en faveur d'échanges d'une qualité accrue !
Les cas d'usage de la Blockchain, appliqués aux processus P2P et intégrés aux flux d'échanges transactionnels avec les fournisseurs, sont un formidable levier pour les fonctions Finance. Alors qu'ils sont encore très peu – ou pas – déployés, leur potentiel reste néanmoins extraordinaire ! D'abord en termes de conformité et de gestion des identités, puisqu'il s'agit de rendre plus fiable l'ensemble des flux de validation. La technologie Blockchain offre en effet des solutions d'authentification digitale qui rendent irréfutable, immuable →

« Les cas d'usage de la Blockchain, appliqués aux processus P2P et intégrés aux flux d'échanges transactionnels avec les fournisseurs, sont un formidable levier pour les fonctions Finance »

et sécurisée les procédures d'identification. Les applications sur l'ensemble des processus de validation – bon de commande, validation de la livraison, déclenchement du paiement, et toutes les opérations intermédiaires – sont prometteuses en termes de sécurisation des risques de fraude.

Ce sont les « Smart Contracts », s'appuyant eux aussi sur la technologie Blockchain pour rendre infalsifiables les termes et conditions de leur exécution, qui représentent le futur des flux fournisseurs. Entièrement informatisés et automatisés, ils peuvent avant tout être autonomes et intelligents. Surtout, ils pourraient modifier en profondeur la notion de confiance dans les relations commerciales ! La comptabilité fournisseurs a encore de nombreuses opportunités à saisir ! Au-delà d'un gain de productivité, d'efficacité, de conformité, c'est un changement profond des modes de travail et d'organisation qui attend les directions Financières.

Cyrille Mallaret
Associé Finance Transformation Industries Services Distribution
Deloitte Conseil

Jérôme Grignon
Senior Manager Finance Transformation
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Serge Alexandre est directeur SI Support chez Suez Eau France. Serge gère en particulier depuis 15 ans les projets du domaine finance, et promeut la digitalisation des process métiers.

SERGE ALEXANDRE
DIRECTEUR SI SUPPORT
GROUPE SUEZ

Quels sont les constats qui vous ont amenés à la transformation actuelle ?

Nous réfléchissons depuis une quinzaine d'années aux leviers de transformation pour nos fonctions finance. Un des leviers que nous avons identifiés est l'efficience opérationnelle autour du traitement des factures fournisseurs. Au début des années 2000, nous étions un des premiers groupes à mettre en place de l'EDI (Échange de Données Informatisées) en France. Puis dans les années 2015-2016, nous avons à nouveau réétudié le marché qui accueillait de nombreux acteurs disrupteurs avec l'arrivée du cloud. Nous avons alors identifié Tradeshift comme étant un de ces acteurs. C'est de là qu'est née l'idée de travailler avec eux, pour tirer le maximum de l'optimisation du processus de traitement des factures. Nous étions confrontés à une difficulté d'enrôlement au niveau des fournisseurs avec la solution que nous utilisions auparavant.

Mais lorsque l'on possède un service, il est impensable de faire machine arrière : nous ne pouvions nous résoudre à revenir à un traitement papier. Plus encore, nous voulions surtout en profiter pour passer un cap. Nous avions une vraie ambition de dématérialisation des factures. Jusqu'alors, nous travaillions surtout par opportunité par rapport à nos grands facturiers. Là, nous souhaitions réellement entrer dans une logique de 100% dématérialisé à terme. C'est avec cette plus grande ambition que nous avons lancé notre projet.

> *« Nous avions une vraie ambition de dématérialisation des factures. Jusqu'alors, nous travaillions surtout par opportunité par rapport à nos grands facturiers. Là, nous souhaitions réellement entrer dans une logique de 100% dématérialisé à terme. C'est avec cette plus grande ambition que nous avons lancé notre projet »*

Pourquoi avez-vous choisi Tradeshift ?

La solution Tradeshift était doublement disruptive. Tout d'abord, il n'y a pas de coût fournisseur : ce dernier dépose sa facture sans rien payer. C'était un élément différenciant. Le second élément est la notion de plateforme en mode SaaS. Avec les applications propriétaires relativement fermées, Il n'y avait pas ces aspects de communauté ou d'apps qui sont aujourd'hui possibles. Tradeshift est apparu pour nous comme le Salesforce de la dématérialisation des factures. Une fois que le choix a été fait, notre base fournisseurs a été analysée en profondeur afin de définir nos objectifs et la meilleure solution technique pour parvenir à notre ambition d'une dématérialisation à 100%. Nous avons déterminé ces objectifs avec Tradeshift pour pouvoir proposer des solutions techniques à la portée de chaque typologie de fournisseurs.

Est-ce que la mise en place a été facile ?

Proposer des projets, cela veut dire convaincre en interne. Il y a eu un événement indirect qui a eu un effet positif sur le projet : l'arrivée de Chorus, soit l'obligation de faire parvenir à l'administration française l'ensemble de nos factures clients. Pour les grandes entreprises, la deadline pour passer sous Chorus était fixée à début 2017. L'effet de marché était très favorable à la dématérialisation des factures. C'était le bon moment pour nous pour proposer un tel projet : le marché allait se retourner et il fallait que nous accompagnions cette tendance de fond qui nous permettrait, par ailleurs, de faire des économies sur notre fonctionnement interne. En termes de timing, nous sommes passés du POC à un niveau plus industriel il y a maintenant une bonne année.

Avec cette année de recul, comment jugez-vous le travail accompli ?

Nous gérons plusieurs centaines de milliers de factures par an donc l'outil répond parfaitement aux enjeux que nous fixé. Il est crucial, en revanche, de savoir que ce type de projets nécessite un accompagnement interne. On a tendance à les voir comme des projets techniques. Or, une grande partie de la réussite de ce genre de projets se joue à travers la relation avec les fournisseurs. Nous avons donc vraiment besoin d'être appuyés par les achats et par la finance. Il faut énormément communiquer avec le fournisseur, le rassurer, lever les craintes quant à une dégradation des conditions →

de paiement. On ne peut pas laisser Tradeshift en interlocuteur unique. C'est un travail à mener en collaboration étroite avec le fournisseur et les partenaires techniques. Aujourd'hui, nous sommes sur un enrôlement satisfaisant sur notre première année de contrat mais il faut garder la dynamique sur les prochaines années. On n'enrôle pas 100% de notre base fournisseurs en un an. C'est un effort sur la durée. Il faut réussir à garder une motivation, une dynamique et une organisation interne pérennes pour atteindre les objectifs fixés. J'insiste sur ce point car il est primordial.

Pourquoi est-ce que l'aspect enrôlement est le plus complexe à gérer ?

Nous avons une équipe dédiée sur la partie enrôlement car le premier contact fournisseur est le point qui cristallise le plus de difficultés. Une fois ce premier niveau d'échange passé, la mise en relation avec les bonnes équipes techniques qui vont s'occuper du raccordement est assez rapide. Mais au sein des gros fournisseur, il n'est pas évident d'identifier les bons interlocuteurs à la DSI. Traditionnellement, nos achats se font plus en relation avec des commerciaux. Il y a donc un travail à faire pour que ces commerciaux se rapprochent de leur propre organisation interne, trouvent les bonnes personnes au niveau de la DSI, nous mettent en contact avec eux... C'est un processus axé autour du relationnel et de la communication. Nous avons aussi notre responsabilité dans le dispositif et devons monter au créneau le cas échéant pour lever les blocages.

Du point de vue de l'enrôlement, Tradeshift a fait évoluer son organisation en mettant en place un responsable global de l'enrôlement, qui va chapeauter l'ensemble des modes de dépôt. L'arrivée d'un interlocuteur unique va nous offrir une bien meilleure vision d'ensemble.

« Une grande partie de la réussite de ce genre de projet se joue à travers la relation avec les fournisseurs. Nous avons donc vraiment besoin d'être appuyés par les achats et par la finance. Il faut énormément communiquer avec le fournisseur, le rassurer, lever les craintes »

Comment la transformation est-elle vécue par les équipes ?

Elles en perçoivent évidemment les avantages. C'est un levier dans le traitement et l'optimisation de notre façon d'acquérir les factures. Cela fluidifie et fiabilise les comptes. Le comptable est débarrassé de ces tâches sans valeur ajoutée et peut se concentrer sur la relation fournisseurs, s'il y a des problèmes de litiges par exemple, ou sur le fait de s'assurer que les factures sont imputées correctement dans les délais de clôture. Tout le monde est conscient qu'un changement était nécessaire et est satisfait de la façon dont cela a été fait. Mais nous ne sommes pas dans l'autosatisfaction, nous essayons de travailler continuellement pour conserver cette dynamique et atteindre nos objectifs. Nous cherchons des moyens de nous améliorer, comme par exemple l'amélioration du premier contact ou une recherche simplifiée du nom de l'interlocuteur IT pour démarrer le projet. Et, bien entendu, nous devons rester vigilant sur le rythme et le processus d'enrôlement qui sont les pierres angulaires du dispositif.

Quelles bonnes pratiques pouvez-vous partager après cette première année d'expérience ?

Tout d'abord, il ne faut pas laisser les situations de blocage s'installer. Dès qu'il y a plus de trois ou quatre échanges de mails et que les choses n'avancent pas, il vaut mieux prendre son téléphone et organiser des réunions avec les fournisseurs. Sinon, certains sujets d'enrôlement peuvent s'éterniser pendant des mois. Ensuite, il faut rassurer les fournisseurs lorsqu'ils ont besoin de l'être. Cela nécessite de la communication bidirectionnelle entre le client et son fournisseur. Enfin, il ne faut pas négliger la dimension interne et les moyens nécessaires pour accompagner correctement la prestation. Il serait complètement illusoire de penser la DSI seule va effectuer le travail avec Tradeshift même si d'un point de vue technique, la solution n'est pas compliquée à mettre en œuvre.

Quelles sont vos perspectives d'évolution de la solution ?

Nous nous demandons constamment comment nous pouvons apporter de la valeur ajoutée, comment nous pouvons nous servir de l'EDI pour améliorer notre gestion fournisseur. Nous réfléchissons actuellement sur la meilleure manière d'optimiser la visibilité sur le paiement des factures, la gestion des litiges ou encore, pourquoi pas, la Blockchain ou la gestion des notifications fournisseurs. Ce sont des sujets que nous étudions de près avant de nous lancer, mais cela fait partie d'une réflexion générale pour renforcer notre relation avec le fournisseur et voir ce que nous pouvons gagner en qualité et en optimisation de nos moyens.

INTERVIEW

CHARLES-HENRI ROYON
VP EMEA
TRADESHIFT

Charles-Henri Royon, 57 ans, est à la tête de Tradeshift Europe depuis 2014, il a participé à la croissance impressionnante de l'éditeur américain d'origine danoise avec une cinquantaine de clients ayant fait confiance à Tradeshift. Charles Henri a une expérience fortement orientée logiciels applicatifs acquise auprès de l'éditeur Ariba où il dirigeait les Ventes Europe en tant que VP pendant 12 ans.
Charles-Henri a démarré chez IBM puis a passé 10 chez EMC2.

Comment Tradeshift a-t-il évolué depuis l'an dernier ?

Nous sommes dans la continuité de notre stratégie. Notre axe principal est toujours le même : une plateforme avec une multitude d'applications. Certaines sont internes, principalement « Pay » et « Buy », et beaucoup d'autres sont externes. Nous avons récemment signé de nouvelles applications parmi lesquelles VATBox, qui propose des solutions automatisées de récupération et de gouvernance de la TVA. Ce genre d'application est très intéressant pour les directions comptables qui ont souvent recours à des solutions multiples et rarement automatisées (Excel étant la principale). Autre nouvelle application : Freightos. C'est une plateforme logistique qui crée un marché du fret international en ligne. De fait, nous avons de nombreux nouveaux clients dans le domaine de la logistique : trois grands noms des transports aérien, maritime et de colis signés sont venus s'ajouter depuis le début de l'année à nos clients historiques dans ce secteur (DHL, Kuhne and Nagel, Air France KLM). C'est un domaine qui nous intéresse beaucoup. Nous créons et signons de plus en plus d'applications spécifiques. Un dernier exemple parmi nos nouveaux clients : Coface, qui va proposer aux acheteurs d'analyser la santé financière de leurs fournisseurs ou de leurs clients.

« Un autre principe fondateur de Tradeshift est de permettre l'accès à TOUS les fournisseurs : nos solutions ont été pensées comme les solutions « grand public » du type Amazon, ce qui permet à une PME de 10 personnes produisant quelques pièces industrielles de pousser son contenu comme le font actuellement les grands fournisseurs »

À côté de l'augmentation exponentielle des applications, l'autre grande priorité concerne l'ouverture de la plateforme pour y déployer des places de marché. Un grand nom de l'industrie agroalimentaire est déjà en train d'établir sa place de marché sur la base de la plateforme Tradeshift, et un des grands loueurs de voitures se positionne également pour donner accès à ses franchisés aux conditions d'achat de la maison-mère.
Tous secteurs confondus, depuis le début de l'année, 38 nouveaux clients nous ont rejoints.
Au rayon des nouveautés, nous avons fait notre entrée dans le domaine des applications financières de paiement anticipé. Il y a tout d'abord le « dynamic discounting » qui permet aux clients d'utiliser leur cash pour payer les fournisseurs en avance contre une ristourne. Nous avons développé cet axe avec l'un de nos tout premiers clients américains.
Cet axe devient un bestseller chez nous, particulièrement en Europe où le besoin de financement des entreprises est particulièrement fondamental pour leur déploiement.
La « Supply Chain finance » est un autre développement dans le domaine financier. Elle ressemble au « dynamic discounting » mais, cette fois, c'est un partenaire bancaire qui va payer le fournisseur en avance. C'est grâce à nos accords avec Santander et HSBC que cette nouveauté a été rendue possible.
Enfin, la carte de crédit virtuelle est la troisième nouveauté. Lorsqu'un collaborateur doit effectuer des achats opérationnels rapides, il fait une demande et, si l'autorisation est donnée, il reçoit un numéro de carte de crédit virtuel valable une fois. Ainsi, les dépenses sont sous contrôle ; contrairement aux notes de frais, elles sont catégorisées (on associe à chaque dépense une famille d'achats) et le CFO n'a plus besoin de créer une fiche fournisseur dans son ERP pour un petit fournisseur auquel il n'aura plus besoin de faire appel. Tout le monde y gagne grâce, d'un côté, à la fluidification et la simplification du circuit d'approbation pour engager une dépense et, de l'autre, à l'allègement des ERP débarrassés des contacts ponctuels. →

Les applications financières sont très clairement et depuis toujours un axe de développement stratégique pour nous. À terme, elles devraient représenter la moitié de notre chiffre d'affaires. Le business modèle de ces applications financières est lui aussi différent : pour les applications reposant sur les banques, tout repose sur un principe de partage des gains. En parvenant à cet objectif, nous sortirions de notre rôle d'éditeur tiers de logiciels classiques pour entrer dans le financement de la chaîne d'approvisionnement.
Et, pour terminer ce tour d'horizon de notre actualité de l'année, rappelons que nous avons fait notre entrée dans le Magic Quadrant de Gartner.

Quelle place l'intelligence artificielle occupe-t-elle chez Tradeshift ?

Notre solution d'intelligence artificielle s'appelle Ada. Son rôle est d'aider les utilisateurs de Tradeshift à optimiser leurs usages puis à accélérer leur traitement. Elle est disponible à différentes étapes du processus pour aider à la codification et à la validation.
Elle peut, par exemple, aider un client à imputer une facture (Automatisation des imputations comptables basées sur du « Machine Learning ») ou encore à prendre une décision lorsqu'il doit valider une facture importante, en lui permettant par exemple de vérifier le budget déjà consommé. Il suffit de poser une question à Ada en chat. Le gain de temps est précieux, notamment pour les comptables qui peuvent valider une facture en 30 secondes alors qu'auparavant la validation pouvait leur prendre de longues minutes voire des heures s'ils devaient récupérer des informations éparses. Le but est d'arriver au « touchless », qui est le rêve ultime de tous les centres opérationnels.

« Nous pensons fondamentalement que c'est un modèle basé sur le principe des réseaux sociaux qui va s'imposer dans le B2B. Les solutions actuelles basées sur un principe de portail fournisseurs ne sont en effet pas viables »

Pourquoi la place de marché occupe-t-elle une place stratégique pour vous ?

Associer place de marché et solution de financement va permettre de fluidifier les Supply Chains en :
- libérant le cash bloqué chez les grands donneurs d'ordre. Nous y arrivons avec une rapidité tout à fait impressionnante. En termes très simples : le but est qu'il y ait à la fois des acteurs qui viennent faire leur marché et, lorsqu'ils appuient sur le bouton d'achat, qu'il y ait d'autres acteurs qui financent ces dits achats.

Quant à nous, nous fluidifions tout le système. Seule une solution basée sur les principes de plate-forme et de réseaux permet des interactions incluant le client, les fournisseurs et un ou X autres tiers (banque, société de rating / évaluation…)
- débloquant les freins des outils d'eProcurement qui pêchent traditionnellement par leur pauvreté en… contenu ! Un autre principe fondateur de Tradeshift est de permettre l'accès à TOUS les fournisseurs : nos solutions ont été pensées comme les solutions « grand public » du type Amazon, ce qui permet à une PME de 10 personnes produisant quelques pièces industrielles de pousser son contenu comme le font actuellement les grands fournisseurs.

Les systèmes traditionnels d'eProcurement se concentraient sur le process et se heurtaient à l'absence de contenus : c'est très exactement ce que la place de marché Tradeshift veut apporter. Bien sûr, inversement, un Directeur des achats ne va pas laisser aux employés la liberté d'acheter sur les places de marché grand public telles qu'Amazon, même si celles-ci peuvent parfois être envisagées grâce à leur apport en contenu.
En fait, l'idée est d'à la fois respecter les principes de l'entreprise ET de donner du contenu aux utilisateurs, tout en fluidifiant les processus aval de comptabilité. L'idée de réconcilier les contenus et les process est vraiment fondamentale. Vendre du processus sans rien derrière, cela ne sert strictement à rien. Notre ambition chez Tradeshift est que le client vienne comme il est, avec ses processus et ses outils d'eProcurement s'il en a déjà, et qu'il utilise la Marketplace pour acheter, sur la base d'un contenu plus riche et ainsi limité, les demandes en « texte libre » qui sont beaucoup plus complexes à traiter, à imputer et à contrôler.
En outre, si nous l'appliquons à de « l'achat-revente » pour en faire une place de marché privé, cette notion de place de marché permet aux directions achats de devenir des centres de profit. Une grande entreprise peut ainsi bénéficier de sa puissance d'achats pour négocier des produits à un prix très intéressant, ce qui lui permet de revendre ses produits à son réseau (dans le cas des franchises) à ses fournisseurs de rang 1 (dans un modèle industriel).

Quels sont les facteurs-clés de succès lors du déploiement de l'outil Tradeshift ?

L'onboarding des fournisseurs, l'onboarding des fournisseurs et encore l'onboarding des fournisseurs ! La rapidité avec laquelle cet aspect est réalisé et réussi est vraiment le point essentiel. Mais attention : la réussite de l'onboarding des fournisseurs implique de leur donner de l'information. Il ne faut pas uniquement leur faciliter le process, il faut aussi les informer.
C'est là un vrai progrès qu'en quelques secondes seulement un fournisseur puisse envoyer une facture sur la plateforme Tradeshift, savoir ensuite qu'elle est acceptée par son client car elle est conforme aux règles fiscales et aux propres règles client, suivre enfin l'évolution du statut de cette facture en ligne. Auparavant, un fournisseur ne savait jamais si sa facture avait bien été reçue. C'est avec une foule de petits détails relevant d'un onboarding performant qu'on leur rend la vie plus facile.
Sur l'onboarding, le réseau est crucial. Lorsqu'un fournisseur est connecté à un de ses clients, il est en même temps potentiellement connecté à l'ensemble des autres clients Tradeshift. Du côté du client, cela signifie une rapidité de montée en charge des solutions sur la partie dématérialisation de factures mais aussi une opportunité pour trouver d'autres fournisseurs ou pour le fournisseur de trouver d'autres clients auxquels apporter des services.
Une fois que les fournisseurs sont embarqués, nous pouvons commencer à travailler sur de nombreux aspects avec eux, et en particulier des services financiers. Pour un petit fournisseur, être payé en temps et en heure est absolu- →

ment crucial. Des outils financiers très simples permettent de fluidifier et de faire passer les paiements de 90 jours à une semaine. Une telle fluidité des paiements permet également de réinjecter de l'argent dans la Supply Chain.

Quelle est votre vision pour les années à venir ?

Nous pensons fondamentalement que c'est un modèle basé sur le principe des réseaux sociaux qui va s'imposer dans le B2B. Les solutions actuelles basées sur un principe de portail fournisseurs ne sont en effet pas viables. Il suffit de se poser une simple question pour s'en assurer : « Est-il possible pour une PME qui a 50 clients de gérer l'ergonomie de 50 portails avec 50 utilisateurs et passwords différents ? ».

Nous allons continuer à faire croître le réseau ainsi que le montant des transactions qui y passent. Nous allons nous appuyer sur les meilleurs acteurs du marché en termes d'éditeurs pour les inciter à venir sur notre plateforme. Faire venir une société comme VATBox, qui apporte une vraie valeur ajoutée à ses clients, et réussir à l'intégrer intelligemment dans un seul et même process comptabilité fournisseurs, c'est énorme. Nous n'allons pas faire de produits révolutionnaires à partir de nouveaux logiciels.

En revanche, nous allons chercher les plus belles solutions sur le marché qui apportent de la valeur ajoutée afin de pouvoir les intégrer à notre plateforme et de créer un écosystème similaire à celui de Salesforce. Cette démarche apporte de la valeur à toutes les sociétés, qu'elles soient fournisseurs ou acheteurs sur la plateforme Tradeshift ; elle permet encore de consommer des logiciels informatiques comme nous consommons des Apps sur nos smartphones. C'est notre force.

9

STRATEGIC CUSTOMER ACCOUNTING & FINANCE BUSINESS PARTNER

LA DIRECTION FINANCIÈRE AU CŒUR DE LA RELATION COMMERCIALE ET DU BUSINESS

LE POINT DE VUE
DES EXPERTS Deloitte.

L'expérience client, toujours plus digitale, plus fluide, et plus simple, doit embarquer dans sa transformation l'ensemble de la chaîne comptable pour garantir un parcours digitalisé de bout en bout. C'est indéniablement un des processus transactionnel clé sur lequel on constate un nombre croissant d'initiatives visant à accélérer les délais, baisser les coûts de transaction, répondre aux contraintes normatives et améliorer le niveau de service proposé. En tant que Partner B2B de ses clients, la Direction Financière se doit de proposer des solutions innovantes pour supporter les équipes commerciales et améliorer cette expérience client.

La digitalisation du parcours « patient » dans le domaine médical, la transformation des modes de consommation dans le retail, l'automatisation des flux commerciaux pour les services aux entreprises, la dématérialisation des factures dans le secteur public... est une nouvelle réalité qui nécessite d'embarquer toutes les directions, la finance ayant un rôle prédominant à jouer.

Comment assurer une chaîne comptable client de bout en bout, fluide et efficiente adaptée aux organisations complexes ou décentralisées ? Quelles sont les tendances du marché ?

La dématérialisation des factures clients devient un prérequis nécessaire pour développer la relation commerciale. Dans le Business To Business la tendance est encore plus marquée, les clients déportant de plus en plus la charge administrative de prétraitement de la facturation chez leurs fournisseurs. Cette digitalisation des flux offre des données étendues de facturation, permettant de mettre à disposition un niveau de granularité très fin, en adéquation avec les attentes des clients, de leur organisation, pour permettre un traitement efficace et automatisé via les outils P2P ou la RPA (réconciliation, contrôle, rapprochement, imputation sur les business unit, ...). Au-delà de la valeur ajoutée immédiatement perçue par ce type d'approche, les délais de paiement s'en trouvent naturellement améliorés et les litiges fortement diminués.

analytics, Robotics Process Automation, Machine Learning, Blockchain... sont les innovations majeures qui impacteront directement l'expérience utilisateur digitale et l'accompagnement des directions commerciales.

A l'image du Purchase To Pay (P2P), l'Order To Cash (OC2) va reposer sur des plateformes uniques, interopérables pour adresser une couverture plus large possible des clients, qui permettront d'associer données financières, données commerciales et données logistiques, pour un pilotage intelligent de la relation commerciale. Ces plateformes, ayant dans un premier temps un objectif de dématérialisation des flux, pourront, à termes, proposer de nombreux services additionnels et une fidélisation accrue grâce à une relation plus automatisée et proche des fournisseurs et de leurs clients.

Imaginons une solution centralisée permettant de transformer automatiquement un devis validé en « smart contrat », puis de lancer le bon de commande ainsi que la facturation associée en totale conformité. L'ensemble des éléments serait transmis aux différentes parties prenantes dans un workflow sécurisé, pour suivre le processus jusqu'à l'émission du bon de livraison et le contrôle du paiement. Reliée aux systèmes informatiques logistique, les délais de livraison pourraient être transmis directement au client, le réassort des stocks générés automatiquement, et les données, partagées en temps réel par la Direction Financière et les opérations, seraient ainsi centralisées...

Ces nouveaux modèles de plateformes basés sur des données structurées libèreront un potentiel de digitalisation considérable : Les Chatbots traiteront l'ensemble des demandes « standards », la RPA gèrera les travaux fastidieux et répétitifs de circularisassions clients, et l'IA anticipera sur la base de l'historique de chaque client les risques de recouvrement pour agir préventivement et de manière ciblée. Ces innovations dégageront un temps précieux aux équipes comptables et commerciales pour accompagner le client dans une relation personnalisée et privilégiée.

Cette tendance de digitalisation de l'ensemble de la chaîne de vente, end to end, n'est néanmoins pas synonyme de robotisation complète de la relation commerciale. Que ce soit dans le retail, où le point de vente reste primordial, ou dans le B2B, où le traitement des clients VIP reste spécifique, les contacts humains seront toujours stratégiques. Mais ils pourront reposer sur des données fiables, sur des alertes automatiques pour guider les équipes commerciales, et sur des scénarii personnalisés selon les habitudes d'achats et de paiements.

Le rôle de Partner B2B pourra prendre tout son sens dans des projets d'envergure d'O2C et contribuer pleinement à l'amélioration des délais d'exécution, afin d'explorer de nouvelles pistes commerciales et d'éviter de passer à côté d'opportunités lucratives !

Jérôme Grignon
Senior Manager Finance Transformation
Deloitte Conseil

Cyrille Mallaret
Associé Finance Transformation Industries Services Distribution
Deloitte Conseil

TÉMOIGNAGE CLIENT

Thierry a effectué sa carrière au sein du groupe Darty, devenu Fnac Darty. Toujours porté par les projets d'innovations technologiques au service de la fonction finance, Thierry a notamment participé à la conception de la Darty Box en 2003 sur le volet de la facturation Clients.
Par la suite, il a exercé la fonction de Directeur Comptabilité au sein du premier Centre de Services Partagés (CSP) de Darty. Depuis 2015, Thierry pilote les projets de dématérialisations des flux fournisseurs et clients B2B.

THIERRY PERELLA
P2P & O2C PROJECT LEADER
GROUPE FNAC / DARTY

« La réduction du temps entre la saisie d'une commande et son encaissement a offert des bénéfices stratégiques à nos directions commerciales et financières »

Dans quel contexte avez-vous lancé votre projet de dématérialisation des flux clients

Le Groupe Fnac Darty est un groupe français spécialisé dans la distribution de matériel électroménager et dans la culture.
Le groupe Darty s'est lancé en décembre 2015 avec CEGEDIM dans un projet de dématérialisation des flux clients B2B pour une volumétrie annuelle de 110 000 documents.
L'évolution règlementaire obligeant les entreprises à dématérialiser fiscalement leurs factures à destination de l'état et de ses administrations a été le déclic pour le groupe FNAC DARTY.
Nous avons profité de la mise en place de nos factures vers Chorus pour étendre le périmètre du projet à l'optimisation de notre processus Order-to-Cash.
Nous avions choisi CEGEDIM sur la digitalisation du processus P2P. Le succès de ce premier projet a naturellement orienté notre choix vers CEGEDIM pour les enjeux de digitalisation du processus client.

Quelles ont été les parties prenantes qui ont fait de ce projet un succès ?

En 2015 le projet d'EDI dématérialisation fiscale du flux client relevait d'une demande directe de la direction générale de DARTY – FNAC avec des enjeux très clairs, à la fois pour notre direction commerciale (Développer le B2B en full digital) et notre Direction Financière: C'était une vraie volonté partagée de l'entreprise.
L'important du sponsoring a été clé pour donner du sens à la démarche et ce à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.
Le rôle des équipes commerciales sur ce projet a été décisive à la fois dans la communication des enjeux vers les clients DARTY Pro pour en maximiser l'adhésion mais également dans l'évangélisation de l'électronique pour en maximiser le ROI.
Même si le déploiement fut rapide, on parle de 4 mois de projet, la bonne coordination des ressources techniques en interne ainsi que celle du CSP ont été un facteur clé de réussite.

Quels sont les principaux leviers d'efficience constatés ?

La réduction du temps entre la saisie d'une commande et son encaissement a offert des bénéfices stratégiques à nos directions commerciales et financières.
Au-delà de la réduction significative du coût sur le processus administratif (réduction du cout de traitement des factures de 80%), la fluidification de l'ensemble du processus Order-to-Cash a amélioré de manière notable l'efficacité opérationnelle et a engendré une réduction du DSO constatée de 10 jours.
L'efficacité et la vitesse de traitement ont également permis d'améliorer la relation client sur nos comptes B2B et minimiser les litiges.
Confier à CEGEDIM le processus Order-to-Cah nous a permis de digitaliser totalement, l'envoi et l'archivage des factures en prenant en compte la préférence du client en termes de format et de média (EDI, email, Pdf, portail web client, courrier postal,).
Cela nous a permis d'améliorer de manière notoire le recouvrement des créance clients B2B de 8 à 15 jours selon les clients.
La réduction du taux de créance et le délai moyen de règlement ont été les deux drivers de l'optimisation de la trésorerie que nous avons mesurés sur ce projet.
A cela s'ajoute une baisse considérable des relances clients, des litiges et des demandes de duplicata avec une économie constatée de 1,5 ETP au sein du CSP.

Selon vous, quelles seraient les prochaines étapes de digitalisation des flux clients ?

Nos prochaines étapes résident dans le full digital, à savoir accompagner nos clients dans l'expérience digitale de bout en bout. →

« Une fois le nouveau processus maîtrisé, les résultats étaient au rendez-vous: les factures étaient reçues et enregistrées en 48h, lorsqu'avant le délai moyen était de 15 jours intégrant les traitements postaux et les enregistrements »

L'optimisation du « Cash collection » est également un enjeu que nous souhaitons développer avec notre partenaire pour améliorer l'efficacité des processus de pré-relance et de relance.
Anticiper nos actions via des analyses prédictives sur la masse de données issues des commandes, des factures, des paiements est également en discussion avec CEGEDIM.

INTERVIEW

BENOIT GARIBAL
DG
CEGEDIM E-BUSINESS

Benoit Garibal est diplômé d'HEC. Après avoir passé 6 ans de conseil en corporate Finance chez Accuracy, Benoit rejoint les équipes de Cegedim en tant que DGA de Cegedim SRH (externalisation service RH) en charge des opérations et finance. Il passera ensuite deux ans en tant que DRH du Groupe. Depuis décembre 2017, Benoît est Directeur Général de Cegedim E-Business.

Pouvez-vous nous présenter Cegedim en quelques mots?

Le groupe Cegedim est le troisième éditeur de logiciels en France, avec un positionnement historique sur le secteur de la santé. Cegedim e-business est l'entité qui propose l'ensemble des solutions et des services pour dématérialiser toute la chaîne de processus du Contract to Pay. Cette année, le chiffre d'affaire de Cegedim e-business devrait atteindre 40 millions d'euros avec 20% de croissance. En 2010, nous avons racheté Deskom, une start-up d'invoicing. Cette acquisition est venue compléter notre activité dans le domaine de la santé et nous permet de couvrir l'ensemble des secteurs d'activité.

Comment accompagnez-vous les entreprises sur le sujet de l'Order to Cash (O2C)?

Cette offre de services est le premier segment sur lequel Cegedim e-business a réellement accéléré sa croissance sur le marché français, avec un positionnement tourné vers les grandes entreprises du CAC 40 ou du SBF 120. L'O2C est un axe sur lequel les grands groupes ont voulu accélérer la dématérialisation, avec deux besoins fondamentaux: la sécurisation du cycle de vente et la réduction du DSO. Avec un processus dématérialisé en amont qui embarque la communauté de clients, l'ensemble de la chaîne parle le même langage et nous sommes dans l'optimisation complète de la sécurité de la transaction, du contenu de la transaction pour permettre l'efficacité opérationnelle et de la facilitation de la chaîne de paiement. Nous avons accompagné de nombreux grands groupes tels qu'Engie, Michelin, Total, Loxam ou encore Air Liquide dans cette dynamique. Au-delà du souhait d'efficacité du processus interne, les premiers enjeux concernent aussi la rationalisation de la fonction comptable et son automatisation. En France, ces grands groupes ont clairement initié, grâce à la création de services partagés, un vrai suivi du ROI de la fonction comptable. Nous les avons accompagnés avec une plateforme et une solution uniques. Les grands groupes aujourd'hui sont souvent freinés dans leur transformation par des ERP dont l'évolution et la capacité d'interopérabilité coûtent une fortune et sont très complexes. La solution technique unique, qui permet d'appréhender le processus de l'émission d'un devis, par exemple, jusqu'à son paiement et au suivi du recouvrement, a apporté un premier niveau d'efficacité au donneur d'ordre.

La deuxième phase de l'accompagnement consiste à l'onboarding d'une communauté de clients sur le process de dématérialisation. Il s'agit d'un accompagnement technique, de conduite du changement, de communication interne. Nous sommes là pour convaincre les clients des intérêts du projet de dématérialisation.

Ce métier qui était très technique a évolué grâce à l'expérience des grandes sociétés que nous avons accompagné ces dix dernières années. Ces entreprises nous ont clairement poussé à évoluer au gré des problématiques d'organisation, des nouveaux enjeux d'efficacité, de rentabilité des processus. Nous sommes passés du métier d'opérateur technique de dématérialisation de flux à un rôle de partenaire.

« La solution technique unique, qui permet d'appréhender le processus de l'émission d'un devis, par exemple, jusqu'à son paiement et au suivi du recouvrement, a apporté un premier niveau d'efficacité au donneur d'ordre »

Quelle est votre vision du processus d'O2C? Comment décririez-vous ce marché?

Le marché se compose de deux grands catégories.

Il y a, d'un côté, le monde très verticalisé des grands groupes. Le processus O2C y est souvent piloté par la finance, avec la collaboration des directions commerciales. Les différentes entités dialoguent encore relativement peu, parfois même au sein du département finance. La dématérialisation permet de créer du lien entre ces différents univers: la comptabilité, le contrôle de gestion, la trésorerie. Au quotidien, ce sont →

souvent des processus relativement laborieux. Souhaite-t-on simplement améliorer un processus lourd en l'informatisant ou veut-on plus largement, réellement piloter la chaîne de la relation client en partant de la donnée de base ? Notre ambition, chez Cegedim, est d'être dans l'accompagnement du processus O2C dans sa globalité et non pas simplement un système informatique qui permet d'acheminer des flux et des factures.

Nous adressons également le marché des PME et ETI. Dans les organisations moins staffées, l'attente est forte autour d'un service comme le nôtre : très packagé, avec un standard fonctionnel et applicatif qui permet une mise en place simple, la convergence, la formalisation par défaut. Il s'agit d'une approche pragmatique pour faire comprendre que dématérialiser, ce n'est pas simplement transformer un fichier papier en un fichier informatique. C'est avoir une chaîne qui apporte de la valeur pour tous les donneurs d'ordre de la chaîne.

Ces deux marchés vivent de façon assez indépendante pour l'instant, mais les approches packagées pragmatiques simples, qui sont l'essentiel de la croissance de la digitalisation en France sur les cinq prochaines années, viennent bousculer les codes. Elles nous poussent à simplifier et à porter beaucoup plus de valeur en dehors de la dimension SI, du vertical métier. C'est pourquoi nous lançons notre nouvelle offre de services, SY by Cegedim, qui est tout simplement la promesse de la simplicité.

Comment avez-vous construit votre nouvelle offre SY by Cegedim ? Quel est l'objectif poursuivi ?

Nous sommes allés à la rencontre de nos clients, pour essayer de comprendre leurs attentes et leurs perceptions nous concernant. Nous étions identifiés dans le cadre d'un appel d'offres très structuré sur un processus donné pour une certaine chaîne de valeur. Des approches très ciblées donc, avec peu de communication avec les autres parties prenantes, qui ont par ailleurs d'autres outils. Notre solution interopérable s'intègre dans un patchwork de SI et notre valeur se retrouve finalement relativement diluée ou isolée. L'orchestration de flux s'avérait nécessaire. Pour proposer de l'innovation, il est crucial de dialoguer avec la personne qui a une vision d'ensemble. Dans les attentes de ces grands groupes, il faut proposer de la valeur qui dépasse largement la dématérialisation elle-même.

Les PME nous demandaient, à la lumière des grands comptes que nous équipons, quels seraient les best practices. Elles attendent également une plateforme facile, de la visibilité sur les coûts, une prise en charge de bout en bout du process pour onboarder tous les acteurs de l'organisation ainsi que leurs partenaires.

Elles ont besoin d'une solution simple et efficace, avec un minimum de cout de mise en place et une couverture la plus large possible du process.

Notre réponse, c'est SY. Toute notre expérience y est réunie. Nous avons l'habitude des environnements historiques multiplateformes, multiprocessus. Nous avons pris les atouts de ces offres et construit une plateforme couvrant l'ensemble de la chaîne P2P et O2C.

Une plateforme unique, avec une interface très intuitive, permettant d'accompagner les clients quelle que soit la brique qu'ils souhaitent externaliser. Nous couvrons ainsi toute la chaine de la contractualisation de la relation avec le client jusqu'au recouvrement. Nous avons également intégré la possibilité d'y ajouter du processus en amont ou en aval, pour intégrer la circulation de documents ou les processus de décision.

Dans notre nouvelle offre SY, la matière première est notre module SYFLOW, qui est l'orchestration de tous les processus qui composent la relation entre un donneur d'ordre et son client. Dans toute la complexité des ERP, il n'est pas toujours facile d'accéder à cette information et de la faire parler. Dans notre nouvelle offre, nous avons le souhait de proposer des outils simples de restitution de la donnée, respectant naturellement les standards de propriété et de bonne utilisation de la donnée client.

Il est nécessaire d'accompagner les organisations dans leur complexité initiale pour leur permettre ensuite de simplifier et fluidifier leur processus grâce à notre approche de plateforme unique.

> *« Une plateforme unique, avec une interface très intuitive, permettant d'accompagner les clients quelle que soit la brique qu'ils souhaitent externaliser. Nous couvrons ainsi toute la chaine de la contractualisation de la relation avec le client jusqu'au recouvrement »*

10

AI & NATURAL LANGUAGE GENERATION

DES MILLIERS D'HEURES RÉALLOUÉES SUR
L'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE DES MÉTIERS

LE POINT DE VUE **DES EXPERTS Deloitte.**

L'Intelligence Artificielle révolutionne notre vie de consommateurs: assistant de conduite, coach sportif, moteurs de recommandations... les applications cognitives ont pénétré notre vie quotidienne.
Prises dans la gestion opérationnelle et dans l'urgence, les directions Financières ont peu de temps pour envisager l'impact de l'Intelligence Artificielle sur leur rôle et leur positionnement futur. Dans le dernier baromètre de Deloitte, seuls 42% des CFO interrogés disent être familiarisés avec ces technologies émergentes, et seuls 11% disent avoir atteint les bénéfices escomptés.
Pourtant, cinq technologies cognitives sont en train de révolutionner en profondeur les directions Financières dans un contexte d'hyper-croissance des volumes de données disponibles (+40% par an).

Les cinq technologies cognitives incontournables

1. Le Machine Learning, qui permet à des systèmes d'apprendre continuellement pour améliorer leur capacité de prédiction. En utilisant des algorithmes, le Machine Learning s'adapte à de larges volumes de données – internes ou externes – qu'il analyse pour en faciliter l'interprétation, ce qui permet notamment de fiabiliser la qualité des prévisions et des atterrissages.

2. Le Robotic Cognitive Automation, il combine l'automatisation de tâches de routine – au moyen d'un ensemble de règles (Robotic Process Automation) – avec l'analyse de données non structurées et des mécanismes qui miment l'apprentissage humain et la prise de décision.

« Au lieu d'analyser méticuleusement les données, David intervient de manière ciblée au sein des départements et élabore par exemple des stratégies de hedging avec ses collègues de la Trésorerie »

3. Le Natural Language Processing (NLP), il permet à des systèmes de décrypter et comprendre de l'information textuelle pour engager des humains avec des informations et des services personnalisés. Le NLP ingère de l'information non structurée et la transforme en information structurée utilisable par d'autres systèmes.

4. Le Natural Language Generation (NLG), génère des narrations et des commentaires à partir d'une information structurée: par exemple, des tableaux de chiffres ou des graphiques.

5. Le Speech Recognition repose sur la capacité d'un système à retranscrire et interpréter le langage oral.

Comment ces technologies cognitives transforment-elles le métier des directions Financières?

Projetons-nous au travers de trois exemples que nous avons pu observer durant les 12 derniers mois, lors d'expérimentations ou de projets passés à l'échelle. David, Marie et Aline sont trois personnages inspirés de la réalité qui ont su profiter de l'Intelligence Artificielle pour transformer leur métier.

David était en 2017 le contrôleur de gestion avec qui tout le monde souhaitait travailler. Il a depuis intégré dans son équipe Cindi.
Cindi est un assistant virtuel dédié à la Finance, capable d'adresser 80% des demandes initialement adressées à David. Cindi opère au-dessus des solutions Cloud de reporting et de plannings financiers et est capable de réaliser en quelques secondes, sans erreurs, les analyses que David réalisait en plusieurs heures. «Quel est l'élasticité prix que nous constatons sur nos principaux marchés? Où avons-nous immédiatement besoin de couverture pour les risques de forex? Quel est le réalisé par rapport au budget? Quelles entités ont surconsommé ou sous-consommé par rapport au budget?».
Au lieu de fournir des fichiers Excel, Cindi répond avec des graphiques et en langage textuel, comme le fait Alexa au domicile de David. Grâce à Cindi, David a pu évoluer vers des projets d'amélioration de la performance. Au lieu d'analyser méticuleusement les données, il intervient de manière ciblée au sein des départements et élabore des stratégies de hedging avec ses collègues de la Trésorerie.

Marie était en charge des relations investisseurs et couvrait la gouvernance, le reporting et la communication aux analystes. Elle a initié un pilote sur le Natural Language Generation.
Dans un contexte de réduction des coûts, elle souhaitait automatiser la préparation des earning calls et des pré- →

sentations des analystes, une tâche fortement répétitive et chronophage. Marie est maintenant capable de générer des transcripts en un clic, ce qui permet à ses équipes de se focaliser sur un travail d'analyse à forte valeur ajoutée pour la communauté des investisseurs. L'initiative de Marie s'est diffusée au sein de la filière Finances pour fournir des tableaux de bord commentés. Les dirigeants obtiennent leurs documents en quelques heures, non pas en plusieurs jours, comme c'était auparavant le cas.

Aline, la Directrice financière, doit faire face à un agenda complexe: elle adresse les investisseurs, son CEO, sa propre équipe et les auditeurs. Elle a décidé de designer et de faire élaborer une solution qui lui permette de prendre des décisions optimales et plus rapides. Chaque matin au petit déjeuner, Aline découvre sur iPad les informations délivrées par un assistant virtuel.
L'assistant utilise des outils de visualisation des données, alimentés en direct par les datawarehouses et le lac de données. Il met à jour automatiquement le tableau de bord et permet à Aline de réaliser à la demande des simulations sous contraintes et de passer en revue les risques. Par ailleurs, Aline peut dialoguer avec son assistant pour demander des analyses plus précises: «Quelles étaient les ventes d'hier, région par région? Quels sont les produits peu performants ce mois-ci? Quels Execs tendent à ne pas atteindre leurs objectifs?». Aline utilise son assistant pour répondre à des centaines de questions et diffuser ses guidances. Elle donne l'exemple à l'ensemble de l'organisation qui devient cognitive.

Tout comme Aline, de nombreux CFO sont préoccupés par l'impact de l'Intelligence Artificielle sur leur filière. D'ores et déjà, le RPA réduit les effectifs dans les centres de services partagés, une tendance qui va s'accélérer dans les prochaines années. Plus généralement, les directions financières testent et passent à l'échelle des solutions cognitives permettant de gagner en productivité.
Au-delà des gains liés à l'automatisation, les directions financières doivent se doter de talents confortables grâce à l'utilisation de technologies cognitives: data scientists, business analysts, story tellers. Les CFO les plus matures utilisent les projets cognitifs pour identifier les talents désireux d'accroître leurs compétences et de se positionner en business partners, tout comme Marie et David.
Les projets cognitifs permettent également d'identifier la prochaine génération de leaders à même de mettre en place la transformation qui va redéfinir le métier de la Direction Financière.

«Les projets cognitifs permettent également d'identifier la prochaine génération de leaders à même de mettre en place la transformation qui va redéfinir le métier de la Direction Financière»

L'intelligence Artificielle au service des CFO: par où commencer?

La première mission d'une Direction Financière est d'obtenir les chiffres les plus fiables, c'est un fait. Les technologies cognitives n'y changeront rien et l'explosion des sources de données va accroître ce besoin de fiabilisation de l'information.
L'Intelligence Artificielle et les technologies cognitives vont encourager la création et l'utilisation de nouveaux outils par la Direction Financière. Pour vous qui souhaitez poursuivre la Transformation de la Direction Financière dans un monde digital, voici les cinq recommandations à mettre en œuvre:

1. Apprenez davantage. Si vous ne l'avez pas encore fait, mettez en place une petite équipe transverse pour aider votre organisation à comprendre ce qui est réalisable grâce à l'IA. Profitez des réunions hebdomadaires pour partager des retours d'expérience avec le leadership et ne limitez pas l'exploration à la Finance.

2. Entretenez un backlog. Créez une liste d'opportunités d'amélioration de la Finance au travers de l'IA: fraude, projections de chiffre d'affaires, scoring de risques, pricing dynamique... Cette liste va s'allonger dans le temps. N'oubliez pas d'intégrer des idées venant d'applications consommateurs.

3. Identifiez des possibilités de pilotes. Affinez le backlog, transformez les opportunités en produits destinés à être massivement adoptés. Restreignez le nombre de pilotes, la taille de l'équipe et contrôlez la prise des risques en externalisant la conception et la maintenance des algorithmes auprès d'un partenaire de référence.

4. Pilotez des projets. Focalisez-vous sur des projets dont l'impact métier est démontrable à court terme. Intégrez un projet transformationnel dès qu'est faite la preuve d'une véritable efficacité. N'attendez pas pour le faire, auquel cas vous courrez le danger de vous faire disrupter par vos partenaires business actuels ou vos concurrents.

5. Passez à l'échelle. Définissez et pilotez l'impact associé à chaque projet. Maîtrisez les paramètres qui provoquent chez les utilisateurs l'adoption ou la répulsion. Pivotez et nourrissez-vous du retour d'expérience comme le font les startups. Répliquez ce qui délivre des résultats et encouragez la réutilisation de composants technologiques par votre partenaire de mise en œuvre.

Enfin, prenez le temps pour voir et tester par vous-même tout ou partie des applications d'Intelligence Artificielle. Que vous le fassiez au travers d'un lab Deloitte ou en visitant une Direction Financière plus avancée, rien n'est plus convaincant dans le domaine de l'IA que la démonstration par l'exemple. Nous serons heureux de vous guider.

Mathieu Colas
Associé Analytic
& information management
Deloitte Digital

TÉMOIGNAGE CLIENT

Fort de plus de 20 ans d'expérience au sein de BNP Paribas, Éric Nicolas a tout d'abord travaillé comme IT-Quant avant de coordonner les outils de market making internes. Il est alors passé au front office comme trader Kospi puis comme responsable des risques de THEAM, un Asset Manager de la banque. Il a rejoint l'équipe Quantitative Investment Strategies comme structureur senior en 2015 et se concentre désormais sur la gouvernance, l'infrastructure et les projets spéciaux sur toutes les classes d'actifs.

ÉRIC NICOLAS
STRUCTURER, QUANTITATIVE INVESTMENT STRATEGIES
BNP PARIBAS

Comment est né votre projet de Natural Language Generation au sein de BNP Paribas ?

Le projet est né au sein des activités de marché et de l'équipe Quantitative Investment Strategies qui développe les indices propriétaires de la banque. Ces indices sont notamment commercialisés en partenariat avec BNP Paribas Asset Management sous forme de fonds. Dans ce cadre, nous produisons chaque mois des fact sheets envoyées aux clients, qui contiennent une explication de la performance du fonds et donc de nos indices pour le mois écoulé. Cette explication de performance se divise en deux volets : un volet quantitatif (explication chiffrée) et un volet qualitatif reprenant les mêmes éléments mais sous forme de texte. Par le passé, l'écriture de ces textes se faisait manuellement au sein de l'équipe de structuration, par des collaborateurs de haut niveau, en français ou en anglais. Ces textes étaient ensuite traduits dans diverses langues, par des collaborateurs ou des sociétés de traduction. La volumétrie gérée pour ces productions de texte était assez faible : nous écrivions les textes pour une dizaine de fonds importants et nous laissions de côté tous les autres. L'aspect reporting et analyse, c'est-à-dire le service après-vente, prend de plus en plus d'importance dans l'industrie. Nous avons donc souhaité améliorer nos compétences dans ce domaine.

Comment avez-vous découvert l'approche Yseop ?

Au moment où nous commencions à réfléchir à l'automatisation de nos reportings, une société de consulting nous a présenté Yseop : leur présentation nous a très vite convaincus. Après un rapide tour d'horizon du marché, nous nous sommes rendu compte qu'Yseop était le seul éditeur à pouvoir nous proposer du multilingue incluant le français, ce qui était essentiel pour nous.

Nous nous sommes alors décidés à lancer un POC (« proof of concept »). Nous avons travaillé main dans la main pour paramétrer Yseop afin de générer les textes qui, jusque-là, étaient produits manuellement – il faut noter que ces derniers étaient déjà bien cadrés, dotés d'une donnée structurée propre et d'un discours linéaire. Nous avions donc déjà une base solide afin de déployer l'automatisation avec Yseop. Le POC s'est fait en français, sur cinq ou six fonds. Ce dernier ayant été un succès, nous sommes passés à une phase pilote lors de laquelle nous avons non seulement ajouté l'anglais mais aussi effectué des tests plus poussés sur une cinquantaine de fonds. Aujourd'hui, nous sommes en phase de production et nous générons des textes en français et en anglais pour une vingtaine de fonds. Nous étendons actuellement progressivement ce périmètre.

> *« D'une part, le temps libéré par l'automatisation des tâches jusqu'ici réalisées manuellement par des personnes à haut profil est désormais consacré à des tâches qui ont plus de valeur ajoutée. D'autre part, comme les processus sont plus rapides, nous passons moins de temps à répondre aux demandes ponctuelles »*

Quel a été le timing pour mettre le projet en production ?

Nous avons commencé le POC en avril 2016 et l'avons terminé en juillet 2016. Ensuite, il nous a fallu un peu de temps en interne pour obtenir la validation afin de lancer la phase pilote. Convaincre en interne n'a pas été une étape difficile, mais il a fallu prendre le temps d'expliquer le contexte et le fonctionnement de la solution ainsi que les bénéfices escomptés. Étant donné la nouveauté et l'aspect stratégique du déploiement d'une telle solution, il a fallu s'assurer que tout le monde, jusqu'au management, était bien onboardé dans cette approche.

La phase pilote a été lancée en septembre 2016 et s'est terminée en juin 2017. La longueur de la phase d'intégration n'était pas le fait d'Yseop, mais le fait de difficultés rencontrées dans l'automatisation de la génération de la donnée structurée en amont. Une solution telle qu'Yseop ne peut fonctionner correctement que si la donnée structurée existe et si elle bien présente dans les systèmes. Dans nos processus, la génération des explications de performances numériques était elle aussi réalisée en partie manuellement avec un outil externe. Nous avons donc dû automatiser aussi cette partie, afin →

que la solution puisse être déployée correctement. Or c'est une partie calculatoire moins simple qu'il n'y paraît : cette automatisation-là nous a donc pris presqu'un an tant pour « brancher tous les tuyaux » que pour faire tous les calculs et les valider.

Avec le recul, quels sont les bénéfices que vous apporte l'approche Yseop ?

Bien évidemment, il nous permet de produire plus de textes qu'auparavant, avec une qualité constante, mais aussi d'en générer sur demande. En effet, il nous arrive souvent de recevoir des demandes d'explications sur la performance de tel ou tel indice durant une période donnée. Désormais, nous sommes capables d'y répondre simplement en appuyant sur un bouton, de produire les chiffres et d'avoir un texte généré qui sert de base au vendeur lorsqu'il répond à son client. Pour nous, la valeur de la solution Yseop est double : gain de temps et de rapidité. D'une part, le temps libéré par l'automatisation des tâches jusqu'ici réalisées manuellement par des personnes à haut profil est désormais consacré à des tâches qui ont plus de valeur ajoutée. D'autre part, comme les processus sont plus rapides, nous passons moins de temps à répondre aux demandes ponctuelles.

Les résultats sont donc vraiment intéressants. Pour l'instant, nous ne couvrons toujours que le périmètre des explications de performances sur des indices ou des fonds qui sont essentiellement des paniers d'actions. À l'avenir, probablement début 2019, nous nous attaquerons à d'autres typologies d'indices : paniers de sous-stratégies diversifiées, indices et stratégies qui traitent des options. Et, cette fois, nous avons entrepris de faire les choses dans le bon ordre : nous automatisons la partie des données structurées (le data crunching) en amont, avant de nous lancer dans la génération de texte. Cette automatisation nous permettra un déploiement plus rapide et générera, surtout, moins de frustrations. Quand une solution marche, on a hâte de la voir fonctionner de manière complètement automatique !

« Ce qui va rentrer en input de la solution de génération de langage doit être disponible dans des centres de données. Il faut effectuer un vrai travail de data crunching en amont, nécessaire au bon déploiement de la solution »

Si l'on met à part le data crunching, avez-vous rencontré d'autres obstacles ?

Nous n'avons rencontré aucun problème, qu'il s'agisse du déploiement de la solution Yseop sur les serveurs, de l'utilisation depuis nos chaînes logicielles ou encore de la stabilité ou de l'efficacité de la base de connaissances. La qualité des rapports rendus est excellente et tout à fait comparable à ce qui était produit auparavant par un collaborateur. C'est simple, on ne peut pas faire la différence.

Pour conclure, j'aimerais insister sur deux points cruciaux. J'ai déjà évoqué le premier : ce qui va rentrer en input de la solution de génération de langage doit être disponible dans des centres de données. Il faut effectuer un vrai travail de data crunching en amont, nécessaire au bon déploiement de la solution. Le deuxième point essentiel concerne l'humain. Il faut s'assurer de bien communiquer avec les équipes et de leur offrir une visibilité sur le déploiement de l'outil ainsi que sur les objectifs visés. Nous avons eu la chance que la mise en place de cette solution soit appréhendée comme un gain de temps pour les collaborateurs qui jusque-là réalisaient leurs tâches manuellement. Or il n'en va pas toujours ainsi. De fait, il ne faut surtout pas négliger l'humain, maillon essentiel dans la mise en place d'une telle solution. Dans notre cas, les collaborateurs étaient très satisfaits de ne plus avoir à effectuer ces tâches chronophages. Ils peuvent désormais se concentrer sur de vraies tâches de structuration, avec une valeur ajoutée bien plus importante. L'arrivée d'Yseop a été très bien accueillie, et même au-delà très appréciée.

INTERVIEW

EMMANUEL WALCKENAER
CEO
YSEOP

Emmanuel Walckenaer a rejoint YSEOP en 2017. En sa qualité de CEO, il apporte à YSEOP ses 25 ans d'expérience dans le développement de business solutions et services dans la High Tech. Précédemment Directeur Général et Senior Vice-Président de la Business Unit Cloud et Connectivité chez Sierra Wireless, il a, à ce titre, développé une offre unique de connexion dédiée au marché de l'Internet des Objets, en Europe et en Amérique du Nord. Emmanuel Walckenaer est diplômé de l'École Centrale de Paris.

Depuis plusieurs années, alors que les entreprises mènent une veille constante sur les sujets d'Intelligence Artificielle et de RPA, en lançant notamment une multitude de POC, on sent encore une hésitation du marché à entrer de plain-pied dans ces sujets. Pensez-vous toutefois qu'une nouvelle ère arrive ?

Concernant l'Intelligence Artificielle, le potentiel est immense mais nous avons néanmoins constaté plusieurs freins au déploiement de ces nouvelles technologies chez nos clients. Tout d'abord, l'IA soulève des problématiques sociales, contribuant à la résistance au changement. Les entreprises se demandent quelles vont être les conséquences de l'automatisation. Pour lever ce frein, il faut veiller à bien faire appréhender ce genre d'outils comme une aide véritable pour l'analyste, qui lui garantit davantage d'efficacité, un gain de temps et surtout la possibilité d'effectuer des tâches moins ingrates, ce qui lui laisse plus de temps pour analyser et échanger avec ses clients. L'outil est conçu pour aider, pas pour remplacer : c'est un point important à souligner. Les rapports que nous produisons sont d'une excellente qualité. S'ils peuvent être une aide sans pour autant empiéter sur les compétences, ils constituent un apport vertueux. L'idée est vraiment de mettre l'Intelligence Artificielle au service de l'homme pour valoriser son travail d'analyse.

Une autre réticence peut venir aussi de la peur de perte de contrôle, de ne pas savoir exactement comment tout cela se déroule, d'avoir besoin de preuves que cela fonctionne

Il y a encore un dernier frein : le coût d'une telle solution. Par le passé en effet, les projets d'IA étaient très onéreux car peu matures, avec un ROI difficile à évaluer en amont.

Tous ces facteurs font que les entreprises peuvent avoir encore des réticences et demander des POC.

> *« Le marché devient plus mature maintenant, ce qui permet d'accélérer le déploiement de ce genre de solution. Petit à petit, les projets se concrétisent plus facilement, plus simplement et plus rapidement »*

Cependant, le marché devient plus mature maintenant, ce qui permet d'accélérer le déploiement de ce genre de solution. Petit à petit, les projets se concrétisent plus facilement, plus simplement et plus rapidement. Nous le constatons avec nos clients : quand nous faisons des tests, cette phase est toujours réalisée avec des données réelles et des utilisateurs réels, avant que ne soit initié le passage en production. Nous faisons très peu de POC : la solution fonctionne, elle a fait ses preuves, elle est éprouvée chaque jour par de très gros clients. Nous répondons à un vrai besoin d'automatisation, de recherche de qualité, de différenciation en termes de time to market. Il ne s'agit plus seulement pour nos clients de tester une technologie : l'enjeu auquel ils sont confrontés est désormais de passer à l'échelle, d'utiliser cette technologie pour produire davantage de rapports ou de pouvoir l'appliquer à tout un département.

À propos de votre solution justement : pouvez-vous nous en dire un peu plus ? Comment fonctionne-t-elle ?

YSEOP a été fondée il y a dix ans par Alain Kaeser, avec la vocation de mettre la machine au service de l'Homme. Nous avons démarré avec un socle technologique associant plusieurs techniques d'Intelligence Artificielle : NLG (Natural Language Generation) qui permet de faire parler les machines en se basant sur les données et leur interprétation, sur NLU (Natural Language Understanding), et sur des moteurs d'inférence.

Nous nous concentrons sur divers domaines applicatifs. Notre solution « augmented analyst » nous permet de générer en sept langues des rapports, des études, des analyses à partir des données de nos clients. Cet outil est particulièrement plébiscité dans le secteur de la banque, des assurances et au sein des directions financières. Aujourd'hui, nous produisons environ un million de rapports différents pour nos clients : →

rapports de performance d'usines, des reportings financiers pour les banques, des rapports d'analyse ou de performance de fonds (investissement, actions, sociétés), des rapports de crédits... Ces rapports sont riches, donnent des détails, des explications à propos d'une décision (et pas uniquement une réponse codée) sur une problématique. Nous faisons ainsi parler les données de façon intelligente.
Notre impact financier est important : nos clients constatent non seulement un vrai bénéfice en termes d'économies, de qualité des données, mais aussi dans leur prise de décision et dans leur time to market. Les directions financières consacrent beaucoup de temps aujourd'hui à des tâches à faible valeur ajoutée. Au lieu de passer 80% du temps à aller chercher des données et à construire la base de leurs rapports, elles peuvent nous déléguer cette part et se concentrer ainsi sur l'analyse.

Quelles sont les forces de votre solution ?

Nous pouvons aujourd'hui produire des rapports en sept langues, et de nouvelles langues s'ajoutent chaque année. Ce sont de véritables grammaires, conçues par des linguistes et des mathématiciens. Une nouvelle langue prend entre trois et six mois pour être déployée, et jusqu'à neuf, si elle est complexe.
Notre outil de paramétrage est transparent et a vocation à utiliser deux sortes d'Intelligence Artificielle complémentaires : une Intelligence Artificielle probabiliste, liée au Machine Learning, et une autre, plus déterministe, qui utilise un moteur d'inférence. Nous travaillons pour utiliser le Machine Learning pour améliorer l'outil de paramétrage, mais les règles que nous utilisons ensuite en production sont parfaitement connues et ont un résultat déterministe. Tout reste sous contrôle. Il n'y a donc aucun effet de boîte noire et il est possible de tracer et d'auditer le cheminement jusqu'au résultat. Dans les domaines d'analyse de la performance par exemple, la traçabilité et la compréhension d'un cheminement sont très importants. Pour les banques et les assurances, c'est un point de différenciation déterminant.
Notre autre force est notre méthodologie : notre solution repose sur une bonne connaissance des métiers et sur l'accès aux données du client. Nous préparons en amont l'élaboration d'un rapport avec le client. Deux mois sont nécessaires pour avoir un rapport de gestion standard finalisé. Pour y parvenir, nous construisons une base de connaissances avec nos clients en utilisant le design thinking et toutes les méthodes agiles. Nous conduisons également des entretiens et organisons des workshops avec des experts métiers, afin de comprendre leur spectre d'analyse, leurs chiffres et d'identifier leurs priorités, etc. Nous intégrons ensuite cette connaissance métier dans notre moteur d'inférence. Ce travail préparatoire de compréhension en amont est effectué avec nos partenaires, tels que Deloitte. Étant donné que nous sommes un éditeur de logiciels, nous mettons cet environnement de paramétrage à disposition de nos partenaires afin qu'ils l'utilisent pour la mise en production, en usant de leur parfaite connaissance du client.

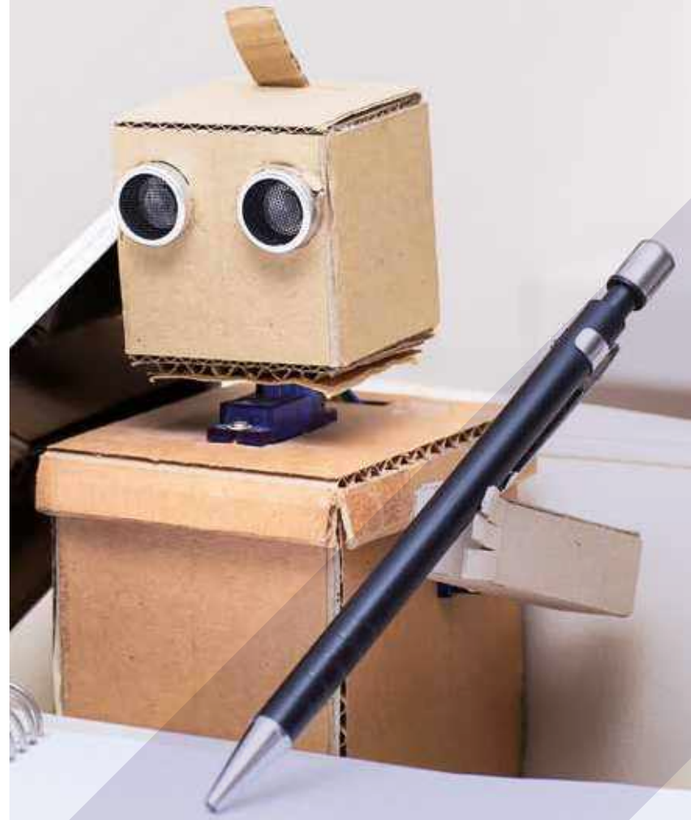
Quelles sont les bonnes pratiques, les pré- requis avant le déploiement d'un projet ?

L'union des compétences est le point fondamental pour la réussite d'un projet. Nous recommandons toujours, lors d'un lancement de projet, de pouvoir travailler avec quelqu'un de la DSI. Il est important aussi d'avoir accès aux experts métiers. Si ces compétences sont réunies, en même temps qu'un sponsor interne qui souhaite vraiment que le projet aboutisse, tous les ingrédients de la réussite du projet, y compris en termes de timing, sont là. Cette configuration nous permet de vraiment travailler en phase avec nos clients.

> *« Les directions financières consacrent beaucoup de temps aujourd'hui à des tâches à faible valeur ajoutée. Au lieu de passer 80% du temps à aller chercher des données et à construire la base de leurs rapports, elles peuvent nous déléguer cette part et se concentrer ainsi sur l'analyse »*

En termes de roadmap, quelle sont vos priorités pour les mois à venir ?

Aujourd'hui, nous souhaitons tendre vers l'industrialisation de nos solutions. À titre d'exemple, nous allons introduire en 2019 du Machine Learning pour aider au paramétrage de nos solutions. Le Machine Learning va nous aider à améliorer la qualité et la finesse de nos rapports, voire à automatiser une partie du paramétrage de la solution : par exemple, en repérant dans un document des blocs fonctionnels, l'Intelligence Artificielle sera en mesure de nous proposer du paramétrage. Notre objectif est donc essentiellement de faciliter et d'améliorer le paramétrage, pour pouvoir mettre les projets en production plus rapidement et les rendre plus accessibles en termes de coût.



11

LES 3 SOLUTIONS DISRUPTIVES
A NE PAS MANQUER EN 2018

OLIVIER TIJOU
Directeur Région EMEA francophone
DENODO

OLIVIER TIJOU
DIRECTEUR RÉGION EMEA FRANCOPHONE
DENODO

Ingénieur en télécommunications, Olivier Tijou a débuté sa carrière dans l'informatique dans la salle des marchés de BNP à Frankfurt, puis a travaillé comme ingénieur avant-vente pour les réseaux Nortel en France. Il a ensuite rejoint Kabira Technologies - une startup spécialisée dans le middleware transactionnel, secteur où il a travaillé successivement en tant que consultant technique, architecte, responsable des avant-ventes puis responsable des ventes. Par la suite, il a été chargé des secteurs télécommunications et life sciences chez TIBCO Software pendant 7 ans puis gérant de grands comptes globaux comme Orange et Sanofi. Olivier a rejoint Denodo en juillet 2017 en tant que directeur de la région EMEA francophone.

Comment la Data Virtualization peut-elle faire la différence dans les organisations ?

La Data Virtualization est une nouvelle technologie qui vient combler le fossé qui existe entre, d'une part, les multiples sources de données qui apportent de la valeur (qu'elles soient dans un réservoir Big Data, dans un ERP, au sein d'un entrepôt de données…) et, d'autre part, les consommateurs de cette donnée qui effectuent des analyses ou des reportings avec différents moyens de Data Visualisation.

Notre objectif est simple : mettre à disposition des utilisateurs, de manière rapide et consolidée, l'ensemble des données de l'entreprise qui sont souvent éclatées dans plusieurs systèmes. Nous leur offrons ainsi un mode de consommation accéléré et beaucoup plus complet de « data » fraîches, là où traditionnellement l'IT se charge d'extraire les données des différentes sources, de les dupliquer et de les livrer avec des délais qui peuvent aller de quelques jours à plusieurs semaines (voire parfois plusieurs mois !).
Denodo permet ainsi de remonter les données en seulement quelques heures, sans les dupliquer, ni les déplacer, afin d'offrir une vue qui soit compréhensible et consommable par les métiers.
La promesse du Big Data était de rationaliser et de rassembler toutes ces données, mais la réalité est tout autre : un nombre important de données est encore disparate et leur mise à disposition peut être très longue. Avec Denodo, l'accès aux données est accéléré pour répondre au besoin d'agilité des organisations.
La virtualisation offre en outre l'avantage de la sécurité car il permet de garder le contrôle sur la gouvernance des données : il est en effet possible d'accorder des niveaux d'accès différents selon les utilisateurs, et la traçabilité est totale.
Nous sommes capables au travers d'une seule plateforme d'unifier les couches de données, de gérer des catalogues et de sécuriser des sets de données. Pour les Directions Financières, particulièrement impactées par la multitude de sources de données, c'est un formidable levier d'agilité et d'efficience.

Le marché de la Data Virtualization est très récent, et plus particulièrement en France : quels sont ses perspectives et ses enjeux ?

Depuis l'émergence de la Big Data il y a deux trois ans, nous connaissons un essor important : aujourd'hui, les sources de données se sont tellement démultipliées que les entreprises commencent à être dépassées par leur ampleur.
Alors que peu d'entre elles nous connaissaient il y a deux ou trois ans, l'émergence du Big Data et sa diffusion ont engendré un développement important de nos activités. Nous comptons désormais parmi nos clients en France des sociétés telles que ArcelorMittal ou encore la BNP Paribas Asset Management. Nous avons de nombreux projets en cours, que ce soit dans l'industrie pharmaceutique ou encore l'aéronautique.
Les directions Financières, avec le développement du Cloud, les organisations décentralisées et l'accélération de la transformation digitale sont particulièrement touchées par ce phénomène. Comment gagner en agilité si la mise à disposition des données à analyser prend déjà plusieurs jours ?
Le principal challenge est l'évangélisation nécessaire autour du concept, encore peu connu. C'est pourquoi nous travaillons beaucoup avec des partenaires comme Deloitte, capables de conseiller de manière pertinente les entreprises et de mettre en lumière les avantages que la Data Virtualization peut apporter à leurs différentes structures. Le change management est véritablement un point clef.
Ce challenge va de pair avec la difficulté de trouver le bon interlocuteur, celui qui est « à la croisée des chemins » entre un métier de plus en plus exigeant, qui veut consommer →

toujours davantage de données et toujours plus vite, ainsi que des organisations IT « bridées » par l'écosystème existant.
Souvent, il s'agit du directeur de la transformation digitale, mais il peut également s'agir du directeur de la BI, le « Chief Data Officer »... Déterminer le bon interlocuteur est crucial pour que la valeur ajoutée de l'outil soit vraiment perçue dans sa globalité.

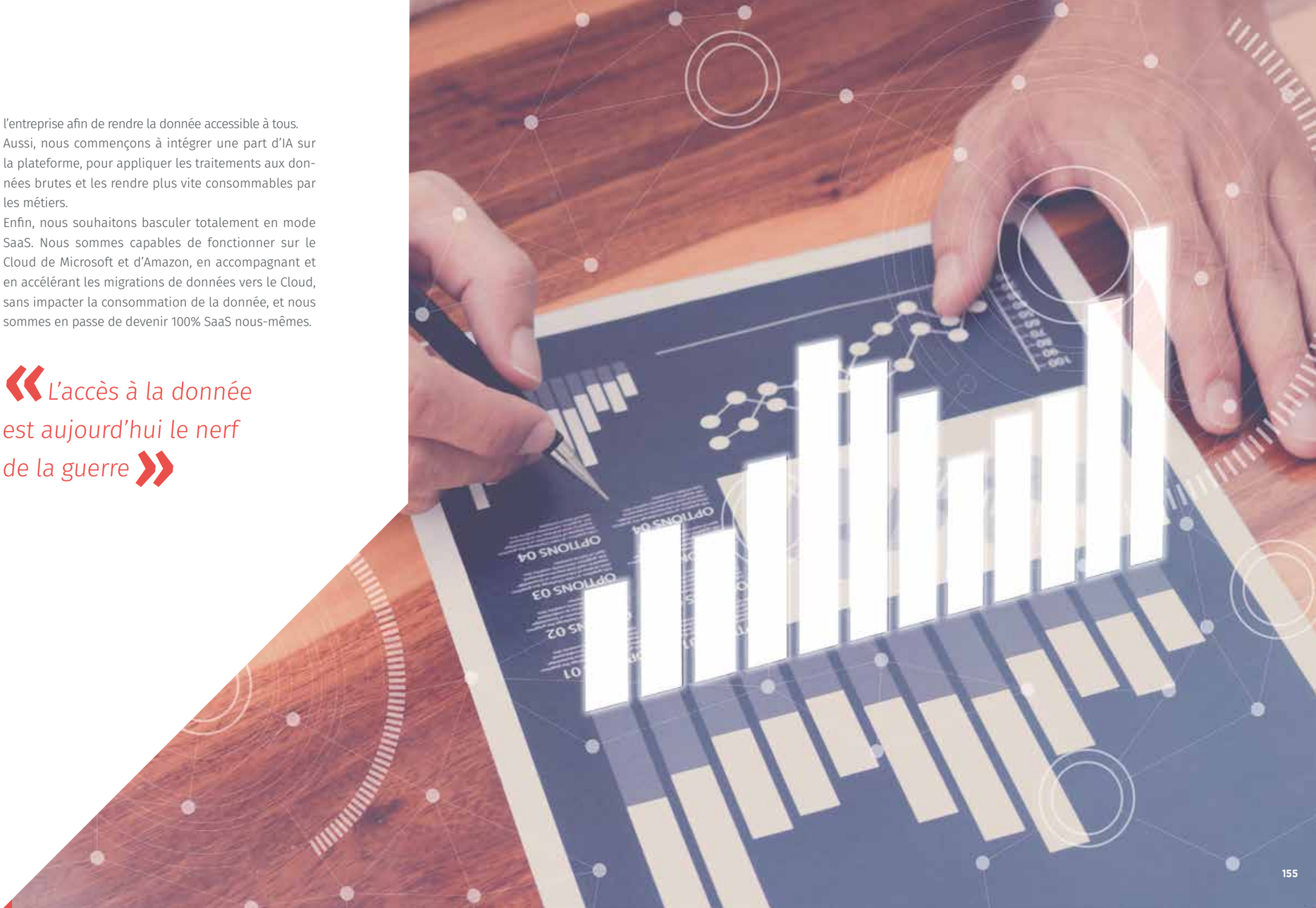
Vous avez été mis à l'honneur cette année dans le Gartner, en tant que Challenger, tout comme dans le Forrester, en tant que Leader : qu'est-ce que cela représente pour vous ?

La caution du Gartner et du Forrester a changé la donne en nous offrant plus de visibilité auprès des entreprises. La reconnaissance de la Data Virtualization en tant que technologie de plus en plus pertinente et en plein essor par ces deux institutions a bien évidemment eu des impacts réels et très positifs. Elles ont simplement constaté qu'à l'heure de la démultiplication des sources, la Data Virtualization est une brique en passe de devenir indispensable pour relever le challenge de la donnée dans les différentes organisations. Dans la perspective d'une stratégie digitale, c'est un véritable accélérateur.
Denodo maîtrise totalement l'exécution et l'implémentation de la Data Virtualization, et c'est pourquoi nous sommes cette année cités par le Gartner et le Forrester.

Avez-vous une roadmap définie pour soutenir la transformation des organisations dans les années à venir ?

Nous faisons continuellement évoluer notre technologie pour rester au plus proche de notre écosystème et pour proposer des performances toujours plus importantes. Nous développons des cas d'usage pour toutes les fonctions de l'entreprise afin de rendre la donnée accessible à tous.
Aussi, nous commençons à intégrer une part d'IA sur la plateforme, pour appliquer les traitements aux données brutes et les rendre plus vite consommables par les métiers.
Enfin, nous souhaitons basculer totalement en mode SaaS. Nous sommes capables de fonctionner sur le Cloud de Microsoft et d'Amazon, en accompagnant et en accélérant les migrations de données vers le Cloud, sans impacter la consommation de la donnée, et nous sommes en passe de devenir 100% SaaS nous-mêmes.

« L'accès à la donnée est aujourd'hui le nerf de la guerre »



DENODO
DATA VIRTUALIZATION
Une plateforme d'intégration et de livraison des données temps réel pour plus d'agilité et d'économies, en termes de temps et de coûts

Il existe aujourd'hui au sein de l'entreprise des enjeux cruciaux liés à la donnée. La virtualisation des données ou « data virtualization » est une approche métier et IT qui révolutionne l'agilité dans la livraison, l'accès, la consommation et la gestion des données.

Qu'est-ce que la data virtualization ?

Selon le cabinet Forrester, la data virtualization est l'intégration de données qui connaît la croissance la plus rapide (source: Forrester Data: Big Data Management Solutions Forecast , 2016 to 2021).

La data virtualization est une technologie agile d'intégration, d'abstraction et de services de données en temps réel. Elle permet un accès unifié à un large éventail de sources de données (d'entreprise, du Big Data, du Cloud mais aussi données non structurées), sans répliquer ou déplacer les données afin d'en créer une couche unique « virtuelle » qui offre des services de données unifiés pour supporter des applications et des utilisateurs multiples. Les résultats sont probants : un accès plus rapide aux données, moins de réplications, et donc un coût moins élevé et plus d'agilité pour le changement.

Selon le cabinet d'analystes Gartner, « d'ici 2020, 50 % des entreprises adopteront la virtualisation des données » (Source : Gartner, Market Guide for Data Virtualization, 07 août 2017)

Des économies de temps et de coûts considérables

Les utilisateurs métier veulent un accès plus rapide et plus simple aux données. La couche d'abstraction apportée par la data virtualization simplifie considérablement l'introduction et le déploiement de nouvelles technologies. L'intégration et la livraison des données est jusqu'à 95 % plus rapide et nécessite moins de ressources informatiques : la plateforme de data virtualization de Denodo – Denodo Platform ne réplique pas les données et fournit un **accès à la demande (capacités de self-service) et en temps réel aux données,** sans les sortir des stockages de données d'origine.

Ainsi, nos clients réalisent non seulement des économies considérables sur le plan des coûts d'intégration, des coûts opérationnels, des licenses d'applications, mais aussi en termes de temps : **time to market 40% fois plus rapide, livraison de l'information 10 fois plus rapide, rapports de vente en 20 minutes au lieu de 7 heures, ROI atteint en moins de 6 mois.** Les fonctions intégrées de gouvernance des données et d'audit permettent aussi de prévenir les coûts de non-conformité. Nos clients gagnent en agilité : ils sont plus adaptables aux nouvelles exigences et à l'évolution des besoins de l'entreprise.

« By 2018, organizations with Data virtualization capabilities will spend 40% less on building and managing (ETL & ESB) data integration processes for connecting distributed data assets. » (Source: Gartner: Predicts 2017: Data Distribution and Complexity Drive Information Infrastructure Modernization)

CONTACT

Olivier Tijou
Directeur Région
EMEA francophone
07 86 70 37 47
otijou@denodo.com

Anton Nicholas
Inside Sales Executive
06 68 94 56 40
anicholas@denodo.com

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE AVEC DENODO

Denodo est pionnier et leader de la virtualisation des données depuis 1999. Nous comptons plus de 500 clients dans plus de 30 industries. La plupart de nos clients sont des sociétés Fortune 500 et Global 2000. Parmi nos clients : VISA, The Phone House, Logitech, Daimler, Bank of the West (filiale du groupe BNP Paribas), Autodesk, Asurion, Lilly, Vodaphone, Zurich…Pour plus d'informations, visitez le site www.denodo.com.

Les solutions horizontales:

- BI agile
- Big Data
- Logical data warehouses & data lakes
- Cloud
- Services de données
- Vue unique du client
- Gouvernance de la donnée

Un vaste réseau de partenaires technologiques et intégrateurs :

- Tableau, pour la BI; Amazon Web Services pour le cloud; IBM pour la gouvernance de l'information, mais aussi Cloudera, Hortonworks, Azure, Mongo DB, SAP et bien d'autres.
- Intégrateurs et sociétés de conseil : HCL, Infosys, Accenture, CapGemini, GFI Cognizant, Infosys, Keyrus, Business & Decision, Talan Consulting, pour n'en citer que quelques-uns.

Évaluez la maturité et la simplicité d'utilisation de la solution :

- Test Drive : évaluation d'une heure, gratuite et guidée sur AWS Cloud (environnement sandbox) : https://www.denodo.com/en/page/test-drive
- Denodo Express : téléchargez et évaluez directement sur votre laptop https://www.denodo.com/en/denodo-platform/denodo-express

LA SOLUTION **EN IMAGES**

La virtualisation des données, une intégration moderne des données, une couche d'abstraction et une couche de données de services.

Denodo Platform, le pouvoir combiné de Parallel In-memory Fabric et Dynamic Query Optimization pour une livraison immédiate des données dans des contextes Big Data, cloud et temps réel.

FRANCK LE TENDRE
France Managing Director
& Director of the EMEA
Industry Team - Dropbox

FRANCK LE TENDRE
FRANCE MANAGING DIRECTOR & DIRECTOR OF THE EMEA INDUSTRY TEAM
DROPBOX

Franck Le Tendre occupe le poste de Directeur Général France et Directeur Industries EMEA chez Dropbox depuis février 2017. De formation INSEEC et ESCP, il commence sa carrière sur des fonctions opérationnelles chez Sage – 1995-1998 – et DDB – 1998-2003 – avant de rejoindre Unica de 2003 à 2007 (racheté par IBM) en tant que Directeur commercial pour la zone Europe du Sud. Il est nommé Directeur commercial chez SAP en 2007, une fonction qu'il occupera jusqu'en 2010. Franck Le Tendre intègre ensuite Pursway à des fonctions de direction générale et de direction des ventes jusqu'en 2011 avant d'être nommé CEO & et vice-président Europe de l'Ouest chez SynerTrade où il supervisait plus de 80 collaborateurs.

Pourriez-vous présenter Dropbox et plus précisément Dropbox Business ?

Dropbox a été créé en 2007 pour permettre aux utilisateurs d'accéder, à travers le cloud, à toutes leurs données sur tous leurs appareils. En un peu moins de dix ans, nous avons atteint le seuil des 500 millions d'utilisateurs. Nous avons donc dû gérer une hyper-croissance et la fonction finance nous a particulièrement aidés à garder cela sous contrôle.

Si, au départ, les utilisateurs partageaient leurs photos de vacances avec leur famille, nous nous sommes rapidement rendu compte que les utilisateurs de Dropbox commençaient également à déployer l'outil dans le cadre de leur travail. Nous avons donc décidé de développer un outil qui soit à destination des entreprises et avons commencé à concevoir Dropbox Business. Il s'agit du même outil Dropbox que celui connu par le grand public, mais enrichi d'un certain nombre de fonctionnalités qui permettent notamment aux directions informatiques et métiers d'accéder à des fonctions avancées de pilotage et de contrôle.

Une étude McKinsey a montré que 61% du temps effectif passé au travail est en réalité consacré à organiser son travail, ce que l'on appelle le « work about work » ; et seulement 39% à le réaliser. La promesse de Dropbox est d'inverser cette tendance, de simplifier le temps passé à retrouver ses informations, à y accéder, à collaborer afin de se concentrer sur la libération du potentiel créatif et la résolution de problèmes.

De nos jours, de nombreuses ressources extérieures (freelances, sous-traitants, fournisseurs) doivent être impliquées en mode projet sur quelques mois ou une année. La promesse de Dropbox Business est de simplifier la façon dont toutes ces équipes collaborent ensemble.

Nous avons la chance d'avoir un outil unique, extrêmement évolutif. Que l'on soit une PME de quelques dizaines de salariés ou un groupe du CAC 40, nous avons la capacité de proposer un outil identique, et de garantir des performances égales

> *« Une étude McKinsey a montré que 61% du temps effectif passé au travail est en réalité consacré à organiser son travail, ce que l'on appelle le « work about work ». La promesse de Dropbox est d'inverser cette tendance »*

quels que soient les volumes traités. Nous nous tournons de plus en plus vers des industries où l'usage de Dropbox est particulièrement pertinent, soit par la nature des fichiers que nous sommes amenés à travailler ou à échanger, soit par l'intégration de Dropbox à un écosystème plus large. Pour des métiers comme la construction, les médias, l'éducation ou la recherche, il y a énormément de cas d'usage autour de Dropbox. Dans la recherche, par exemple, nous avons des laboratoires répartis à travers le monde qui travaillent sur des péta de données. Dans la construction, des équipes pilotent des milliers de chantiers pour lesquels elles doivent collaborer avec de nombreux de corps de métiers. Dropbox est également très pertinent lorsqu'il s'agit de mobilité. Les médias sont enfin, par nature, un écosystème extrêmement collaboratif.

Aujourd'hui, 300 000 entreprises à travers le monde utilisent la version Business de Dropbox, ce qui correspond environ à huit millions d'utilisateurs professionnels. →

Qu'apporte Dropbox aux directions Financières pour leur permettre de répondre à leurs enjeux actuels ?

Nous sommes dans un contexte économique dans lequel les entreprises ont rationalisé de façon assez conséquente tout ce qui touche au contrôle, à la compliance et à la productivité. Dropbox ne se positionne pas pour aider les entreprises à être (encore) plus productives. L'idée est de repenser les méthodes de travail, d'aider les collaborateurs à donner un sens à leurs missions. Nous avons un véritable rôle à jouer. Mais pour aider les équipes, il faut que leur direction leur donne des moyens et des outils. Cela passe par la capacité à travailler d'où l'on veut, à simplifier les temps de transport, à ne pas être dans une culture du présentéisme... en somme, à repenser en profondeur la connexion des personnes à leur travail. Dès lors que le management de l'entreprise a décidé de s'attaquer à ces sujets, de repenser les modes de travail, Dropbox est un vrai facilitateur pour les mettre en place.

Nous accompagnons donc naturellement la transformation digitale et nous la facilitons. En effet, l'une des grandes forces de Dropbox, est qu'il s'agit d'un produit très utilisé et connu pour sa simplicité. Nos 500 millions d'utilisateurs connaissent très bien l'outil dans leur vie privée, ce qui facilite l'adoption lorsqu'il est développé dans leurs entreprises sans avoir à effectuer des formations ou à investir lourdement en « change management ».

Nous accompagnons également les entreprises en développant toujours plus de ressources en interne qui soient au plus proche des métiers. Nous évoluons dans une logique d'écosystème, qui permet d'ouvrir la plateforme pour qu'elle puisse se connecter à l'ensemble des applications métiers. A une direction finance qui va avoir tout son legacy et son système opérationnel sur SAP ou Oracle, nous proposons de nombreuses API qui permettent d'aller interfacer des outils legacy avec Dropbox. Nous intégrons aussi la suite Office et les suites Google directement depuis Dropbox, pour faciliter le travail collaboratif autour des documents en ligne.

Quelques exemples spécifiques à la finance ?

Lorsqu'une équipe finance doit par exemple mener un projet, elle a besoin d'accéder à des données financières dans un Excel, à des données PDF, à des photos et des plans qui vont venir d'autres systèmes, de partager un cahier des charges avec des prestataires... A travers l'outil Dropbox Paper, nous proposons un environnement de travail qui simplifie l'accès à l'ensemble des documents pour collaborer autour d'un projet. Nous invitons les utilisateurs à venir se connecter à cet outil dans Dropbox et ainsi éliminer un ennemi du mode projet: l'email. Accès facilité, commentaires en temps réel, possibilité d'inviter d'autres utilisateurs à se connecter et à partager leurs commentaires, assigner des tâches ou deadlines... les bénéfices de Paper sont nombreux. L'objectif est de s'affranchir réellement de la nature du fichier, du type de fichier, de l'endroit où il est stocké. Les documents sont disponibles sur tous les devices. Nous proposons également le 'File Request' qui permet d'inviter des utilisateurs à venir déposer des documents. Quand une Direction Financière doit piloter des appels d'offres, par exemple, elle va pouvoir inviter ces collaborateurs à venir déposer les documents dans un répertoire plutôt que de multiplier les emails. Quant à ce répertoire, il est lui-même potentiellement accessible aux gens qui ont besoin. Les échanges de documents avec un expert-comptable deviennent ainsi extrêmement simples. Si une entreprise intègre Dropbox à son système comptable, toutes les copies de factures, de bons de commande, tous les documents numérisés peuvent être automatiquement classés et liés à des écritures comptables. Plutôt que d'envoyer des audits de documents justificatifs à un commissaire aux comptes, je donne accès au répertoire dans lequel il est stocké. On évite ainsi les échanges interminables. En termes d'efficacité, de confort de travail et de sécurité, c'est très puissant.

« À travers l'outil Dropbox Paper, nous proposons un environnement de travail qui simplifie l'accès à l'ensemble des documents nécessaires à la collaboration autour d'un projet. Nous invitons les utilisateurs à venir se connecter à cet outil dans Dropbox et à éliminer ainsi un ennemi du mode projet: l'email »

VISION
DU MARCHÉ

Les problématiques d'agilité, de mobilité et de décentralisation de l'information touchent aujourd'hui toutes les fonctions au sein de l'entreprise, y compris le département Finance. À l'ère où la maximisation du temps passé au travail est clé, il est fondamental pour une Direction Financière d'envisager les outils technologiques comme partie intégrante des enjeux du Digital Workplace. Le gain de temps que ces outils procurent permet à la fois de garantir la productivité des équipes, pour éliminer les tâches répétitives à faible valeur ajoutée, de réduire les frictions dues aux organisations en silos, et enfin de répondre plus rapidement aux attentes des clients.

Reporting de performance en temps réel, pilotage de projets transverses, accès à l'information à tout moment et à partir de n'importe quel appareil, synchronisation, partage de fichiers et contrôle des échanges de données internes/externes, numérisation des processus et communication transparente, sont autant d'objectifs clés pour une Direction Financière en pleine transformation.

Quels sont les nouveaux modes de travail et les solutions qui favorisent la collaboration à grande échelle, la mobilité et la flexibilité au sein d'une entreprise ? Comment travailler à l'ère du Digital Workplace et intégrer ce paramètre dans le quotidien des équipes d'une Direction Financière ?

Chez Dropbox, nous avons à cœur de simplifier la manière dont les gens travaillent pour une meilleure collaboration.

PRÉSENTATION DE
L'ENTREPRISE ET DE LA SOLUTION

DROPBOX

- Dropbox est une plateforme de collaboration mondiale qui transforme la façon dont les gens et les équipes travaillent ensemble. Avec plus de 500 millions d'utilisateurs inscrits dans plus de 180 pays (dont 56 % des entreprises du Fortune 500), nos produits sont conçus pour libérer le potentiel créatif de chacun en réinventant sa façon de travailler.

DROPBOX BUSINESS

- Notre solution entreprise permet à 300 000 équipes, dont celles d'Under Armour, National Geographic, Adidas, Lagardère Active et News Corp, de travailler comme elles le souhaitent afin de gagner en productivité. Dropbox fait le lien entre la création, la collaboration et la diffusion des contenus pour faire gagner un temps précieux aux équipes, notamment celles des départements Finance.

- Grâce à une plateforme de contrôle et des commandes d'utilisation simples, les administrateurs informatiques bénéficient d'une visibilité totale mais aussi d'un contrôle réel sur les fichiers de l'entreprise et sur leurs partages, en interne comme en externe. Dropbox Business répond aux besoins spécifiques d'entreprises de tailles variées grâce à trois forfaits différents : Standard, Advanced et Enterprise.

- Dropbox Business pour votre département Finance : Qu'il s'agisse de préparer la consolidation de vos comptes, de présenter vos résultats trimestriels aux investisseurs, ou simplement de centraliser les notes de réunion ou de déployer de nouveaux processus, Dropbox Business vous permettra de gérer vos projets de manière transverse avec la simplicité dont vous avez besoin.

CONTACT

Franck Le Tendre
Directeur général France
Directeur Industries Dropbox EMEA
fletendre@dropbox.com

Rebecca Beaty
Responsable Marketing France
rbeaty@dropbox.com

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE AVEC DROPBOX

Vous pouvez partager des fichiers, collaborer autour de projets et concrétiser vos idées les plus brillantes, que vous travailliez seul ou en équipe.

- **Stockage centralisé des fichiers**
  - Profitez de tout l'espace de stockage dont vos équipes ont besoin afin de partager des fichiers, de collaborer sans restriction et de rester toujours au même niveau d'information.

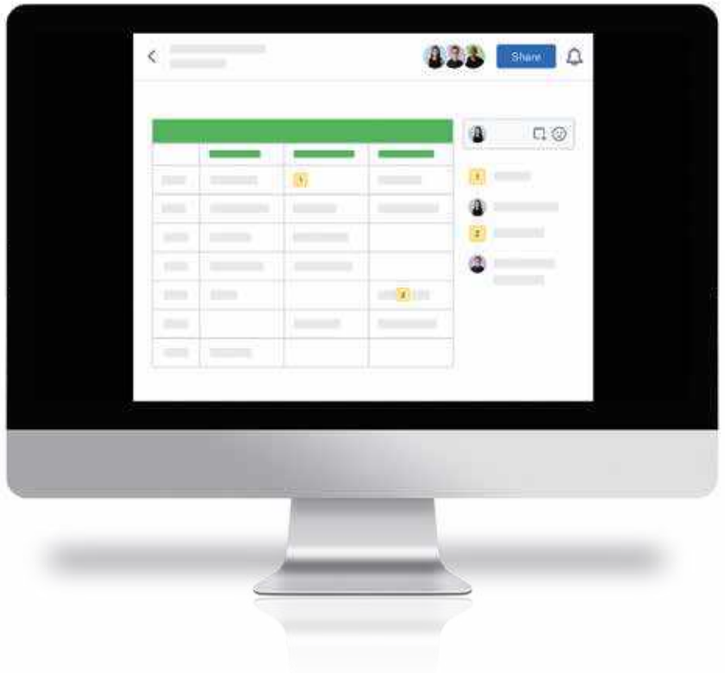
- **Partage simple**
  - Améliorez votre productivité grâce à de nouveaux outils de partage de vos travaux, à des recueils de commentaires et de présentations tels que Dropbox Paper et Dropbox Showcase.

- **Sécurité, conformité et confidentialité**
  - Assurez la confidentialité des informations partagées grâce à nos fonctionnalités de sécurité avancées. Dropbox a mis en place un cadre sophistiqué pour protéger l'accès aux fichiers et permettre de développer une culture de la sécurité au sein de l'entreprise.

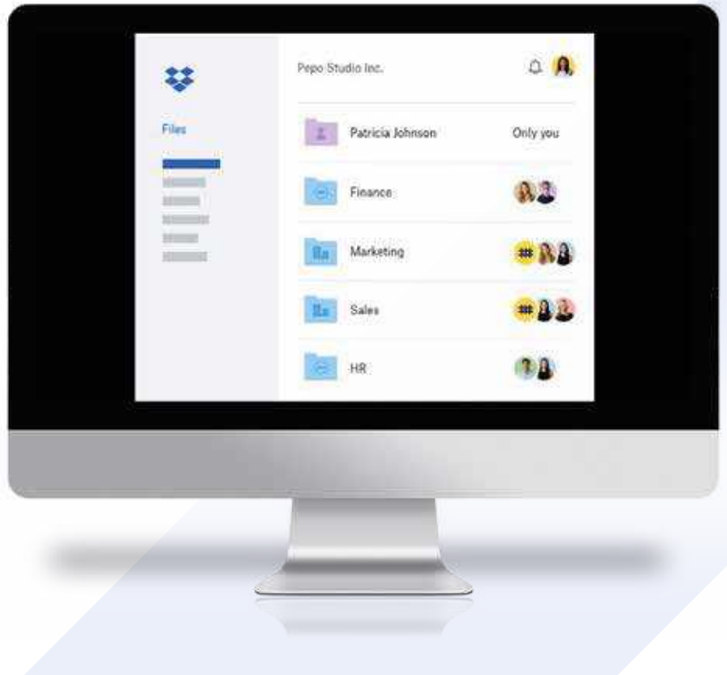
- **Travaillez au sein du même écosystème**
  - Conservez l'écosystème d'outils que vous préférez : Dropbox s'intègre parfaitement aux outils que votre équipe et vous utilisez quotidiennement. Exemples de partenaires : Microsoft (suite office), Adobe, Salesforce, Slack, InVision, Stormshield, Boxcryptor, CloudXero, Xpenditure, Ynab, et bien d'autres.

- **Outils d'administration**
  - La gestion des échanges de fichiers au sein de l'équipe est un jeu d'enfant depuis un espace centralisé. Les contrôles de partage vous permettent de suivre l'activité de l'équipe et de restreindre au besoin l'accès aux données partagées.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



Exemple de collaboration sur un même fichier directement depuis Dropbox.



Exemple de partage de fichiers et de documents avec plusieurs collaborateurs, interne ou externe.

VINCENT DE STOECKLIN
Director of Alliances, Dataiku

VINCENT DE STOECKLIN
DIRECTOR OF ALLIANCES
DATAIKU

Vincent a commencé sa carrière en Finance, d'abord en front office dans une société de courtage puis en analyse financière pour un grand groupe international. Après un passage en conseil, il a rejoint la spécialiste de l'IA Dataiku pour diriger l'écosystème partenaire de l'entreprise et développer des solutions prédictives innovantes au service des différents métiers et industries: optimisation supply chain, détection de fraude, marketing prédictif.

Pourriez-vous présenter Dataiku ?

Nous sommes une société créée il y a cinq ans en France et qui réunit aujourd'hui 200 employés. Paris est l'une de nos principales bases d'opérations et nous avons également des bureaux au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et à Singapour. Notre plateforme logicielle, Dataiku DSS (Data Science Studio) a pour ambition d'accompagner les entreprises dans leur transition data et notamment dans la mise en place de solutions prédictives pour adresser des cas d'usage assez variés au sein de leur organisation.

Nous nous adressons donc à la fois à des directions métiers (marketing, supply chain, finance, achats) et à des équipes d'analystes, de data scientists et de data engineers. Notre but est de faciliter, accélérer et rendre plus pérenne l'innovation autour de la data dans les entreprises, avec un focus particulier sur l'angle data science, Machine Learning et IA, c'est qui est la prochaine frontière, à nos yeux, pour nombre de directions métiers.

Qu'est-ce qui fait la force de votre solution ?

Nous nous différencions en mettant l'accent sur la partie prédictive (Machine Learning), la visions end-to-end ainsi que l'aspect collaboratif. Réunir les différents profils au sein d'une même plateforme, c'est ce qui, selon nous, garantit l'accélération du time to market, des cas d'usage et une plus grande pertinence des solutions développées qui répondent à de vrais enjeux métiers. Aujourd'hui, les projets data font intervenir beaucoup d'équipes et de parties prenantes différentes. En rassemblant ces différents profils autour de la plateforme, nous avons la capacité de les faire collaborer chacun avec leur niveau de compétence et leur rôle sur le projet. Cela nous permet de nous assurer que les solutions et les modèles développés répondent à un vrai enjeu métier et sont effectivement déployés.
Un autre aspect fondamental est la philosophie end-to-end, qui fournit aux différentes parties prenantes un environnement cohérent de bout en bout: de l'accès aux données, le nettoyage, l' enrichissement et la visualisation au déploiement de modèles de Machine Learning en production. Nous insistons également sur l'intégration très étroite avec les technologies Big Data et les langages open source. Aujourd'hui, nos interlocuteurs ont besoin de comprendre. Ils sont beaucoup plus friands d'algorithmes et de langages open source que leurs utilisateurs peuvent à leur tour comprendre, réutiliser, maintenir, plutôt que de logiciels « black-box » où on appuie sur un bouton sans trop savoir ce qui se passe et sans comprendre les résultats

> « *Réunir les différents profils au sein d'une même plateforme, c'est ce qui, selon nous, garantit l'accélération du time to market, des cas d'usage et une plus grande pertinence des solutions développées qui répondent à de vrais enjeux métiers* »

qui sortent. Notre approche transparente et « white-box » est un atout majeur.
Le troisième point qui nous différencie est le focus sur la mise en production. Faire des modèles, des explorations, des analyses est un premier pas, mais ce qui impacte vraiment les processus dans l'entreprise, c'est le déploiement, automatique et quotidien. Tous les jours, par exemple, les membres du département de détection des fraudes vont recevoir un data set qui leur montre les dernières transactions à risque de la semaine écoulée. Il est important de ne pas en rester à la phase de prototypage mais bien d'avoir un framework end-to-end pour déployer.

Comment votre solution vient-elle s'imbriquer aux différentes sources de données ?

Notre solution en se déploie facilement, que ce soit on pre-

mise mais aussi dans un environnement cloud. Agnostiques aux technologies, nous allons directement nous connecter aux bases de données existantes des clients, qu'elles soient Big Data ou pas. Les utilisateurs, eux, vont pouvoir facilement, depuis la plateforme, accéder à leurs différents gisements de données et briser des silos en ayant accès, d'un côté, à de la donnée financière et, de l'autre côté, à des données d'inventaire, marketing ou encore externes. Ils vont pouvoir faire des analyses qui croisent des données internes et externes, structurées et non structurées, pour atteindre un objectif métier. Cela va leur permettre de répondre à une question métier, en mode ad hoc, voire de développer des modèles qui vont impacter de manière automatique les processus de l'entreprise.

Quelles est votre vision de la fonction finance ?

Dans le cas des directions financières, la maturité face aux enjeux de l'IA et du Machine Learning reste relativement faible par rapport à d'autres directions. Il y a un besoin d'acculturer ces équipes, qui ont une expertise verticale du métier et de leurs processus mais qui ne sont pas forcément acculturées à ce que le prédictif et le Machine Learning peut les aider à faire. Or, ces personnes utilisent des outils qui vont assez loin dans l'analyse financière. Elles ont donc l'état d'esprit analytique mais restent encore dans une logique descriptive, avec éventuellement un peu de forecasting, mais qui mettent très peu en œuvre aujourd'hui des techniques prédictives pour augmenter, faciliter et automatiser une partie de leur travail.

Notre vision stratégique est de développer de plus en plus notre connaissance métier des cas d'usage, de continuer à améliorer la plateforme pour répondre aux enjeux spécifiques de ces interlocuteurs, et de renforcer la collaboration avec des partenaires pour adresser des sujets nouveaux. Certains collaborateurs se spécialisent ainsi sur la fonction finance. Certaines fonctionnalités développées récemment autour de la RGPD nous ont été particulièrement demandés par les directions compliance et risque. Les entreprises ont besoin d'une assurance forte sur la traçabilité des données.

Avez-vous des exemples concrets directement liés à la fonction financière ?

Prenons les processus de compliance, de reporting bancaire et de pilotage du risque. De nouvelles réglementations ont été publiées par la BCE autour du reporting sur les portefeuilles de risque. Tous les prêts aux individus doivent être reportés d'une manière beaucoup plus granulaire et détaillée qu'auparavant. Tous les organismes financiers et, à l'intérieur de ceux-ci, les directions compliance, reporting et risque, doivent se mettre en ordre de marche pour constituer ce jeu de données qui consolide l'ensemble des informations liées au crédit. Au départ, il s'agit d'un projet de processing de données : aller chercher dans toutes les différentes filiales qui font des prêts, mettre en cohérence, dédupliquer, nettoyer, enrichir et sortir des insights sur le portefeuille de prêts. Cette étape de processing peut être assez lourde à mettre en place quand c'est l'IT qui doit l'exécuter manuellement. Notre plateforme permet de faciliter, d'accélérer et de rendre self-service la constitution de ce data set. Concrètement, nous allons nous plugger aux différents silos de données et réaliser des workflows ou des pipelines de données de manière visuelle et simple, offrir ainsi une vraie cohérence et un développement agile au fur et à mesure.

Ensuite, ce data set est un terrain de jeu extrêmement intéressant pour mettre en place de l'analytique avancée et des techniques de Machine Learning. Avec cette vision historique de l'évolution du portefeuille de risque, nous sommes capables de mettre en place des systèmes de prédiction de l'évolution. Pour le portefeuille de risque, évidemment, mais également au niveau individuel sur les facteurs de risque, les différents instruments financiers en risque de défaut. Cela permet finalement de transformer un coût de mise en compliance réglementaire en un avantage compétitif.

> *« Dans le cas des directions financières, la maturité face aux enjeux de l'IA et du Machine Learning reste relativement faible par rapport à d'autres directions. Il y a un besoin d'acculturer ces équipes, qui ont une expertise verticale du métier et de leurs processus mais qui ne sont pas forcément acculturées à ce que le prédictif et le Machine Learning peut les aider à faire »*

Un autre exemple parlant ?

Nous travaillons pour Santéclair (Allianz) sur un sujet de détection des fraudes au remboursement, notamment sur l'optique, domaine dans lequel il y a énormément de fraudes en France. Auparavant, une équipe interne en charge du ciblage des contrôles devait se fier à des règles métier peu adaptées à la complexité et l'évolution constante des mécanismes de fraude. En quelques mois, nous avons aidé les équipes de Santéclair à mettre en place un système de détection à grande échelle qui capte et combine des centaines de variables liées au remboursement, met en oeuvre des algorithmes de Machine Learning avancés pour détecter des patterns, et expose directement aux auditeurs des dossiers avec une forte probabilité d'être frauduleux.

L'objectif est de conserver leur expertise sur l'analyse des dossiers, mais de leur fournir une couche IA pour augmenter leur capacité à bien cibler les dossiers sur la phase amont. Les analystes vont pouvoir se concentrer sur l'apport de la couche d'intelligence finale à ceux qui sont déjà tagués comme étant à risque. L'algorithme de Machine Learning analyse tous les facteurs qui augmentent ou diminuent le risque. Pour nous, l'étape vraiment clé est justement le déploiement, pour que chaque matin les analystes aient leur data set scoré. Cela impacte de manière durable les process de l'entreprise et apporte un vrai ROI. En l'occurrence, l'équipe est aujourd'hui capable de cibler 3 fois plus de dossiers frauduleux qu'auparavant

Nous travaillons beaucoup sur des projets de détection de fraude. De plus en plus, nous développons également une approche packagée autour de la compliance augmentée par du Machine Learning et de l'IA. Il y a des choses extrêmement intéressantes à faire en termes de pilotage du risque. Nous voulons renforcer notre approche verticale sur le sujet. Le forecasting est également souvent abordé avec les directions financières. Comprendre les différents leviers de l'activité, en fonction à la fois de données internes historiques mais aussi d'un certain nombre de facteurs exogènes. Les analyses beaucoup plus fines et algorithmiques permettent de comprendre ce qui drive mon activité et, donc, de prédire les ventes pour l'année prochaine.

ENTREPRISE IA

Dataiku aligne votre organisation autour de la data, en permettant à tous les acteurs (métier, data, IT) de participer au déploiement de solutions prédictives.
L'accélération de la stratégie data est un enjeu majeur pour les organisations, quel que soit leur secteur ou leur taille. Dataiku DSS offre une réponse complète aux enjeux de prototypage et d'opérationnalisation de « data products ».

POURQUOI UNE PLATEFORME ENTREPRISE IA ?

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à plusieurs difficultés lorsqu'il s'agit de construire et déployer des applications prédictives, ainsi que de généraliser l'utilisation de l'analytique en environnement Big Data :

- Multitude et complexité des technologies Big Data et data science qu'il faut comprendre et orchestrer ;
- Rareté des profils data scientists et data engineers, qu'il faut sourcer, organiser et faire travailler de manière pérenne ;
- Difficultés dans la conduite du changement et la mise en place de gouvernance des données et decollaboration entre les profils différents mis à contribution: métiers, data, IT.

DATAIKU DSS, UNE VISION PÉRENNE

Dataiku DSS est une plateforme multimodale d'analyse prédictive permettant aux organisations de :

- Démocratiser l'utilisation de la donnée dans l'entreprise, en fournissant aux non-experts un accès unifié à la donnée et des capacités de traitement, d'analyse et de visualisation avancées afin d'obtenir rapidement des réponses à des questions métier **> self service analytics ;**
- Opérationnaliser des solutions IA impactantes pour le métier, en fournissant aux équipes data science et IT un environnement cohérent depuis le prototypage jusqu'au déploiement du modèles de Machine Learning en production et à la gestion de ses évolutions **> operationalized AI.**

Ces capabilities sont orchestrées autour d'une philosophie forte de **collaboration**, avec une plateforme centrale qui permet aux utilisateurs de travailler ensemble, partager et capitaliser sur les projets réalisés.

Grâce à ces trois grands axes, Dataiku DSS est une plateforme qui réduit le time to market des projets data et permet d'apporter des améliorations pérennes aux enjeux métier des entreprises.

CONTACT

Pierre Menard
Account Executive
pierre.menard@dataiku.com

Vincent de Stoecklin
Expert Solutions
vincent.destoecklin@dataiku.com

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE AVEC DATAIKU

Dataiku a été reconnu 2 ans de suite comme Visionnaire dans le Gartner Magic Quadrant de plateformes Data Science, et vient d'être plebiscité par Forrester comme un « Strong Performer » des plateformes prédictives multimodales.

1. End to End
Une seule plateforme pour l'ensemble du cycle de vie de la donnée: ingestion, nettoyage, enrichissement, Machine Learning, visualisation

2. Collaborative
Une plateforme visuelle, simple et puissante pour les analystes et les non experts. Un environnement extensible et pérenne pour les utilisateurs avancés et les codeurs

3. Intégrée à l'open source
Inclus et combine les technologies open source de pointe dans le domaine du Machine Learning et du deep learning

4. Focalisé sur l'opérationnalisation
Environnement cohérent du prototypage au déploiement, permettant d'orchestrer des scénarios de mise en production et de gestion d'applicatifs automatisés

« Dataiku DSS is becoming the multimodal force majeure »
The Forrester Wave™: Multimodal Predictive analytics and Machine Learning Solutions, Q3 2018
https://pages.dataiku.com/forrester-wave-multimodal-predictive-analytics-and-machine-learning-solutions

LA SOLUTION **EN IMAGES**

12

LES PARTENAIRES 2018

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

UNE CONSOLIDATION IMMÉDIATE

La solution Financial Consolidation and Close Service (FCCS) repose sur l'expérience d'Oracle depuis 35 années dans les solutions de clôture financière leaders sur le marché.
Vous réalisez votre configuration rapidement et facilement grâce aux bonnes pratiques de consolidation adaptées aux normes IFRS et GAAP.

PARTAGER ET PUBLIER VOS COMPTES

Exploitez une interface complète et riche qui comprend l'audit, la séparation des tâches et des calculs transparents.
Intégrez des commentaires et des documents joints à la cellule dans les écrans de saisie.
Industrialisez et fluidifiez la production des slides de communication financière et la plaquette des comptes consolidés.

UN PROCESSUS DE CLÔTURE ÉTENDU

Avec la solution Financial Consolidation and Close Service, vous obtenez grâce aux tableaux de bord et états de reporting, entièrement et facilement modulables, une visibilité instantanée sur l'état et l'évolution du processus de clôture.
Vous mettez en place une responsabilité précise des collaborateurs dans les processus de workflow et de gestion des tâches.

MISES À JOUR ET COMPLIANCE

Financial Consolidation and Close Service est une solution qui évolue de façon permanente pour répondre efficacement aux nouvelles normes comptables et financières (gestion de la norme IFRS16, préparation des états du CbCR,...).
Le Cloud permet des mises à jour mensuelles et transparentes pour les utilisateurs. Oracle gère la maintenance et le support 24/7 de la solution.

FACILITER L'ANALYSE ET L'AUDIT

Personnalisez facilement votre solution grâce aux tableaux de bord et rapports préconçus, qui comprennent, entre autres, le tableau de flux de trésorerie, le bilan et le compte de résultat.
Profitez des calculs pré-paramétrés pour gérer les définitions et les variations de périmètres, et pour lancer des traitements automatiques d'élimination de flux inter-compagnies.

UNE SOLUTION OUVERTE ET MOBILE

L'intégration complète avec l'offre Microsoft Office vous facilite l'analyse et le reporting que vous soyez en ligne ou hors ligne.
Vous pouvez ouvrir et modifier des rapports directement à partir d'Excel, PowerPoint et Word. Profitez également de Microsoft Office pour intégrer tout type de données.
Utilisez la solution à partir de vos smartphones ou tablettes.

DES DONNÉES DE TOUTE ORIGINE

La solution Financial Consolidation and Close Service vous permet d'intégrer vos données de toute source d'informations possible.
Vous bénéficiez d'une interface riche et complète pour créer des masques d'import et d'export de données. Vous remontez la piste d'audit des données dans les écrans de saisie et de restitution.

VEILLE ET INNOVATION CONSTANTES

Des best practices, des conseils d'utilisation, ainsi qu'un accompagnement de ressources provenant d'Oracle ou de notre réseau important de partenaires vous permettent d'assurer une veille fonctionnelle permanente et vous apportent la garantie d'une utilisation optimale de la solution.
Oracle associe à Financial Consolidation and Close Service les technologies de ChatBot et d'intelligence artificielle pour accélérer et améliorer le traitement de vos processus financiers.

LA SOLUTION **EN IMAGES**

Le processus de clôture est encadré par une gestion simple et interactive des tâches. Les échanges entre les collaborateurs sont facilités et l'audit ainsi que l'analyse des données financières sont optimisés.

De nombreux dashboards et états de reporting sont intégrés à la solution : ils permettent une analyse plus simple et rapide des données. La mobilité permet une meilleure expérience utilisateur de la solution.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Comptant plus de 430 000 clients et déploiements dans plus de 175 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 21e siècle.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
37,7 milliards de dollars

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
138 000

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
Oracle Corp (1957)
Oracle France (1986)

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2016

> FONDATEURS
Larry Ellison

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Larry Ellison, Safra Catz, Mark Hurd

CONTACTS

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

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

Guillaume Rocher
Sales Leader France
01 57 60 27 30
guillaume.rocher@oracle.com

Paul Bailleul
Sales Director
01 57 60 27 30
paul.bailleul@oracle.com

Pierre DELIVET
Sales Director
01 46 85 65 61
pierre.delivet@oracle.com

Romain PIHAN
Solution Consulting Senior Manager
01 57 60 85 41
romain.pihan@oracle.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

PLANIFICATION ET PRÉVISION

OneStream XF prend en charge la collecte et la préparation des données financières, opérationnelles et économétriques.
Tirez profit de la planification fondée sur les indicateurs clés en permettant aux utilisateurs non-financiers d'ajuster les facteurs métiers et les éléments opérationnels générant les résultats financiers.
Obtenez une plus grande visibilité sur la façon dont les ventes, la production, les prix, les changements liés aux assurances et/ou aux taxes affectent la rentabilité et les coûts.

MARKETPLACE: PLUS DE 40 SOLUTIONS

Plus de 40 Solutions préparamétrées vous permettent de vous adapter rapidement à de nouveaux prérequis métiers.
Notre MarketPlace XF révolutionne le marché du CPM en fournissant de nouvelles solutions et fonctionnalités par un simple téléchargement: simulation de la masse salariale, pilotage achats, connecteurs vers les ERP, HFM et BOFC, Tax Provisioning, Video training, IFRS16, 15, automate de distribution de rapports et liasses – pour ne mentionner que ces exemples. Ainsi, les opérationnels tirent rapidement profit de leur investissement dans OneStream.

FINANCIAL DATA QUALITY MANAGEMENT

FDQM n'est pas un module ou un produit distinct, mais fait partie de la plateforme centrale. Les données de consolidation, de gestion, de budgétisation, de prévision, de planification et d'analyse doivent simplement être correctes. La gestion de la qualité des données de OneStream XF fournit des contrôles stricts pour garantir la fiabilité de vos données. Ainsi, les utilisateurs ne perdent plus leur temps à mettre en cohérence les données de l'entreprise avant de pouvoir les analyser.

EXTENSIBLE DIMENSIONALITY®

Notre concept de « dimension extensible » offre aux entreprises la possibilité d'avoir un plan de comptes standard et des dimensions qui peuvent être étendues au sein des filiales, le tout dans une seule application. Ces dernières pourront adapter ces « dimensions extensibles » à leurs propres besoins avec une granularité différente, sans impact sur les autres sociétés du groupe ou sur le plan de compte corporate.

CONSOLIDATION LÉGALE

Création de comptes consolidés mensuels, trimestriels et annuels, notamment:
- Compte de résultat de groupe ;
- Bilan de groupe ;
- Tableaux de flux de trésorerie (règles françaises et internationales) ;
- Tableau de financement du groupe, tableau Informations annexes ;
-Création parallèle de comptes consolidés conformes à HGB, IFRS, US GAAP, etc. ;
-Représentation d'un nombre illimité de sociétés ;
-Hiérarchie de consolidation à plusieurs niveaux (groupes partiels) ;
Représentation de toutes les étapes de consolidation (consolidation de capital, consolidation de charges et de produits, consolidation des dettes, élimination des résultats inter-sociétés).

RAPPROCHEMENT DES COMPTES

Cette solution aide les organisations à automatiser le processus de rapprochement des transactions dont le volume est important et ce, pour toutes les périodes. OneStream adresse uniquement les transactions non réconciliées. OneStream XF permet d'éliminer les opérations manuelles, d'améliorer la qualité du reporting et son auditabilité. Ainsi, les comptables peuvent se consacrer à 100% aux retraitements de consolidation et à l'analyse de résultats.

DASHBOARD, REPORTING ET ANALYSE

OneStream industrialise votre reporting de gestion avec tous vos indicateurs de performance et produit les données nécessaires à la communication financière interne et externe.
Quel que soit le moment, les fonctions de drill (down et back) sont ainsi disponibles à des fins d'analyse dans les rapports et les dashboards.
L'utilisation de notre Excel intégré facilite ce travail d'investigation et de simulation sans quitter l'application OneStream.

XF CLOUD AZURE

L'application OneStream peut être indifféremment déployée dans le Cloud Azure de Microsoft ou on-premise: c'est le même produit!
Vous pouvez passer d'un mode de déploiement à l'autre en quelques minutes.
Microsoft Azure vous affranchit de tous les tracas d'infrastructures informatiques en s'adaptant à votre organisation et à vos besoins.

LA SOLUTION **EN IMAGES**

CEO Cockpit accédant aux informations stratégiques, financières et opérationnelles.

Exemple de tableaux de bord natifs avec Onestream XF

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

OneStream est une startup américaine éditrice du logiciel OneStream Smart CPMTM (gestion intégrale de la performance d'entreprise) créée par les inventeurs d'Hyperion Financial Management.

Notre objectif : redéfinir l'industrie du CPM grâce à notre expertise dans le domaine de la finance et de la technologie sur ce marché et ce, en toute transparence (nos prospects ont accès à la liste des 230 références).

OneStream Smart CPM est une solution de gestion de la performance d'entreprise (CPM) véritablement unifiée. Il s'agit d'une plateforme unique offrant toutes les fonctionnalités requises pour la consolidation statutaire, le reporting financier (gestion et reporting externe), la planification, la prévision, la budgétisation, le budget, Flash et le dashboarding.

Avec une seule Application pour couvrir tout le cycle CPM, un seul référentiel à maintenir, 1 seule licence et 1 seul prix (sont incluses toutes les solutions préconstruites via notre Market Place : Starterkit consolidation statutaire, IFRS 16, IFRS 15, ainsi que les connecteurs vers HFM, BFC, SAP...).

La solution OneStream Smart CPMTM a été plébiscitée pour sa vision et sa couverture fonctionnelles par les analystes :

- Gartner Magic Quadrant considère que OneStream est visionnaire dans le « Cloud Financial Close » et le « Cloud FP&A »
- The Planning Survey l'a élu Meilleur logiciel CPM dans l'étude BARC ;
- L'étude Nucleus l'a sacré Leader CPM ;
- DRESNER en fait le Meilleur produit CPM en termes de satisfaction générale.

CHIFFRES CLÉS

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
200

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2010

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2014

> FONDATEURS & PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Bob Powers - Créateur de HFM VP R&D
Tom Shea - Créateur de FDM/UpStream

CONTACTS

Olivier de Gaetano
Managing Director Europe du Sud
OdeGaetano@onestreamsoftware.com

Stephane Ribau
Solution Consultant
06 85 84 39 74
sribault@onestreamsoftware.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

LES 3 LIGNES DE DÉFENSE

Analysez l'impact des facteurs de risque sur la valeur et la réputation de votre entreprise.

- Surveillez en continu vos contrôles et augmentez la performance de vos processus.
- Rationalisez vos activités d'audit à l'aide de processus qui facilitent la documentation des preuves, l'organisation des tâches administratives et la création des rapports.
- Évaluez automatiquement vos partenaires en affaires et assurez votre conformité (Loi Sapin 2).
- Améliorez la détection et la prévention des irrégularités et des fraudes grâce à l'analyse en temps réel de gros volumes de transactions et l'application de modèles prédictifs et de Machine Learning.

LA GOUVERNANCE ET LE CONTRÔLE DES ACCÈS

Proposez une expérience de connexion intuitive et simplifiez les accès de vos utilisateurs en leur permettant de s'authentifier de manière unique.

- Simplifiez la gestion de vos identités et automatisez le provisioning des utilisateurs dans des environnements hétérogènes et complexes.
- Détectez, traitez et empêchez les risques de violation d'accès au sein de vos systèmes SAP et non-SAP, sur site et dans le Cloud.
- Sécurisez et tracez les accès à vos applications et à vos données pour répondre aux exigences de vos propres politiques internes et des multiples règlementations nationales et internationales.

LA CYBERSÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES DONNÉES

Identifiez rapidement les faiblesses de vos systèmes informatiques en sécurisant vos applications avec un traitement des données et des événements en temps réel qui s'appuie sur des services intelligents et des technologies éprouvées.

- Identifiez, analysez et neutralisez les cyberattaques au moment où elles interviennent et avant que des dégâts importants ne soient constatés.
- Gérez la vulnérabilité de vos systèmes pour contrer les attaques potentielles internes et externes, mais aussi pour empêcher les pertes de données et garantir la confidentialité.

LA GESTION DES PROCESSUS LIÉS AU COMMERCE INTERNATIONAL

Gérez les risques et la conformité liés à vos activités de commerce international.

- Vérifiez la conformité de vos commandes vis-à-vis des règlementations commerciales internationales et réduisez vos risques de sanctions ou d'amendes.
- Pilotez vos partenaires commerciaux.
- Simplifiez vos crédits documentaires, vos lettres de crédit, vos demandes de cautions, de licences d'exportation et de restitutions.
- Tirez parti des accords de libre-échange et des préférences commerciales.
- Optimisez votre chaîne logistique transfrontalière et accélérez vos formalités douanières à l'import et à l'export.

LA SOLUTION **EN IMAGES**

Indicateurs clés de performance et de pilotage des risques. Exemples d'indicateurs clés sur les 5 risques majeurs d'une organisation avec les objectifs métiers concernés, le niveau de maîtrise actualisé de ces risques et les montants d'investissement et de mitigation en jeu.

Analyses des risques, des moyens de maîtrises et des incidents. Avec cet exemple de tableau de bord numérique, les organisations peuvent accéder à tout moment au niveau de détail de l'information souhaitée et disposent d'une vision consolidée des risques qui mettent en jeu la réalisation de leurs objectifs.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Avec l'adoption massive du Cloud, du Big Data et des technologies mobiles au cours des 20 dernières années, les entreprises génèrent un volume considérable de données. Mais la plupart d'entre elles ont des difficultés à les monétiser. À mesure que les données deviennent le nouveau « pétrole », la plupart des entreprises se contentent de constituer des réserves plus importantes sans avoir clairement défini la façon de tirer profit de ce nouvel actif. Pour donner du sens à tous les signaux, tirer des enseignements significatifs de leurs données et allouer dynamiquement des ressources, les organisations doivent devenir des Entreprises Intelligentes.

Les Entreprises Intelligentes opèrent avec la visibilité, le discernement et l'agilité nécessaires pour obtenir des résultats qui changent la donne. Elles font plus avec moins, donnent davantage d'autonomie à leurs collaborateurs, offrent une expérience client inégalée et inventent de nouveaux business models.

Pour les accompagner, SAP propose aux entreprises des solutions qui s'articulent autour d'une Intelligent Suite, d'une plateforme numérique et de technologies avancées. La fonction Finance bénéficie de cette évolution via notamment l'offre S/4 HANA Finance. Les solutions de gouvernance, de gestion des risques et de mise en conformité permettent aux décideurs de gagner en visibilité, de piloter finement la performance et la conformité des organisations, tout en protégeant ces dernières contre les risques non anticipés, de fraude en particulier. SAP s'engage à aider chaque client à devenir un Best-Run Business. Notre stratégie consiste à proposer l'ambition de l'Entreprise Intelligente à nos clients pour qu'ils puissent réaliser leur transformation digitale et atteindre leurs objectifs sociaux, industriels et financiers.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
23,77 milliards d'euros (2017)

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
93 846 employés (au 30 juin 2018)

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
1er avril 1972

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2006

> FONDATEURS
Hasso Plattner, Klaus Tschira, Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Société cotée (fondateurs 12 %)

CONTACTS

Aymeric Simon
Directeur commercial Finance et GRC
01 46 17 76 73
aymeric.simon@sap.com

Marc Takabachet
Responsable commercial GRC
01 46 17 70 00
marc.takabachet@sap.com

Steve Kamppanan
Responsable commercial GRC
01 46 17 70 00
steve.kamppanan@sap.com

Didier Déruaz
Responsable marketing
01 46 17 78 10
didier.deruaz@sap.com

Jean-Luc Dené
Responsable avant-vente GRC
01 46 17 78 08
jean-luc.dene@sap.com

Vincent Doux
Responsable avant-vente GRC
01 46 17 82 91
v.doux@sap.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

CALENDRIER DE CLÔTURE

Améliore la documentation et le suivi des processus comptables du groupe, tout en garantissant la trace d'audit.

LETTRAGE DES COMPTES NON SOLDÉS

Créez vos règles métier au niveau le plus fin afin de rapprocher l'intégralité des transactions lettrables et de rationaliser le processus de lettrage et d'apurement dans l'ERP.

ÉCRITURES MANUELLES

Toutes vos écritures manuelles peuvent être créées, approuvées, puis postées depuis une plateforme Web centrale.

ROBOTISATION DE LA CLÔTURE

Les processus et contrôles sont automatisés et permettent d'améliorer la productivité des équipes, les délais de clôture et la fiabilité de l'information financière.

JUSTIFICATION DES COMPTES

Votre organisation accroît sa confiance en l'intégrité du bilan, grâce à des justifications de comptes harmonisées et partagées dans un environnement collaboratif.

INTERCOS

Outillage de bout en bout du processus intercos, de l'émission de la commande des métiers jusqu'au netting consolidé et à l'automatisation des écritures comptables.

COMPLIANCE

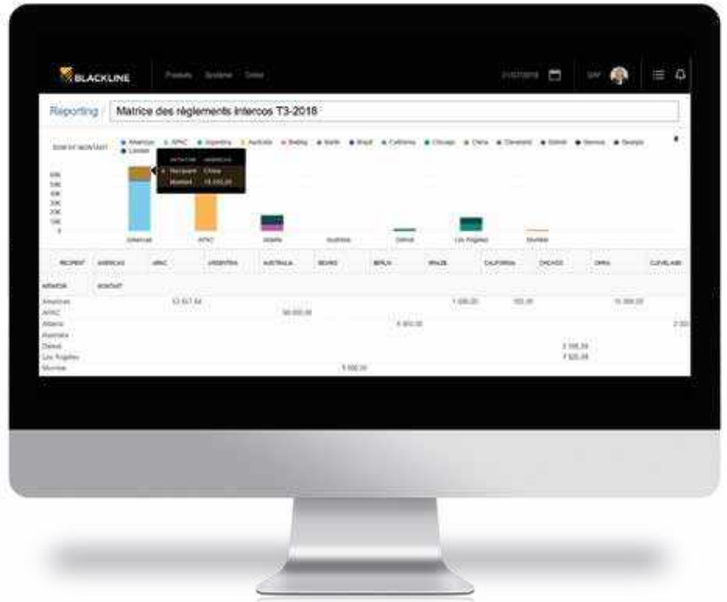
Centralisation des programmes d'audit et de compliance tant de l'audit que du contrôle interne en lien direct avec les travaux de l'équipe comptable.

INDICATEURS CLÉS

Des tableaux de bord fournissent une visibilité en temps réel de la clôture financière, par CSP, par niveau de risque ou par cycle comptable.

LA SOLUTION **EN IMAGES**

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.



Référentiel centralisé des transactions inter-compagnies : gestion intégrée des règles par pays, écritures et factures automatisées, workflows et notifications pour une meilleure visibilité, règlement bilatéral avec accès au détail, piste d'audit du processus entièrement sous contrôle.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

BlackLine est un fournisseur de solutions Cloud permettant aux entreprises de transformer leurs fonctions comptables et financières grâce à l'automatisation, la centralisation et la simplification de leurs processus clés, tels que la clôture comptable ou les processus inter-compagnies. Conçue pour compléter les ERP et autres systèmes financiers déjà en place comme SAP, Oracle ou NetSuite, la plateforme de BlackLine permet aux départements financiers et comptables des organisations de toutes tailles non seulement d'améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi d'accroître leur visibilité en temps réel et de veiller à la conformité, dans le but de garantir une gestion optimale de la clôture comptable de bout en bout.
BlackLine offre à ses clients la possibilité de remplacer leurs processus comptables et financiers traditionnels par un modèle d'amélioration continue intégrant l'automatisation, le contrôle et la gestion des tâches périodiques. Cette approche, appelée Continuous Accounting, permet à une entreprise d'assouplir le calendrier de la fonction comptable, d'augmenter la productivité de ses équipes et d'accélérer sa modernisation. Plus de 2400 entreprises dans le monde font confiance à BlackLine pour les aider à assurer l'intégrité de leurs bilans comptables et la fiabilité de leurs rapports financiers.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
177M USD (2017)

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
850

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2001

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2004

> FONDATRICE
Therese Tucker

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Société cotée (Nasdaq: BL)

CONTACTS

Frédéric Huby
Regional Vice President
01 82 88 43 63
frederic.huby@Blackline.com

Alexandra Verna
Senior Regional Field Marketing Manager
06 40 45 36 59
alexandra.verna@Blackline.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

FAITES PARLER VOS DONNÉES

Oubliez les outils de création de graphiques. Avec l'analyse visuelle, 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.

CONNECTEZ-VOUS À PLUS DE DONNÉES

Les données constituent le point de départ d'une analyse. 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. Tirez pleinement profit des vôtres grâce à Tableau.

INFORMEZ TOUS VOS COLLÈGUES

Oubliez les diapositives statiques et créez des histoires vivantes, que d'autres pourront explorer. Créez un récit convaincant que tous vos collègues seront à même d'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.

INNOVEZ EN PERMANENCE

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!

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 conférer une meilleure visibilité à vos données.

POSEZ DES 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 lignes de référence et 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.

PARTAGEZ EN TOUTE SÉCURITÉ

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 travaillez ensemble sur une base de données fiables.de prise de décision, et ne soyez plus jamais dans le noir.

PRÉPAREZ VOS DONNÉES

Préparez vos données simplement et rapidement avec la dernière nouveauté de Tableau: Tableau Prep. Cette nouvelle application vous permet de combiner, d'organiser et de nettoyer vos données pour l'analyse afin d'obtenir une visibilité complète sur ces dernières.

LA SOLUTION **EN IMAGES**

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

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.

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. Qu'il s'agisse des grandes multinationales, des jeunes startups ou des TPE, toutes les entreprises utilisent Tableau pour voir et comprendre leurs données.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
$877.1 millions

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
3500

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2003

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
NC

> FONDATEURS
Christian Chabot,
Cofondateur et Président
Pat Hanrahan,
Cofondateur et Directeur Scientifique
Chris Stolte,
Cofondateur et Conseiller Technique

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
NC

CONTACTS

Vélina Coubes
Head of Marketing Southern Europe
01 73 05 36 38
vcoubes@tableau.com

Philippe Bellanger
Enterprise Sales Director
01 73 05 36 33
pbellanger@tableau.com

Frédéric Abitan
Enterprise Sales Director
01 73 05 36 53
fabitan@tableau.com

Edouard Beaucourt
Head of Southern Europe
01 73 05 36 10
ebeaucourt@tableau.com

LES FONCTIONNALITÉS DE LA SOLUTION LOGICIELLE

POLYVALENCE

La polyvalence désigne la possibilité de modéliser un grand nombre de processus au sein de votre entreprise. Plus de 250 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.

CONNEXION

Rapprocher et traduire dans des termes comparables tous vos plans hétérogènes, issus des différentes fonctions et de départements : commandes, recettes, lancements, P&L, volume/mix, distribution, production et stocks. L'objectif est de casser les silos et de collaborer en toute transparence sur les mêmes données fiables.

ANTICIPATION

Prévoir avec précision les recettes et les 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 ».

COLLABORATION

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

ÉVOLUTIVITÉ

Les capacités de calcul "in memory" permettent d'accélérer et de monter en charge (scaling), même face à un nombre d'utilisateurs, un volume de données et une complexité de calculs élevée. Les modifications apportées aux modèles, aux données de base ou aux plans se reflètent immédiatement à la vue de tous.

ENVIRONNEMENT CLOUD UNIQUE

Un environnement Cloud unique pour tous : les scénarios 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.

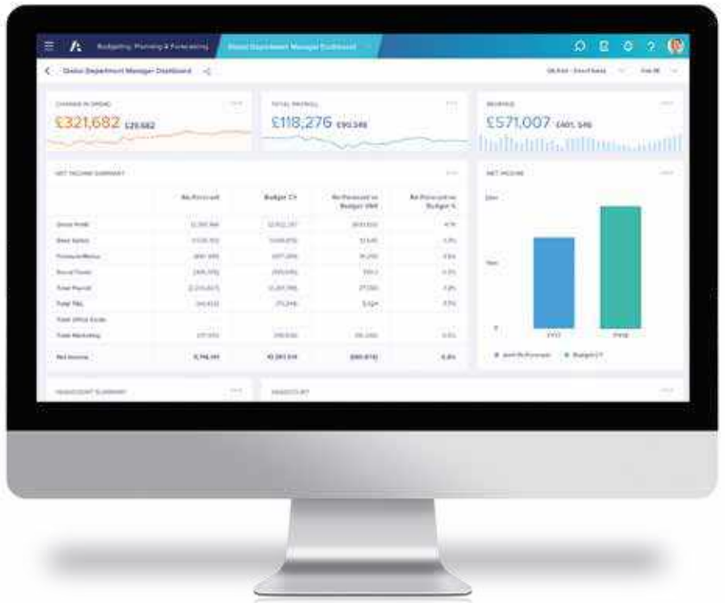
LIBRE SERVICE

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

INTÉGRATION DES DONNÉES

Une interface intuive 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.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



Budgeting, Planning and
Forecasting - Global Dashboard

Budgeting, Planning and
Forecasting – Summary

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Anaplan est le leader sur le marché de la planification connectée grâce à une plateforme logicielle dédiée propulsée par son moteur Hyperblock breveté, qui assure une planification dynamique, collaborative et intelligente. Aux quatre coins du monde, les entreprises en rapide croissance utilisent nos solutions pour connecter les utilisateurs et les données nécessaires à l'élaboration de plans fiables et à la prise de décisions pertinentes pour leur succès. Basée à San Francisco, Anaplan est une entreprise privée en pleine croissance qui compte 20 bureaux, 175 partenaires experts et plus de 850 clients à travers le monde.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
NC

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
1100 Collaborateurs dans 20 pays

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
Création 2006.
Lancement Commerciale 2011

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2006

> FONDATEURS
Michael Gould

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Brookside Capital
Sands Capital Management Coatue Management
Salesforce
Premji Invest
Baillie Gifford
Founders Circle Capital Harmony Partners

CONTACTS

Brice Faure
Regional Vice President
06 13 78 16 67
brice.faure@anaplan.com

Alexis Sainte-Beuve
Sales Director
06 20 23 37 37
alexis.saintebeuve@anaplan.com

Norbert Gruere
Partner Sales Director
06 81 19 35 70
norbert.gruere@anaplan.com

Nadine Pichelot
CFO EMEA
06 99 19 02 79
nadine.pichelot@anaplan.com

Leila Brousse
Head of marketing Southern Europe
07 86 8155 60
leila.brousse@anaplan.com

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

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

COMPUTER VISION

Nous allons au-delà de l'automatisation des processus métier dans toutes les applications, les interfaces utilisateur et les environnements existants. Les robots UiPath ont des «yeux» qui voient l'écran et comprennent les relations exactement comme le fait la vision humaine. Exécutants stables et fiables, nos robots évitent les défaillances en ajustant automatiquement leur vision pour capturer des données et d'autres éléments d'écran même lorsque leur position varie. Le résultat est une automatisation de processus rapide et précise. N'attendez pas et essayez!

CONTRÔLE ET FLEXIBILITÉ

Nous ne sommes pas seulement les champions du computer vision. Nos robots se prêtent à une grande flexibilité sous votre contrôle. Ils travailleront précisément quand vous le souhaitez, et aussi longtemps que nécessaire.
Ils seront paramétrés pour concilier les priorités avec les exigences et les demandes permanentes en fonction de la disponibilité. Réaffectez des robots ou déployez-en de nouveaux instantanément. De cette façon vos niveaux de services sont toujours satisfaits et la pleine utilisation des ressources devient la norme.

DÉPLOIEMENT CLOUD/ONPREMISE

En confiant la gestion de votre main d'œuvre numérique à UiPath, les processus opérationnels automatisés fonctionnent 24 heures sur 24 et partout dans le monde pour maximiser les avantages du RPA. Déployez n'importe où, dans le Cloud ou en local, et gérez tout en un seul endroit.

UNE GOUVERNANCE FORTE

Toutes les fonctions critiques de l'entreprise sont prises en charge de façon centralisée pour faciliter une gouvernance et une conformité solides: gestion des révisions, contrôle à distance, planification, charge de travail de la file d'attente/du robot, autorisation des rôles habituels et gestion des actifs.

AUTOMATISATION CITRIX

Notre technologie de computer vision automatise à grande vitesse jusqu'aux applications les plus complexes pour les rendre accessibles par Citrix ou par des ordinateurs distants. Pour les sociétés, les BPO et les centres d'appel auxquels la sécurité impose un accès distant aux applications, notre solution atteint la plus haute précision et la plus haute stabilité d'automatisation.

EXÉCUTION STABLE

Nous combinons une technologie IA de pointe avec les normes du secteur afin que vous puissiez étendre efficacement les capacités du RPA à vos applications professionnelles spécifiques. Notre machine d'automatisation est générée par la dynamique Microsoft Workflow Foundation, commune à SharePoint et Visio.

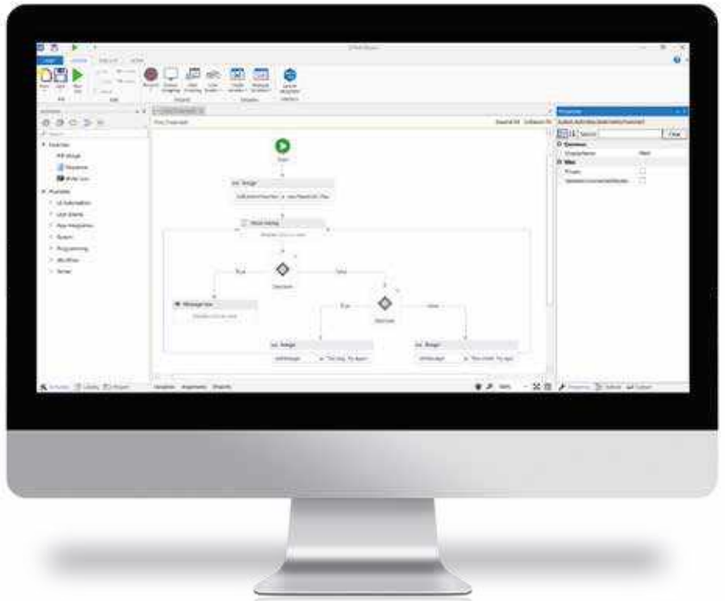
PRODUCTIVITÉ

Notre plateforme conforme aux normes du secteur est ouverte et extensible. Elle vous conduit à un nouveau niveau d'automatisation, pour un coût opérationnel minimum et une meilleure utilisation des ressources informatiques. En plaçant de multiples robots sur une seule machine virtuelle, vous pourrez permettre à différents utilisateurs de nombreuses unités commerciales ou secteurs géographiques de travailler de façon privée et autonome à partir d'un serveur sécurisé. C'est ce qui s'appelle simplifier la complexité opérationnelle.

HAUT NIVEAU DE SÉCURITÉ

Déployez sans inquiétude la solution au niveau mondial, sans contraintes et sans compromis pour la sécurité. Notre solution fonctionne avec un écran verrouillé afin que les activités automatisées puissent être exécutées en toute confidentialité. Elle utilise le protocole de la norme du secteur TLS 1.2. pour la protection des données dans le Cloud.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Conçu pour les entreprises et l'informatique UiPath est la plate-forme leader pour l'automatisation des processus robotiques (RPA). Plus de 1800 clients professionnels et administrations utilisent la plate-forme Enterprise RPA de UiPath pour déployer rapidement des robots logiciels qui imitent et exécutent parfaitement les processus répétitifs, améliorent la productivité, garantissent la conformité et améliorent l'expérience client dans les opérations de back-office et de front-office.
Avec une communauté de plus de 250 000 développeurs RPA dans le monde, UiPath a pour mission de démocratiser le RPA et de soutenir la révolution numérique. Basée à New York, la présence de UiPath s'étend aujourd'hui à 14 pays en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. La société bénéficie d'un financement de 400 millions de dollars d'Accel, de CapitalG, de KPCB, de Credo Ventures, de Earlybird's Digital East Fund, de Sequoia Capital et de Seedcamp.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
800% de croissance en 2017

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
1700

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2004

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2015

> FONDATEURS
Daniel Dines et Marius Trica

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Accel, CapitalG,
Kleiner Perkins Caufield & Byers,
Digital East Fund,
Credo Ventures et Seedcamp,
Sequoia Capital.

CONTACTS

Eric Adrian
06 73 98 40 05
eric.adrian@uipath.com

Florent Bavoux
06 84 62 41 17
florent.bavoux@uipath.com

Benoît Gougeon
06 88 23 17 42
benoit.gougeon@uipath.com

Christophe Legrand
06 75 56 92 56
christophe.legrand@uipath.com

Gregory Rondin
+ 40 721 26 89 10
gregory.rondin@uipath.com

Florence Vallot
06 99 97 52 98
florence.vallot@uipath.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

SCPA : SOLUTION DE DIGITALISATION DES PROCESSUS ET DES DOCUMENTS

POLYVALENCE ET ÉVOLUTIVITÉ

La plateforme SCPA (Secure Capture and Process Automation) intègre l'ensemble des fonctionnalités nécessaires pour accélérer les initiatives de transformation digitale : capture d'information, automatisation des processus (BPM, RPA), sécurité, pilotage…
Ainsi vous dématérialisez l'ensemble de vos processus financiers de bout en bout pour gagner en efficacité et fournir de nouveaux services.

SIMPLICITÉ ET RAPIDITÉ

L'entièreté des modules est nativement intégrée, facilitant la dématérialisation des processus et documents.
Tous les processus financiers et d'entreprise peuvent ainsi être modélisés et automatisés sur une plateforme unique : P2P, O2C, R2R, RH, contractuels…
Des outils dédiés sont à disposition des utilisateurs métier et techniques pour permettre la collaboration et la mise en œuvre agile des projets.

CONTRÔLE ET SÉCURITÉ

La digitalisation des interactions fait naître de nouveaux risques : fraude, falsification d'identité, authentification.
SCPA permet de s'en prémunir et de sécuriser l'ensemble des processus d'entreprise.
Son moteur d'exécution des processus (BPM) permet de tracer l'ensemble des interactions et d'auditer les processus.

INNOVATION ET OUVERTURE

SCPA est reconnue par les principaux analystes du marché (Gartner, Forrester …) et s'appuie sur les standards technologiques du marché pour s'intégrer au sein des systèmes d'information financiers existants et se connecter aux applications majeures (ERP, Procurement …).
Cette approche permet d'innover en permanence et d'intégrer de nouvelles fonctionnalités comme le RPA, l'intelligence artificielle, la blockchain, l'archivage à valeur probante, la signature électronique, etc.

STREAMLINE FOR INVOICES : APPLICATION CLOUD D'AUTOMATISATION DU TRAITEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Avec Streamline for Invoices, vous prenez le contrôle de votre processus P2P, suivez vos KPIs et partagez des tableaux de bord avec les autres directions de l'entreprise.
En vous appuyant sur une architecture moderne, la solution vous permet de piloter toutes les dimensions du processus (techniques, comptables et organisationnelles) à travers un module de data visualisation avancé.

RÉDUCTION DES COÛTS ET DÉLAIS

Les technologies uniques d'ITESOFT délivrent des taux d'automatisation inégalés du processus P2P (85% des documents traités sans aucune intervention humaine ; plus de 60k factures / ETP / an).
Le service managé de capture des documents reconnaît tout type de format (papier, mail, EDI…) et optimise en continu les performances d'extraction de données par auto-apprentissage. Vous déléguez ainsi les tâches techniques à nos experts du domaine et focalisez vos équipes sur les tâches à valeur ajoutée.

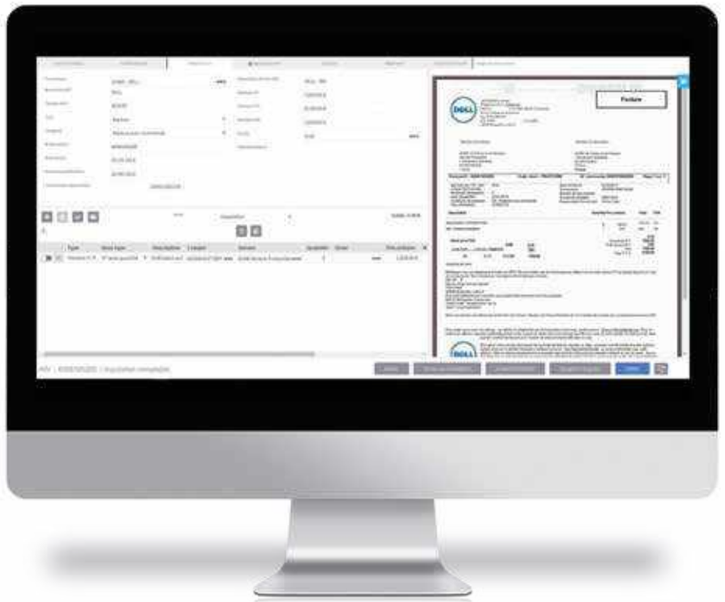
RISQUE ET COMPLIANCE

En robotisant votre processus P2P, vous assurez le respect des exigences réglementaires présentes et à venir (piste d'audit fiable, respect des délais de paiement, loi LME …).
Streamline for Invoices vous permet également de contrôler les risques en prévenant les erreurs (double paiement, traçabilité) et en détectant des risques de fraudes.

RELATION FOURNISSEURS

Grâce au Portail Fournisseur intégré, tous les services de l'entreprise collaborent et optimisent la relation fournisseurs en simplifiant les échanges, en donnant de la visibilité et en respectant les délais de traitement.
La Capture-as-a-Service s'appuie sur une base fournisseurs mutualisée et mise à jour automatiquement, qui répond aux enjeux de qualité des référentiels internes.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



Ergonomie simple et intuitive
permettant la collaboration

Advanced analytics: pilotez la
performance de vos processus financiers

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

ITESOFT est éditeur de solutions pour la digitalisation et l'automatisation des processus documentaires.
Le fait d'accompagner la transformation numérique de nos clients, de leur permettre d'optimiser leur processus métier et de développer leurs avantages concurrentiels nous pousse, depuis plus de 30 ans, à innover en permanence pour développer des solutions logicielles toujours plus performantes.
Dans cet objectif, non seulement nous allions maîtrise technologique et connaissance pointue des besoins des métiers et des secteurs mais nous concentrons aussi nos efforts sur la valeur d'usage de nos technologies.
Présentes sur le marché français où elles constituent une référence, nos technologies sont aussi déployées dans 35 pays. Précisons encore qu'ITESOFT s'est imposé comme un partenaire capable d'accompagner les plus grandes entreprises dans leurs projets de dématérialisation et d'automatisation de leurs processus métier à l'échelle internationale.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
25,8 millions d'euros

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
211

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
1984

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2015

> FONDATEURS
Didier Charpentier

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
NC

CONTACTS

Christophe Lacaze
CEO
01 55 91 98 99
christophe.lacaze@itesoft.com

Edouard Noury
COO
01 55 91 49 34
edouard.noury@itesoft.com

Frédéric Massy
CMO
01 55 91 09 73
frederic.massy@itesoft.com

Eric Brétéché
Product Marketing Manager
01 55 91 92 86
eric.breteche@itesoft.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

TRADESHIFT B2B NETWORK

Le réseau B2B est le premier pilier 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.

DYNAMIC DISCOUNTING

L'automatisation du traitement des factures fournisseurs permet d'offrir à vos fournisseurs des programmes d'escompte dynamique afin de payer plus vite vos fournisseurs en échange d'une remise sur les factures. Ce type de programme est particulièrement efficace pour vos petits et moyens fournisseurs.

TRADESHIFT PAY

Automatisation du traitement des factures fournisseurs:
• Échangez avec 100% de vos fournisseurs;
• Factures électroniques;
• Workflow collaboratif;
• Gestion des exceptions;
• Solutions de financement.

TRADESHIFT APPS

Une nouvelle manière d'accéder à la richesse fonctionnelle. Tradeshift offre de nouvelles possibilités grâce à un écosystème d'Apps partenaires.
Parmi la centaine d'Apps partenaires disponible, voici quelques exemples d'Apps partenaires pouvant apporter de la valeur à Tradeshift. Quelques exemples:
- Quyntess pour la collaboration avec vos fournisseurs au sein de votre Supply Chain ;
- VATBox pour la conformité et la récupération de la TVA.

TRADESHIFT PLATFORM

La plateforme est le 2e 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 avec un seul accès.
La collaboration est une composante importante plus que ne l'est la transaction.
La plateforme a pour vocation d'être non seulement un point d'accès unique multi-clients, multi-fournisseurs mais aussi multi-applications.

REVERSE FACTORING

L'automatisation du traitement des factures fournisseurs permet d'accélérer leur traitement. Si vous avez des programmes de Reverse Factoring en place avec une ou plusieurs banques, Tradeshift peut aider à accélérer leur usage. Tradeshift a déjà des programmes en place avec HSBC, Santander, Citi. Notre solution est agnostique en termes de banque: nous pouvons rapidement nous connecter à la vôtre pour fluidifier le processus.

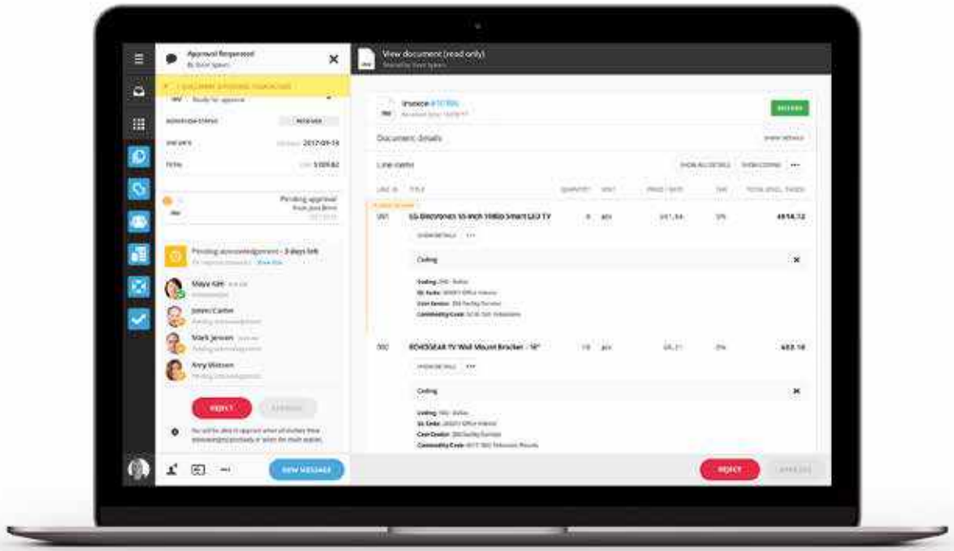
ADA-INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle est une avancée technologique importante pour l'amélioration de vos processus. Chez Tradeshift, nous croyons à l'utilisation de AI dans des scénarios simples au départ tels que la suggestion automatique des codes d'imputations comptables et des approbateurs ainsi que leur accompagnement. Ada est aussi utilisée dans la collaboration avec les fournisseurs. Tradeshift va continuer à développer des cas d'usage dans chacune des nouvelles releases en collaborant avec ses clients afin de répondre à leurs besoins.

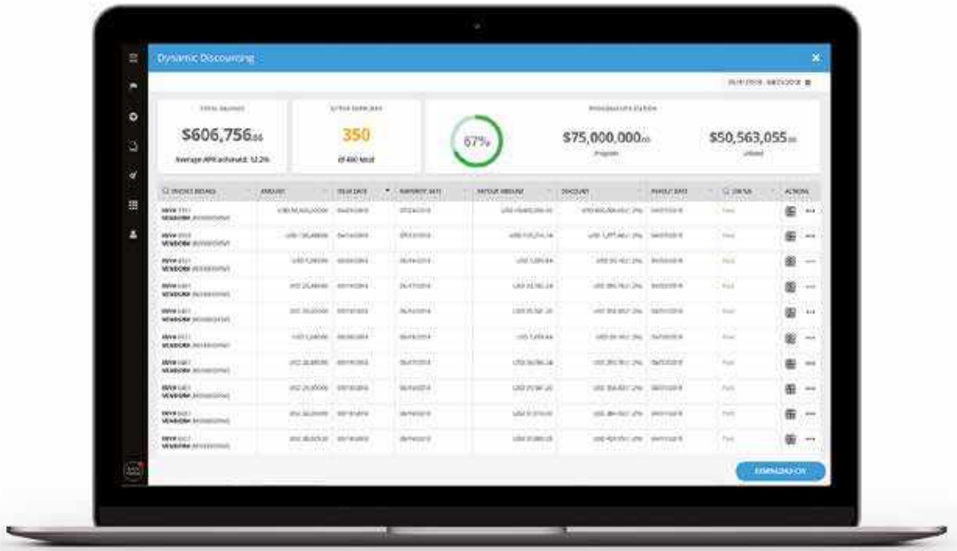
TRADESHIFT GO

Tradeshift Go vous accompagne dans la mise en place d'un processus simplifié du cycle P2P pour vos petits fournisseurs.
Tradeshift Go est une application «mobile first» qui permet à vos salariés de réaliser des achats rapidement dans le respect de votre politique d'achats et grâce à la technologie des cartes virtuelles de paiement.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



La collaboration au coeur de
l'automatisation de votre processus P2P



Tradeshift Pay : le pilotage
du dynamic discounting

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 $ de transactions échangées 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 400Millions $ de levées 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
1000 (Aout 2018)

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2010

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2010

> FONDATEURS
Christian Lanng, Mikkel Hippe Brun, Gert Sylvest

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
HSBC, American Express, Santander, Goldman Sachs

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

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

SY

SY est une plateforme unique pour une meilleure collaboration entre services intégrant toutes les fonctionnalités d'un process contract-to-pay.
SY s'intègre avec tous les systèmes et ERP.

SY-PO

Un portail pour gérer l'ensemble de votre cycle O2C & P2P.
Vos contrats, vos commandes, vos factures et vos paiements rassemblés en un seul point d'accès.
Automatisation du flux de factures clients et du paiement.
Réception des commandes, intégration & dispatch.
Fluidifier tous flux business pour une gestion simple, efficace et interopérable.

SY-FLOW

Simplifier le processus Contract-to-Pay.
Orchestration de tous vos échanges commerciaux, comptables et financiers entre vous et vos partenaires business en quelques clics.
Automatisation du flux de factures clients et du paiement.
Réception des commandes, intégration & dispatch.
Fluidifier tous flux business pour une gestion simple, efficace et interopérable.

SY- ARCHIVE

Restitution de tout votre facturation sur une plateforme unique avec un archivage légal de 10 ans dans un coffre fort électronique.
SY NETWORK permet une intégration simple et collaborative.
Un réseau gratuit pour vos clients couvrant l'ensemble des standards d'intégration du marché et accessible en temps réel

SY-GN

Digitaliser vos processus métiers au moyen de workflow de signature électronique .
Tout processus de validation associé à un circuit de documents comme:
- Processus RH: de la lettre d'engagement à la signature du contrat de travail
- Processus achat/vente: contrat, commande, mandat de vente, location, gestion, baux, intention d'achat, compromis, devis, factures, télévente / souscription en ligne
- Processus administratif: envoi recommandé électronique Signature des mandats, contrats...
- Processus juridique: NDA, contrats, avenants...

SY-NETWORK

1er vecteur de performance et d'efficacité: Le réseau social d'entreprises SY
Un principe unique Connect-to-one Connect-to-all.
SY NETWORK permet une intégration simple et collaborative.
Un réseau gratuit pour vos clients couvrant l'ensemble des standards d'intégration du marché et accessible en temps réel

SY-DATA

Piloter l'ensemble du cycle O2C: facturation, échéances, trésorerie, paiements, litiges, ...
Mise à disposition de Dashboard
- permettant de suivre les flux commerciaux et financiers en temps réel.
- d'anticiper les pics de volume
- d'organiser votre quotidien: pré-relance, relance, litige.
- d'analyser les données métiers

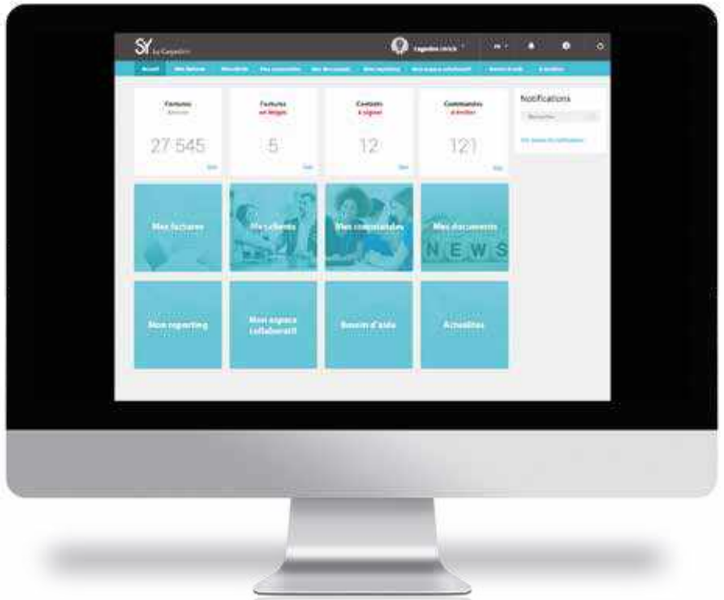
Mettre nos analyses prédictives au service de votre organisation et votre efficacité opérationnelle.

ROLL-OUT - TARGET 100%

Accompagnement au déploiement
Les équipes SY by Cegedim vous accompagnent dans le déploiement des solutions pour un taux d'adhésion proche de **100% de vos partenaires commerciaux.**

SY NETWORK permet une intégration simple et collaborative.
Un réseau gratuit pour vos clients couvrant l'ensemble des standards d'intégration du marché et accessible en temps réel

LA SOLUTION **EN IMAGES**



SY by Cegedim - Customer Experience: ergonomie et simplicité des interfaces, tous les indicateurs clés en un clin d'œil.

Un accès à vos données pour une meilleure efficacité

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

A propos de Cegedim e-business : Cegedim e-business est un des leaders de la digitalisation et de l'automatisation des process BtoB en Europe, avec plus de 850 millions de flux traités par an et 120 000 entreprises connectées dans le monde. S'appuyant sur un ensemble de services unique d'e-procurement, d'e-invoicing, d'e-archiving et d'e-signature, Cegedim e-business accompagne les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité dans leurs projets de transformation numérique.
Membre des réseaux européens PEPPOL et EESPA, Cegedim e-business opère une plateforme d'échanges électroniques multi-canal, qui traite tout type de document, du contrat au paiement, permettant une fluidification des relations client-fournisseur, ainsi que des gains significatifs en termes d'efficacité administrative, de trésorerie et de traçabilité.
Pour en savoir plus : www.cegedim-ebusiness.com
Et suivez Cegedim e-business sur Twitter : @CegedimBusines, LinkedIn et Youtube.

A propos de Cegedim : Fondée en 1969, Cegedim est une entreprise innovante de technologies et de services spécialisée dans la gestion des flux numériques de l'écosystème santé et BtoB, ainsi que dans la conception de logiciels métier destinés aux professionnels de santé et de l'assurance. Cegedim compte plus de 4 200 collaborateurs dans plus de 10 pays et a réalisé un chiffre d'affaires de 457 millions d'euros en 2017. Cegedim SA est cotée en bourse à Paris (EURONEXT : CGM).
Pour en savoir plus : www.cegedim.fr
Et suivez Cegedim sur Twitter : @CegedimGroup, LinkedIn et Facebook.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
457,4 millions €

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
4200

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
1969

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2018

> FONDATEURS
Jean-Claude Labrune

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
NC

CONTACTS

Benoît Garibal
Directeur Business Unit
01 49 09 23 01
benoit.garibal@cegedim.com

Fabrice Soveran
Directeur Commercial et Marketing
06 85 23 81 01
fabrice.soveran@cegedim.com

Aurore Domange
Directrice Marketing
01 49 09 69 28
aurore.domange@cegedim.com

Emilie Urbany
Directrice Avant-Vente & Transformation digitale
06 98 14 77 87
emilie.urbany@cegdim.com

LES FONCTIONNALITÉS
DE LA SOLUTION LOGICIELLE

PRODUCTION AUTOMATISÉE DE RAPPORTS P&L

Rédiger des rapports P&L peut s'avérer fastidieux et coûteux. Leur qualité peut varier en fonction de l'analyste qui les produit. Très souvent donc, ces rapports mobilisent le temps d'analystes hautement qualifiés. L'utilisation de la solution Yseop vous permet de produire des rapports P&L en temps réel aussi souvent que nécessaire. En utilisant une application de rapport P&L évolutive dans votre entreprise, vous gagnez du temps. Notre technologie analyse vos indicateurs de performance clés, génère des commentaires intelligents, explique les faits et en explique les causes. Vous prenez des décisions immédiates et précises tout en demeurant en avance sur un marché en évolution permanente.

PRODUCTION AUTOMATISÉE DE RAPPORTS DE CRÉDIT

La règlementation oblige les entreprises à produire des rapports de crédit. Les transactions sont souvent bloquées pendant la rédaction de ces rapports. En automatisant la rédaction des rapports de crédit en temps réel, vous supprimez un point de blocage tout en assurant des rapports conformes à la règlementation et une qualité élevée et constante. La technologie Yseop vous permet de supprimer un frein et d'augmenter la capacité de votre entreprise

PRODUCTION AUTOMATISÉE DE RAPPORTS DE FONDS

Rédiger des rapports de fonds est une tâche souvent complexe et qui exige de la part des entreprises un profond respect des diverses règlementations de marché. Leur production est non seulement coûteuse mais nécessite aussi beaucoup de temps. Si votre entreprise souhaite vendre des fonds sur-mesure ou de plus petits fonds, elle a besoin d'un mécanisme lui permettant de générer ces rapports. Leur automatisation permettra à votre entreprise d'affiner son offre de fonds sur-mesure, d'élargir son portefeuille clients et d'accéder ainsi à un nouveau marché plus lucratif.

PRODUCTION AUTOMATISÉE DE RAPPORTS D'ACTIONS

La MiFID 2 (directive sur les marchés d'instruments financiers) exige que les recherches sur les actions soient fiables et objectives. Souvent les sociétés de services financiers n'ont pas le temps de les écrire et leur sous-traitance à des tiers peut conduire à un manque de qualité. La solution Yseop interprète automatiquement les données pertinentes et rédige des rapports d'actions de grande qualité en temps réel et dans plusieurs langues. Nous transformons MiFID 2 non pas en une complication mais en un avantage concurrentiel.

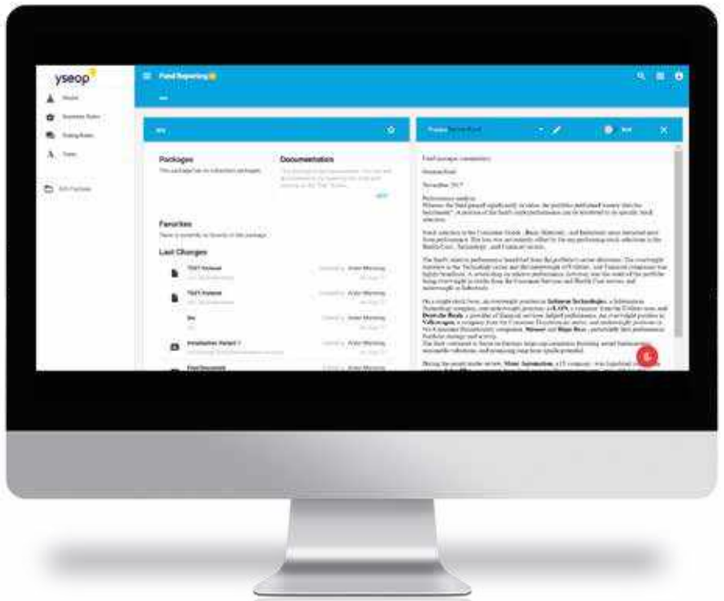
PRODUCTION AUTOMATISÉE DE RAPPORTS DE PERFORMANCE

Aujourd'hui, les entreprises disposent de tous les types de données pertinentes pour analyser les performances, mais il n'est pas possible (ou pas rentable) d'écrire un grand nombre de rapports manuellement à la volée. Yseop utilise vos données pour rédiger automatiquement des analyses écrites sur une période de temps définie (hebdomadaire, mensuelle, annuelle). Suivez les performances de vos produits, de votre équipe commerciale et identifiez les nouvelles opportunités tout comme les principaux facteurs de succès de votre entreprise. Grâce à notre solution, vous pourrez exploiter toutes vos données disponibles, avoir une vue globale de vos ventes et prendre les bonnes décisions pour améliorer la performance de votre entreprise.

PRODUCTION AUTOMATISÉEDE RAPPORTS DE CONFORMITÉ

La règlementation exige la rédaction de rapports pour tous les secteurs des services financiers, notamment en matière de risque. Rédiger ces rapports est chronophage, extrêmement complexe et comporte des risques majeurs, car une simple faute ou une erreur humaine peut coûter des millions. La solution Yseop automatise la rédaction de ces rapports, garantissant qualité supérieure et conformité. En un simple clic, vos données se transforment en un rapport de conformité.

LA SOLUTION **EN IMAGES**



Yseop automatise la rédaction des rapports en transformant les données en un langage simple et exploitable. Il fournit des commentaires précis et personnalisés pour rendre les rapports financiers et les données analytiques clairs et facilement compréhensibles par tous.

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Yseop est l'éditeur international d'un logiciel d'Intelligence Artificielle spécialisé dans la génération automatique de texte en langage naturel (Natural Language Génération ou NLG).
Nous offrons une solution qui raisonne, dialogue et rédige comme un être humain, en plusieurs langues, et qui se concentre sur deux cœurs d'expertise : la génération automatique de rapports et la relation clients.
Yseop automatise la rédaction des rapports en transformant les données en un langage simple et exploitable. Il fournit des commentaires précis et personnalisés pour rendre clairs et facilement compréhensibles par tous rapports financiers et données analytiques.
Grâce à ses solutions innovantes, la société s'est imposée sur la scène high-tech internationale et a rapidement été reconnue par les leaders de l'Intelligence Artificielle et la Business Intelligence.
Aujourd'hui, nous comptons plus de 50 000 utilisateurs quotidiens de la technologie Yseop, principalement des entreprises du CAC 40 et du Fortune 500.

CHIFFRES CLÉS

> CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL
Moins de 10M€

> NOMBRE DE COLLABORATEURS TOTAL
Environ 60 personnes

> DATE DE CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ
2007

> DATE DE CRÉATION DE LA SOLUTION PROMUE
2014

> FONDATEURS
Alain Kaeser

> PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
Alain Kaeser, NextStage AM

CONTACTS

Emmanuel Walckenaer
CEO
06 70 06 08 78
ewalckenaer@yseop.com

Nicolas Steib
VP Sales EMEA
06 78 92 53 67
nsteib@yseop.com

Vanessa de Langsdorff
VP Customer Success
06 62 91 03 57
vdelangsdorff@yseop.com

Magalie Lambelet
EMEA Sales Executive
06 74 98 55 27
mlambelet@yseop.com

Dinesh Samy
EMEA Sales Executive
06 95 18 39 30
dsamy@yseop.com

Oksana Solodar
Marketing Manager
07 86 52 27 59
osolodar@yseop.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

EN PARTENARIAT AVEC

Conception graphique: AirelleGraphisme - Michaël Paton