



LE PILOTAGE  
DE LA  
PERFORMANCE

# EPM

Enterprise Performance Management

Pilotage de la performance d'entreprise

# Sommaire



Trop souvent, gérer la performance d'une entreprise revient à devoir compiler des chiffres provenant d'environnements différents, à les présenter dans leur format financier consolidé, à les expliquer tant bien que mal à la direction, et à regretter de n'avoir eu suffisamment de temps ni pour les analyser ni pour les comprendre entièrement.

Presque systématiquement, la gestion de la performance est confiée à la direction financière, pour sa capacité à savoir produire du reporting « Corporate ». Et presque systématiquement, les directions financières se retrouvent à bout de souffle, retravaillant la donnée dans Excel pour pallier des outils pensés pour hier, des indicateurs qui se contredisent, et des processus jamais globalement repensés.

Notre vision de l'EPM est tout autre : c'est un ensemble cohérent de processus, d'indicateurs et d'outils qui déclinent la stratégie en objectifs chiffrés, qui accompagnent naturellement les fonctions à piloter leurs activités, et qui indiquent sans ambiguïté si les objectifs de l'entreprise sont atteints.

Nous avons façonné notre vision grâce aux projets EPM que nous avons mené au Canada, en France, en Europe, au Moyen-Orient et en Océanie. Forts d'une expérience EPM unique, nous apportons à nos clients des compétences, des méthodologies et des résultats de standing international.

## Qui sommes-nous ?

Abington est un cabinet de conseil opérationnel créé en 2014, et dirigé par 5 associés issus de grands cabinets de conseil.

La volonté d'Abington est d'accompagner ses clients à être les plus performants sur leurs marchés en les aidant à s'approprier l'innovation et le changement.

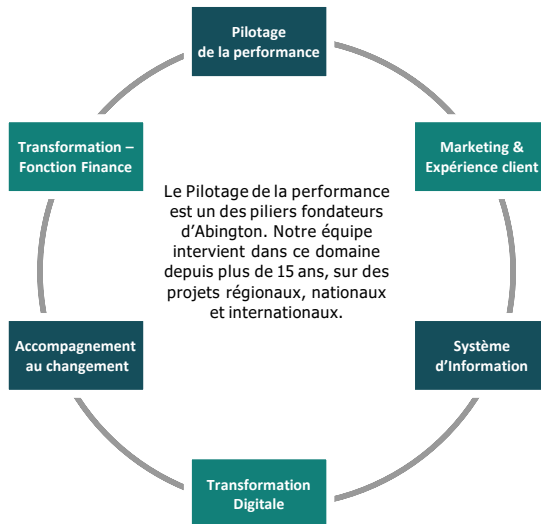


## Où sommes-nous présents dans le monde ?

-A Montréal

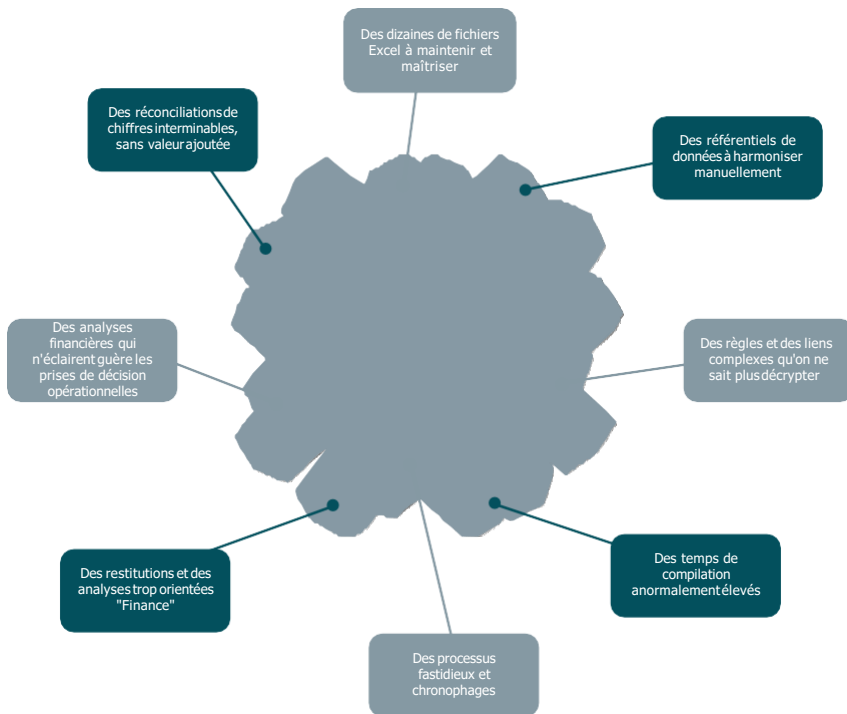
-A l'international : en France, au Liban, à Dubaï, à Singapour et en Indonésie

## Nos domaines d'intervention



# Vos enjeux

## Des points de douleurs d'aujourd'hui...



## ...aux bonnes pratiques de demain



## Une approche globale

Chez Abington, nous avons à cœur de comprendre nos clients et leur contexte pour définir la situation cible et la feuille de route pour y arriver. Tous les efforts que nous mettons ensuite en œuvre pour l'implémentation de la solution vous apportent d'autant plus de valeur qu'ils correspondent à vos particularités.

Ainsi, nous nous intéressons à votre secteur, à vos marchés, à ce qui vous différencie, à votre organisation interne, aux processus de pilotage existants... En effet, les dysfonctionnements constatés par les outils en place sont souvent des symptômes révélant des difficultés plus générales.

Pour sécuriser et enrichir votre projet, nous vous apportons également notre connaissance collective de ces sujets de pilotage, issue de projets similaires.

Pour mettre notre expertise à votre service, nous déployons des équipes EPM issues de formation financière, controlling et/ou systèmes d'information. Une proportion significative d'entre elles est déjà intervenue dans des contextes français et internationaux, pour vous apporter un conseil de standing international.

**OUTIL** **SECTEUR** **MÉTIER**  
**ORGANISATION**  
**PROCESSUS**  
**INDICATEURS**





## Expertise Métier

Nos consultants vous accompagnent dans la définition de ce que doit être votre pilotage : pourquoi, pour qui, quand, comment... ? Ils s'entretiennent principalement avec l'équipe projet, avec les différents métiers pour comprendre et challenger les besoins de pilotage de chacun, puis les harmoniser.

## Expertise Outil

### Expertise Fonctionnelle

Nos consultants vous accompagnent dans la réalisation de la solution pour sa partie « visible » : quel outil, quels tableaux de bords, quels calculs ? Ils s'entretiennent principalement avec l'équipe projet et les « key users » pour que l'outil incarne le pilotage et réponde aux besoins exprimés. Enfin, ils forment vos collaborateurs.



### Expertise Technique

Nos consultants vous accompagnent dans la réalisation de la solution pour sa partie « technique » : comment penser l'architecture, comment la connecter à votre environnement, comment tirer profit au maximum des capacités de calcul de votre outil ? Ils s'entretiennent principalement avec les futurs administrateurs de la solution et la direction des systèmes d'information.



Les technologies que nous implémentons et accompagnons

**SAP** Business Planning and Consolidation

**SAP** Analytics Cloud

**jedox.**

**WM**  
WEMAIX

**IBM**  
Planning Analytics

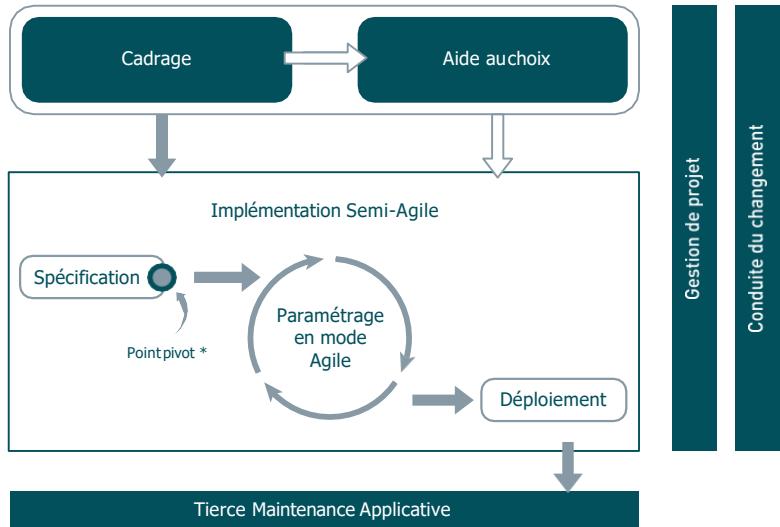
**ORACLE**  
ENTERPRISE PERFORMANCE  
MANAGEMENT

**Anaplan**

# L'EPM, de A à Z

Chez Abington, nous ne nous contentons pas d'implémenter des outils EPM sur la base des meilleures pratiques : nous accompagnons nos clients à redéfinir en profondeur ce que signifie le pilotage de la performance pour eux, et à lui donner vie au travers d'un outil paramétré sur mesure.

Nous intervenons sur le cycle complet d'un projet EPM



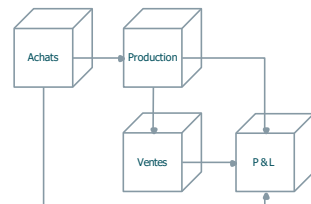
*\* En fonction de votre contexte, nous mesurons avec vous le point pivot optimal : le point à partir duquel votre besoin et votre cible sont suffisamment stables pour enclencher une réalisation en mode Agile.*

## Connaître les spécificités que votre secteur requiert en terme de pilotage

Chaque secteur économique fonctionne avec des forces, des cycles, des effets qui lui sont propres. Selon celui (ou ceux) au(x)quel(s) vous appartenez, nous mettons l'accent sur ses spécificités : gestion de programmes pluriannuels, identification du like-for-like, calcul du prix de revient, gestion des enveloppes budgétaires OPEX/CAPEX, prévisions de trésorerie...

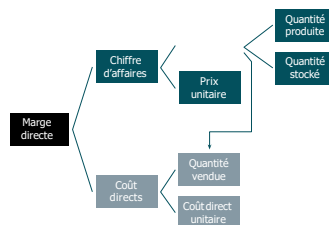
## Piloter tout type de performance

Le pilotage de la performance d'une entreprise dépasse son cadre financier : performances Achats, Production, Logistique, Commercial & Marketing, RH, SI, Stratégique... Ces différents modèles peuvent, grâce aux outils, se marier pour offrir un modèle de pilotage unifié où les fonctions se nourrissent les unes des autres. Ceci est particulièrement bénéfique et puissant pour tester des scénarios de simulation « What if ».



## Marier les indicateurs opérationnels et financiers

Dans tous nos projets, nous visons d'accompagner nos clients à fonder le pilotage de la performance sur des indicateurs opérationnels, qui s'intègrent aux indicateurs financiers. Grâce à notre approche innovante par « values driver trees », nos clients apprécient de pouvoir comprendre instantanément l'impact d'une modification opérationnelle sur leurs états financiers lors d'une simulation ou d'une comparaison prévisionnel/réel.



# Nos références



<p>La situation que nous avons trouvée</p>	<p>Le groupe HOLDER avait pour ambition de refondre sa solution de pilotage ainsi que ses règles de gestions idoines pour faire face à un processus de pilotage qui arrivait à ses limites: hétérogénéité, rigidité, absence d'agilité.</p> <p>SAP BPC avait été choisi comme solution commune pour le reporting et l'élaboration budgétaire applicable à toutes les enseignes du groupe.</p>
<p>Comment nous avons répondu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance à la mise en œuvre (AMOA) pour faciliter les étapes d'expression de besoin et de conduite du changement</li> <li>- Conception et réalisation de l'intégration de l'outil SAP BPC couvrant les domaines fonctionnels suivants : Chiffres d'affaires et calcul de marge spécifiques à un environnement retail (périmètre comparable/non comparable,...), projection et calcul de la masse salariale au magasin, alimentation du P&amp;L au magasin et au niveau groupe</li> <li>- Accompagnement post projet avec la mise en place d'une Tierce Maintenance Applicative</li> </ul>
<p>Ce que nous avons obtenu</p>	<div style="text-align: center;"> <p>Des processus améliorés, simplifiés et optimisés</p> <p>Une solution flexible et commune à toutes les enseignes</p> <p>Conception et réalisation de l'outil de pilotage couvrant les domaines fonctionnels suivants (CA, Marge, P&amp;L, Masse salariale)</p> <p>Une large documentation et des outils et méthodes partagés</p> </div>
<p>En quoi nous avons été innovants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une combinaison d'expertises pour répondre à l'ensemble des enjeux du projet (centre d'excellence SAP, gestion de projet, conduite du changement)</li> <li>- Une approche fondée sur le transfert de compétences</li> </ul>

La situation que nous avons trouvée

Le groupe HUTCHINSON souhaitait décommissionner ses outils de reporting et de consolidation qui arrivaient à leurs limites.

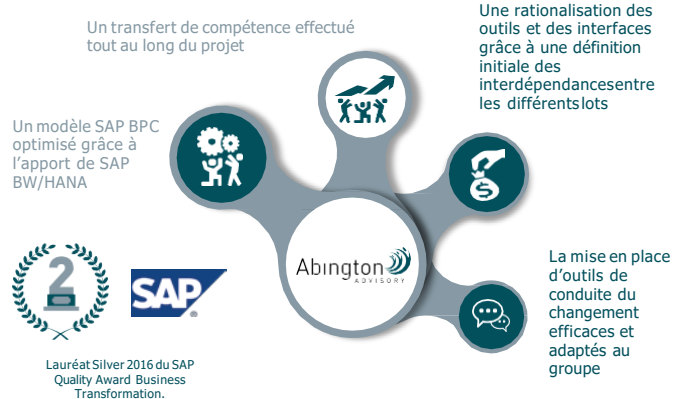
La nécessité de se doter d'une solution de gestion, moderne, flexible et commune pour les 123 sites a fait émerger le projet ONE avec la mise en place de SAP BPC sur la plateforme BW/HANA.

Comment nous avons répondu

Mise en place de l'outil SAP BPC interfacé avec les différents applicatifs transactionnels amonts du groupe couvrant les besoins suivants :

- Construction du budget des dépenses opérationnelles par service et groupe de natures comptables
- Ventilation des frais généraux avec clés de répartition
- Gestion des CAPEX avec la mise en place de calculs complexes
- Allocation des dépenses en fonction des coûts dans le P&L
- Accompagnement post production avec la mise en place d'une Tierce Maintenance Applicative

Ce que nous avons obtenu



En quoi nous avons été innovants

- La définition initiale d'un tronc commun pour identifier les interdépendances entre les différents lots (budget, réel, stratégie,...)
- Un appui régulier à la mise en œuvre de l'expression des besoins métiers dans les ateliers de conception détaillée au pilotage de projet et au suivi de développement

La situation que nous avons trouvée

L'outil de pilotage opérationnel en place ne répondait plus aux enjeux et aux problématiques des opérationnels du fait de l'absence de mise à jour des données, et de la non-adhésion des opérationnels aux KPI répertoriés et des états fournis par l'outil. Le groupe Vinci Immobilier a souhaité mettre en place un modèle de pilotage et un outil à l'image des besoins remontés par les opérationnels.

Comment nous avons répondu

- Analyse de l'existant et collecte des besoins auprès des directions
- Animation d'ateliers de design thinking pour déterminer la cible en termes d'organisation, de processus, de calendrier de gestion, de reporting et d'indicateurs
- Définition de la cible et rédaction du cahier des charges fonctionnel
- Aide au choix et accompagnement pour la mise en place de l'outil EPM
- Mise en oeuvre de la solution Wemaik

Ce que nous avons obtenu



En quoi nous avons été innovants

- Un groupe resserré de travail incluant les différentes parties (Finance, opérations, DSI)
- Une approche innovante par les « value driver trees »



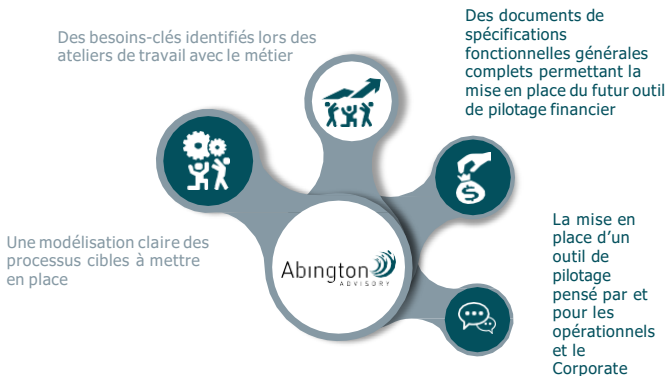
La situation que nous avons trouvée

Le groupe ICADE a lancé un programme stratégique visant à renforcer le pilotage de la performance des différentes activités du Groupe. Ce programme vise à atteindre notamment : la définition d'une « grammaire commune », la mise en place de solutions « quickwins » afin d'aider les équipes du contrôle de gestion dans la production de certaines informations telles, par exemple, que la consolidation des données pour le PMT, la définition et la mise en place d'un nouveau cycle de gestion.

Comment nous avons répondu

- Dans ce contexte, Abington a assuré l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) dans le cadre de la mise en place d'un outil EPM répondant aux problématiques suivantes :
- Amélioration du pilotage des Coûts de fonctionnement Groupe et Foncières (Frais Généraux et Charge de Personnel),
- Industrialisation et renforcement du prévisionnel Groupe
- Renforcement des capacités de simulation (acquisition, cession, développement d'un actif immobilier)
- Amélioration du pilotage du compte de résultat des Foncières

Ce que nous avons obtenu



En quoi nous avons été innovants

- La mission a été appréhendée suivant une approche par les processus, les indicateurs et enfin les outils.
- La mise en application de notre connaissance des outils EPM afin de conforter la sélection de l'outil IBM Planning Analytics.



La situation que nous avons trouvée

Tout au long de l'année, les responsables administratifs et financiers des différents clubs de basket professionnels doivent communiquer leurs données financières pour les différents cycles de gestion à la Direction Nationale du Conseil et du Contrôle de Gestion : budget, estimé, situation intermédiaire, clôturé.  
Jusqu'alors, les données étaient saisies par les clubs dans des matrices Excel puis ressaisies par le Contrôle de Gestion de la Ligue Nationale de Basket pour présentation et analyse.

Comment nous avons répondu

- Elaboration d'un schéma directeur et d'un cahier des charges
- Aide au choix d'une solution agile, simple & innovante assurant les fonctionnalités principales suivantes : collecte, restitution et historisation consolidée des données des clubs, gestion des versions et collaboration
- Réalisation de la matrice de saisie et des états de restitution à destination de la LNB et des 36 clubs de Jeep@Elite et ProB
- Formation et accompagnement des clubs

Ce que nous avons obtenu

L'apport de nouvelles fonctionnalités de saisie permettant d'enrichir l'information (ajout de membres à la volée et de commentaires)

Une saisie simplifiée et unifiée des données financières et non financières pour les 36 clubs



Une import facilitée des balances comptables

Une analyse et une comparaison facilitée au sein de la LNB grâce à l'historisation des données et au gain de temps des informations consolidées

En quoi nous avons été innovants

- Une approche Agile et en collaboration avec la LNB et SAP pour favoriser la conduite du changement des clubs de Jeep@Elite et de ProB
- La première implémentation de SAP Analytics Cloud en France

## L'EPM doit travailler en complément des systèmes experts

Dans l'entreprise, il existe certains systèmes experts qui sont capables d'effectuer des projections prévisionnelles : calcul du PIC (plan industriel et commercial), projection de masse salariale, planning de charge projet, calcul d'amortissement des actifs existants... Ces systèmes travaillent avec des données très fines et leur précision unitaire est imbattable.

Certains systèmes experts utilisent même des technologies prescriptives, encore trop peu exploitées par l'EPM, qui donnent à l'utilisateur une solution optimale en respectant les contraintes données : sous contrainte de 8 heures de production, un système sait donner la meilleure combinaison de ressources, la meilleure séquence de production, la meilleure utilisation de la capacité de production, etc.

Néanmoins, ces systèmes experts ne peuvent prétendre avoir ni la vision globale ni l'agilité d'un outil EPM en terme de simulation au niveau de l'entreprise. Par exemple, l'EPM sera extrêmement agile pour tester des hypothèses de type « What if » : si j'augmente le salaire fixe sur tel type de population et que ceci réduit mon taux d'attrition, quel est l'impact sur mes coûts de recrutement, mon coût de production, et par extension mon résultat opérationnel ?

Ainsi, à l'image de l'ERP qui est le réceptacle financier des transactions opérationnelles, l'EPM doit être la tour de contrôle des décisions d'entreprise.

## **L'EPM va profiter l'effet de levier des algorithmes prédictifs et de l'intelligence artificielle**

L'EPM n'échappe pas à la tendance de tous les outils d'utiliser des algorithmes puissants qui facilitent son utilisation et renforcent sa précision.

De plus en plus d'outils intègrent nativement des capacités d'analyse prédictive : sur la base d'événements passés (tendance de ventes, saisonnalité des achats, délai de paiement moyen...), les outils sont de plus en plus performant pour générer de la donnée prévisionnelle. Cette donnée générée par le système peut ainsi servir de base à ses utilisateurs (contrôleurs de gestion, opérationnels...) qui passent alors directement dans une phase d'analyse et d'ajustement, plutôt que de devoir générer eux-mêmes ces chiffres.

Les algorithmes de l'intelligence artificielle s'invitent dans l'EPM. Avec ses réseaux de neurones profonds, cette technologie permettra d'améliorer encore plus l'expérience des utilisateurs des outils EPM : recherche facilitée d'information, création de rapports ad hoc sur la base de reconnaissance intuitive de la demande de l'utilisateur, détection de tendances annuelles anormales... Les éditeurs promettent de belles avancées en la matière, que nous sommes impatients de pouvoir vous présenter.



[epm@abingtonadvisory.com](mailto:epm@abingtonadvisory.com)

3 place Ville Marie - Montréal

France - Liban - Dubaï - Singapour - Indonésie