



Livre blanc

Solutions connectées de planification et de pilotage de la performance : une nouvelle ère s'ouvre pour les entreprises

Un document publié sous le parrainage de : Anaplan

Robert P. Mahowald
Janvier 2017

Mickey North Rizza

UN ARTICLE IDC

IDC observe une tendance profonde concernant la transformation numérique des fonctions et processus métier, s'appuyant sur les technologies dites « de troisième plateforme » : cloud, analytique, réseaux sociaux et mobilité. Les nouvelles solutions de pilotage de la performance d'entreprise (ou solutions EPM - *Enterprise Performance Management*) bénéficient de ces technologies de troisième plateforme, à l'heure où les responsables IT et les cadres dirigeants recherchent de nouveaux moyens d'assurer la cohérence de leurs plans (et de leur exécution) dans l'ensemble de leur organisation.

Traditionnellement, les solutions EPM avaient tendance à se focaliser sur les responsabilités du directeur financier, chargé de gérer les revenus et les coûts entre les différentes fonctions, en assurant notamment la planification, la budgétisation, l'évaluation et le suivi des performances. Si les solutions traditionnelles ont initialement permis de répondre à ces besoins, leur architecture rigide et leur focalisation sur les aspects financiers engendraient inévitablement des cloisonnements entre les tâches de planification et de pilotage de la performance et le reste de l'organisation. L'insuffisance de cette approche est devenue patente lorsque les entreprises ont tenté d'appliquer la rigueur propre à la planification et au pilotage de la performance à d'autres fonctions de l'entreprise, telles que les ventes, le marketing, les ressources humaines, la supply chain et l'IT. Dans la mesure où les solutions EPM traditionnelles ne pouvaient pas s'appliquer aisément en dehors de la fonction finance, la feuille de calcul est devenue, de facto, l'outil privilégié pour les tâches de planification de ces autres fonctions.

Or si la planification est menée séparément par les différents départements, à travers des feuilles de calcul comme outil principal, elle est souvent mal adaptée aux besoins de l'entreprise. Les feuilles de calcul sont des outils de productivité individuelle, et ne sont par conséquent pas adaptés à une utilisation à l'échelle d'une organisation. Elles tendent à piéger des informations vitales dans des silos organisationnels, dont la consolidation nécessite ensuite un traitement manuel fastidieux, et elles aggravent les risques d'erreurs et d'incohérence sur les données. Ces défauts se trouvent amplifiés lorsque l'entreprise souhaite adapter rapidement ses stratégies et leur exécution pour répondre à de nouvelles exigences. Pour piloter une entreprise avec rapidité et agilité, il est nécessaire d'aller au-delà des outils basiques en matière de budgétisation, de tenue de dossiers et de planification. Il faut pouvoir établir des liens entre les données issues de toute l'organisation, afin de constituer une vue en temps réel de l'ensemble de l'activité, d'évaluer différents scénarios pour l'amélioration des résultats, et d'ajuster au besoin les plans et le déploiement des ressources.

Une nouvelle classe d'applications et de services EPM basés sur le cloud est désormais disponible, permettant précisément d'établir un lien entre les plans et la performance de l'entreprise, en s'appuyant sur des pratiques efficaces et hautement collaboratives. On appelle cette nouvelle classe l'EPM connecté. Les solutions EPM connectées permettent aux utilisateurs de définir leur propres processus métier, indépendamment du département IT. Elles s'appuient sur les technologies cloud et l'informatique *In-Memory*, qui permettent aux entreprises de mettre en œuvre immédiatement les changements requis, et de les déployer en temps réel pour l'ensemble des parties prenantes. En permettant ainsi à un plus grand nombre de personnes de collaborer sur la plateforme, cela de manière conviviale, les entreprises peuvent faire émerger de nouveaux éléments de compréhension plus précis et plus pertinents. Elles sont ainsi en mesure de minimiser les redondances, d'accélérer leurs analyses, et de prendre des décisions plus rapidement et avec plus de précision.

À PROPOS DE CE LIVRE BLANC IDC

Ce livre blanc IDC examine les défis que doivent relever les dirigeants d'entreprise pour optimiser le pilotage de la performance de leur organisation. Il vise à aider les cadres dirigeants à mieux comprendre les implications organisationnelles d'une solution EPM moderne (ou « EPM connecté »). Ce livre blanc propose par ailleurs un aperçu de l'impact et des avantages des solutions EPM connectées, avec notamment des exemples d'entreprises qui utilisent d'ores et déjà ces outils pour leur stratégie de pilotage de la performance et leurs processus métier.

Historiquement, les entreprises tendaient à concevoir, développer et entretenir des solutions sur mesure pour permettre à leurs départements finance de piloter leur performance. Ce type d'approche globale du pilotage de la performance manque souvent de cohérence : les différents départements se focalisent exclusivement sur leurs propres objectifs fonctionnels, budgets, plans et indicateurs, en s'appuyant sur des informations qui sont souvent déconnectées du système de gestion centralisé.

À l'inverse, les systèmes EPM modernes offrent une approche plus connectée, collaborative, transparente, réactive et prédictive, cela pour l'ensemble de l'entreprise, permettant ainsi de mettre en œuvre des processus de pilotage de la performance agiles et pertinents d'un point de vue stratégique.

CONTEXTE GENERAL

Importance stratégique du pilotage de la performance d'entreprise

S'ils veulent assurer la rentabilité de leur entreprise et répondre aux attentes de leurs actionnaires, un CEO et son directeur financier doivent disposer d'analyses financières fiables. De nombreuses entreprises ont recours aux systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) conventionnels, qui incluent des applications de gestion financière, avec notamment des fonctions associées au grand livre, aux immobilisations, aux comptes débiteurs et aux comptes créditeurs, essentielles pour la comptabilité et la gestion de l'activité. Pour permettre une gestion stratégique de l'activité, cependant, couvrant notamment l'analyse financière, la planification stratégique et le pilotage de la performance, les solutions EPM connectées sont indispensables. En effet, lorsqu'elle est associée à un système ERP conventionnel, une solution EPM connectée peut constituer un atout concurrentiel stratégique, en permettant l'automatisation de cinq aspects clés de l'activité : stratégie, planification, budgets, performances et prévisions. Passons en revue chacun de ces aspects.

- La **stratégie** adopte généralement un horizon de un à trois ans, avec des feuilles de route permettant de documenter les principaux objectifs de l'équipe de direction, et d'assurer leur suivi et leur réalisation.
- La **planification** est élaborée pour la période couverte par la stratégie de l'entreprise. Certaines entreprises ont recours à des modèles de *driver-based planning* (planification définie par indicateurs), qui permettent de relier les variables aux objectifs clé (par exemple : service commercial utilisant le nombre de vendeurs par région, le nombre de clients et la demande moyenne par client ; ou département finance utilisant le coût des biens vendus, les revenus par région, les investissements et la marge).
- Les **budgets** permettent de se focaliser sur les revenus et les dépenses sur une période de temps plus courte (un an, par exemple).
- La **performance** est le résultat obtenu compte tenu des objectifs stratégiques, du plan et du budget établis. La majorité des entreprises ont recours au tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) pour avoir une vision de la dynamique sur l'ensemble de leur activité.
- Les **prévisions** sont des prédictions de l'évolution de l'activité en fonction de divers scénarios. Elles permettent à l'entreprise de prendre des décisions pour préparer son avenir.

Le pilotage de l'ensemble de ces tâches (élaboration de la stratégie, planification, budgétisation, suivi de la performance, et prévisions) est une tâche extrêmement complexe. En règle générale, la stratégie de l'entreprise est définie par le conseil d'administration et ses cadres dirigeants. Les plans, les budgets et les objectifs de performance sont déterminés par l'équipe de direction, et sont éventuellement soumis à

lorsqu'elle est associée à un système ERP conventionnel, une solution EPM connectée peut constituer un atout concurrentiel stratégique, en permettant l'automatisation de cinq aspects clés de l'activité : stratégie, planification, budgets, performances et prévisions.

la validation du conseil d'administration. Une fois définis, les objectifs sont transmis aux employés, étant assortis de plans détaillés, de budgets et d'objectifs de performance, qui feront ensuite l'objet d'un suivi dans l'ensemble de l'entreprise.

Habituellement menée sur une base annuelle (et parfois également sur une base trimestrielle), la planification stratégique est un exercice d'une grande complexité. Ce processus est extrêmement chronophage de par le travail de discussion et cartographie qu'il nécessite, d'autant plus qu'il exige la contribution des différents départements de l'entreprise. Pour assurer un pilotage efficace de la performance, il est en particulier nécessaire de collecter des informations auprès des départements suivants :

- **Finance** : analyse des flux de trésorerie, des revenus et des projections de bénéfice, et de l'impact des dépenses sur les revenus.
- **RH** : coordination des recrutements conformément aux besoins en effectifs des différents départements, et élaboration des programmes visant à maximiser la productivité des employés.
- **Marketing** : planification en vue des lancements de produits, tarification, conception des initiatives promotionnelles, prévisions relatives aux parts de marché et à la croissance.

- **Ventes** : prévisions commerciales, planification des quotas et territoires (éventuellement ventilées par produit et par région). La rémunération, la planification et la distribution des ventes sont également suivies de près et intégrées aux prévisions de dépenses et aux calculs de rentabilité.
- **Planification de la supply chain** : organisation de la mise à disposition des ressources de fabrication et des matières premières, planification de l'approvisionnement et de la demande, et anticipation de l'impact des nouveaux équipements sur la fabrication des produits.
- **IT** : sélection et intégration des solutions technologiques visant à permettre le déploiement, la maintenance et la gouvernance des processus métier de l'entreprise. Les activités de planification et de suivi de la performance sont organisées par projets.

La finance, les RH, les ventes, le marketing, la supply chain (opérations) et l'IT sont certes des fonctions distinctes, mais elles n'en sont pas toutes étroitement dépendantes les unes des autres. Dans un monde idéal, tous les services collaboreraient ensemble pour établir les prévisions, les budgets et les objectifs de l'entreprise et atteindre le niveau de performance recherché. La fonction finance, en particulier, prend en charge le processus de gestion et de planification financières pour l'ensemble de l'entreprise, en sollicitant la contribution des différents départements au gré des besoins. Ce processus est extrêmement laborieux et doit être soumis à un travail approfondi de vérification, d'audit et de validation, qui peut prendre des mois.

Le processus EPM doit couvrir l'ensemble de l'activité de l'entreprise pour lui permettre de gérer ses revenus et ses coûts sur de multiples horizons temporels et, à terme, sa rentabilité. Des conseils d'administration à Wall Street, les solutions EPM sont désormais des outils essentiels : sans elles, les entreprises mettent leurs marchés, leurs revenus et leur rentabilité à la merci de leurs concurrents.

Des systèmes EPM développés pour optimiser les tâches de planification et de pilotage de la performance

Les applications logicielles installées sur site ont été développées pour résoudre certaines problématiques de pilotage de la performance dans l'entreprise. Ces applications tendent toutefois à se focaliser exclusivement sur une seule fonction métier : pilotage de la performance pour la finance, planification de la supply chain pour les opérations, ou encore suivi de la performance commerciale pour les ventes. En conséquence, ces applications agissent comme des solutions ponctuelles, permettant uniquement de résoudre les problématiques de planification et de performance de leurs domaines respectifs, sans intégrer les considérations des autres fonctions de l'entreprise. En dépit d'investissements massifs dans ces solutions souvent très coûteuses, les entreprises continuent de déplorer des taux d'adoption faibles parmi leur personnel, des cycles d'exécution trop longs, et des problèmes de fiabilité.

En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, bon nombre de ces systèmes EPM hérités automatisent uniquement les processus de budgétisation et de planification périodiques (budgétisation annuelle ou prévision mensuelle de la demande, par exemple). Ces processus automatisés se limitent bien souvent à des feuilles de calcul partagées entre les personnes concernées, utilisées exclusivement par certains services ou pour telle ou telle autre zone géographique.

La conséquence de ce problème omniprésent est un temps considérable investi dans des tâches n'offrant aucune valeur ajoutée : collecte manuelle des données, mise en relation des feuilles de calcul avec un ensemble disparate d'autres documents, interprétation et consolidation des données, vérification des erreurs et, enfin, exploitation des données. L'ensemble de ce processus représente un immense gâchis économique, qui ponctionne chaque domaine de l'entreprise et opère, en fin de

compte, comme une gigantesque taxe organisationnelle. Cette taxe organisationnelle prend diverses formes (perte de temps et de valeur pour les employés, coûts irrécupérables, et gaspillage des ressources de l'organisation, notamment), et se traduit au final par une augmentation des coûts d'exploitation globaux. Les systèmes EPM hérités entravent aujourd'hui les processus de planification, de mesure et de suivi de la performance des entreprises, aggravant ce faisant les coûts, la complexité et les sources de frustration.

Autres problèmes associés aux systèmes EPM hérités

Les systèmes EPM hérités présentent aujourd'hui de nombreuses lacunes sur le plan des processus métier. Ces lacunes ne sont pas traitées : elles sont simplement comblées par un recours aux feuilles de calcul pour compenser, tant bien que mal, le retard technologique. Dans de nombreuses entreprises, la collaboration s'appuie sur des feuilles de calcul disparates, créées par un grand nombre d'employés et utilisées dans différentes fonctions et régions.

Lorsque les processus nécessitent de consolider d'immenses quantités de données, les feuilles de calcul ne font pas souvent qu'exacerber les problèmes associés à la quantité excessive de points de données, champs et définitions à prendre en compte. Dans certains cas, les saisies à partir de systèmes sources et d'autres modèles de feuille de calcul nécessitent d'adapter les données, dans la mesure où les différents services, opérant de façon cloisonnée, agissent sur la base de leur propre compréhension du marché et utilisent toutes différentes hypothèses pour informer leurs modèles. Lorsqu'il faut finalement regrouper toutes ces informations, il est très difficile de réconcilier des analyses, des plans et des résultats contradictoires, ce qui se traduit par des informations mal alignées et imprécises.

La grande majorité des entreprises utilisent Microsoft Excel pour ce type d'opérations. IDC estime ainsi que 86 % des entreprises américaines utilisent cet outil pour leurs tâches de planification stratégique et de pilotage de la performance. Pourtant, en dépit de la flexibilité offerte par les feuilles de calcul pour un utilisateur individuel, celles-ci posent de nombreux problèmes lorsqu'il s'agit de mettre en place une planification et une exécution collectives et concertées. Nous détaillons ci-dessous quelques-uns de ces problèmes.

- **La majorité des feuilles de calcul contiennent des erreurs.** De par leur nature même, les feuilles de calcul sont sujettes aux erreurs. Dans une étude menée par l'université de Dartmouth (faculty.tuck.dartmouth.edu/serp), 94 % des feuilles de calcul contenaient au moins une erreur. Des erreurs introduites dans les modèles et dans les feuilles de calcul sources peuvent produire des conclusions erronées, sur la base desquelles il devient impossible d'élaborer un plan efficace. Les procédures d'audit appliquées aux feuilles de calcul sont par ailleurs un processus extrêmement complexe.

L'invasion de la feuille de calcul

Une grande entreprise de haute technologie, générant un chiffre d'affaires de 2,1 milliards de dollars, souhaitait éliminer le recours aux feuilles de calcul pour ses modèles de rémunération des ventes. La planification commerciale était très compliquée à gérer, nécessitant plus de 400 feuilles de calcul, utilisées au maximum de leur capacité, et une quarantaine de bases de données Microsoft Access pour aboutir à un modèle annuel unifié. Cela représentait plusieurs milliards de cellules, toutes étroitement liées les unes aux autres entre des fichiers disparates.

En transférant son modèle de rémunération, ainsi que 23 autres modèles, vers une solution Anaplan, cette entreprise est parvenue à économiser, en un an, 216 heures de travail par modèle sur les tâches de planification et d'exécution.

- **Les feuilles de calcul manquent de transparence.** Les formules faisant référence à de multiples feuilles de calcul sont très difficiles à interpréter et à modifier. Les modèles à grande échelle, alimentés par un grand nombre de sources de données, sont particulièrement problématiques.
- **La consolidation des feuilles de calcul pour produire des données exploitables est un processus laborieux.** L'agrégation de feuilles de calcul distinctes issues de différents départements est un processus lent et inefficace. Même si des feuilles de calcul normalisées sont utilisées pour le reporting, les différents services finissent bien souvent par adapter les formules et les hypothèses en fonction de leurs spécificités. Or la cohérence des hypothèses utilisées par les différents départements est essentielle pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.
- **La recherche des informations est un processus lent et inutilement compliqué.** Dans une étude de 2013 intitulée « *The High Cost of Information Sprawl* », IDC a montré que certaines catégories de travailleurs du savoir consacrent de 25 à 30 % de leur temps à rechercher des fichiers et des données créés par eux-mêmes ou par leurs collègues. Bien souvent, ils ne parviennent pas à trouver les informations recherchées.
- **Les feuilles de calcul sont des outils exclusifs.** Les feuilles de calcul ne sont souvent véritablement utiles que pour leur propriétaire. Leur modification et leur adaptation pour d'autres utilisateurs s'avèrent bien souvent laborieuses et inefficaces. Si un employé est en congés ou quitte l'entreprise, les feuilles de calcul qu'il a créées ne seront souvent pas bien comprises et inutilisables.
- **La collaboration est difficile.** Il est difficile de partager ou modifier des feuilles de calcul, ou même d'y échanger des commentaires. L'e-mail, SharePoint et les intranets d'entreprise ne permettent pas de résoudre ce problème car ils n'offrent pas de fonctions de contrôle et de suivi des versions
- **Les feuilles de calcul ne sont pas des outils sécurisés.** La planification et le pilotage de la performance impliquent de travailler avec des données portant sur les affaires financières, les opérations, le personnel, les fournisseurs et les clients de l'entreprise. En utilisant des feuilles de calcul, c'est-à-dire un outil non protégé par chiffrement, une entreprise expose ses informations sensibles. Une feuille de calcul peut aisément être transmise au mauvais destinataire si elle est envoyée par e-mail. Les entreprises tentent souvent de minimiser ces risques en appliquant des politiques de sécurité strictes, mais il est en réalité presque impossible d'établir un audit précis des destinataires des données contenues dans une feuille de calcul.
- **Les feuilles de calcul ne sont pas évolutives.** Pour optimiser leur performance, les entreprises doivent disposer d'une plus grande granularité des connaissances, et être en mesure d'agréger et d'analyser ces informations selon différentes dimensions. Les feuilles de calcul ne permettent pas de prendre en charge le volume et la multidimensionnalité requis. Les analyses tendent donc à être trop générales pour permettre des observations et des décisions suffisamment précises.

Tous ces problèmes conduisent à une perte de temps, une utilisation inefficace des ressources, voire des retards dans la production des rapports. Microsoft Excel est un outil omniprésent, utilisé dans tous les secteurs, mais il n'est pas conçu pour la planification d'entreprise et le pilotage de la performance. Les entreprises qui ont recours aux feuilles de calcul constatent en général que cela nuit à la maximisation du potentiel de leur personnel, de leurs données et de leurs autres ressources.

EPM CONNECTE

L'EPM connecté poursuit un objectif clair : permettre à l'entreprise de piloter sa performance sur l'ensemble de ses fonctions. Pour la fonction finance, cela signifie une vue unifiée sur les revenus, les coûts et la rentabilité ; pour les ventes, une vue unifiée sur la performance commerciale des territoires, les quotas, les prévisions et la rémunération ; pour le marketing, une vue unifiée sur la performance des pistes commerciales, le coût par opportunité (CPL) et les ressources déployées par opportunité ; pour la supply chain, une vue unifiée sur les exigences de performance et sur l'alignement de l'offre.

En raison des nombreuses fonctions et du caractère disparate des systèmes et données à prendre en compte, ainsi que de la nécessité de s'adapter continuellement au fil du développement et de l'évolution de l'activité, la planification et le pilotage de la performance de l'entreprise sont des tâches particulièrement complexes.

Les systèmes EPM hérités ont certes permis de combler certaines lacunes en apportant des solutions ponctuelles, mais les entreprises peinent encore à mettre en place un processus de planification véritablement unifié pour l'ensemble de leurs fonctions métier et de leur organisation, et à instaurer une visibilité complète et exploitable pour les décisionnaires. Les systèmes EPM connectés offrent une véritable solution car ils permettent aux entreprises de définir leurs données, hiérarchies, formules, tableaux de bord et dimensions temporelles, et de les adapter au fil de l'évolution de leur activité. Les systèmes EPM connectés présentent une multitude d'attributs.

- Ce sont des outils décisionnels fondés sur le résultat. Ce sont des outils de nature prospective, qui permettent d'encadrer et de qualifier un résultat attendu. Ils permettent de couvrir tous les besoins de planification de l'entreprise, contrairement aux solutions EPM conventionnelles qui tendent à se focaliser sur le processus de planification stratégique.
- Les systèmes EPM connectés peuvent s'adapter à tous les besoins en matière de planification, qu'ils concernent les ventes, le marketing, les opérations, les RH ou l'IT. Les systèmes connectés EPM permettent de suivre l'ensemble des systèmes EPM hérités, cela en temps réel, et d'analyser des ensembles d'informations basés sur une multiplicité de variables. La possibilité d'ajuster et d'analyser rapidement un modèle, d'ajouter des variables et d'explorer des scénarios alternatifs à partir des modèles existants rend le travail de planification et de pilotage de la performance plus efficace et plus incisif. Cela facilite par ailleurs l'exécution dans la mesure où les différentes issues possibles sont visibles et rapidement exploitables.
- Les systèmes EPM connectés fonctionnent dans le cloud, ce qui permet de réduire considérablement les coûts au fil du temps, en supprimant les besoins d'investissement en capital d'une solution installée sur site, de même que les charges d'exploitation liés aux coûts de maintenance. Les configurations cloud peuvent en outre être rapidement actualisées, de façon à intégrer les commentaires des clients et les innovations. Cela offre un contraste saisissant avec la lenteur et la lourdeur des procédures de customisation associées aux solutions installées sur site.
- Les systèmes EPM connectés s'appuient sur l'analyse des données et la Business Intelligence pour fournir plus d'informations en temps réel, et faire émerger des éléments de compréhension exploitables sur les divers aspects des processus métier. Le département marketing peut ainsi enfin planifier et suivre ses campagnes et la génération des opportunités commerciales ; les opérations peuvent aligner la demande et l'offre ; la finance peut prévoir et gérer les revenus, les coûts et la rentabilité ; et le service commercial a enfin les moyens de planifier et gérer la performance des quotas, des territoires et des politiques de rémunération.

- Les systèmes EPM connectés permettent d'éliminer les flux de travail redondants et les problèmes d'intégration complexes, d'accélérer les temps de réponse, d'améliorer la gouvernance des données, et d'instaurer des workflows plus collaboratifs dans toute l'entreprise. Les fonctions métier peuvent désormais intégrer leur planification au sein d'une vue consolidée sur l'ensemble de l'organisation, en supprimant les processus disparates.

Renforcez votre agilité métier en déployant une solution EPM connectée spécifique à votre activité

En déployant les solutions EPM connectées dans l'ensemble de leur organisation, les entreprises peuvent résoudre une multitude de problèmes, par exemple :

- **Finance** : Planification, budgétisation et prévision ; gestion des revenus ; gestion des coûts ; analyse de la rentabilité
- **Services** : Gestion des revenus de service ; gestion des ressources des projets Agile
- **Ventes** : Planification des quotas et territoires ; rémunération incitative ; prévision des ventes
- **Rémunération et planification des ressources humaines** : Planification et optimisation des effectifs ; rémunération
- **Gestion des revenus** : Prévisions sur les produits (marchandises vendues au détail, biens de consommation, technologies, productions discontinues, sciences de la vie, hydrocarbures, automobile, voyages et transports, etc.) et les services professionnels
- **Fabrication industrielle** : Planification des ventes et des opérations ; planification de l'offre et de la demande
- **Biens de grande consommation et vente au détail** : Planification financière des promotions commerciales et des expéditions de marchandises

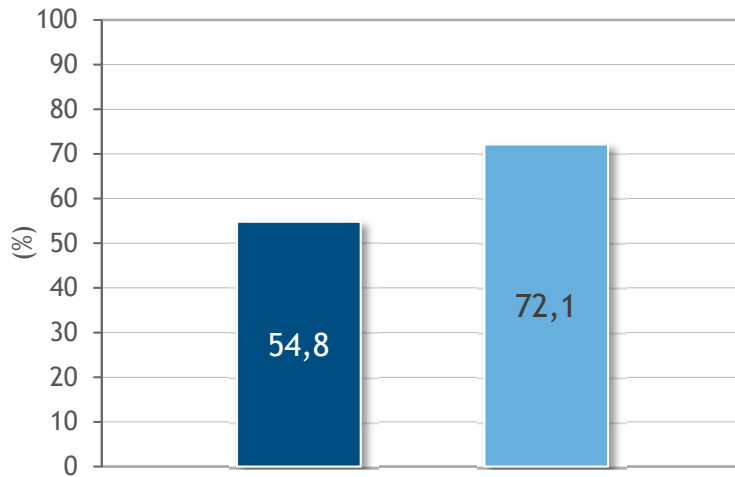
Piloter la performance de l'entreprise dans le cloud

Dans l'édition 2016 de son étude *CloudView Survey*, IDC a demandé à des dirigeants d'entreprise de décrire leur plans existants ou à court terme concernant le déploiement de solutions de cloud public ou privé pour répondre à leurs besoins en matière de pilotage de la performance : 54,8% des répondants ont déclaré qu'ils utilisaient ou étaient en train de déployer des services cloud, tandis que 72,1 % ont indiqué qu'ils comptaient utiliser des services de cloud computing au cours des 24 prochains mois (cf. figure 1).

FIGURE 1

Projets d'adoption de solutions cloud EPM sur la période 2016-2018

Q. Comment décririez-vous l'utilisation que fait actuellement (ou que fera très prochainement) votre entreprise des solutions cloud ? Et quelle utilisation envisagez-vous au cours des 24 prochains mois ?



■ % utilisent ou sont en train de déployer des solutions cloud

■ % utiliseront des solutions et services cloud au cours des 24 prochains mois

n = 3 641 répondants dans le monde entier

Source : Étude IDC *CloudView Survey*, 2016

Les principales raisons invoquées pour l'élargissement de l'adoption du cloud incluent notamment :

- Renforcement de la productivité du personnel IT / redéploiement du personnel IT vers d'autres processus métier
- Réduction du budget IT total
- Optimisation de l'utilisation des ressources
- Amélioration des niveaux de prestation de services internes et de l'agilité métier
- Réduction des délais de commercialisation

ÉTUDES DE CAS

Admin Re

Présentation succincte de l'entreprise

Admin Re est une filiale du grand groupe d'assurance et de réassurance Swiss Re, fondé en Suisse en 1863. Admin Re fournit des solutions de gestion du risque et du capital pour la division Life Capital du groupe Swiss Re.

Problème et solution

Admin Re s'appuyait précédemment sur Excel pour son plus grand modèle financier, utilisé dans le cadre des prévisions sur l'activité de l'entreprise au Royaume-Uni. Ce type de modélisation dans le logiciel Excel était cependant peu adapté aux besoins de l'entreprise, dans la mesure où il était difficile d'actualiser en continu les données provenant de systèmes externes, de les consolider afin de permettre leur traitement, puis d'exécuter les calculs nécessaires. Le modèle de prévision perpétuel d'Admin Re utilisait de 20 à 30 feuilles de calcul, dont le traitement et l'analyse exigeaient un travail considérable. En utilisant Excel, Admin Re s'exposait en outre à des incohérences en raison des risques d'erreur humaine et des limites sur le plan de la puissance de calcul.

En 2011, Admin Re a commencé à solliciter Anaplan pour rationaliser son modèle de prévision. Admin Re a alors reconfiguré son modèle de prévision financière à partir du moteur Hyperblock d'Anaplan. L'entreprise suisse utilise désormais Anaplan pour son modèle de prévision financière principal, ainsi que pour 11 autres modèles critiques (IT, gestion du changement, et planification de l'offre et de la demande, notamment). La solution Anaplan permet d'établir des prévisions financières mensuelles et est aujourd'hui un élément clé de la suite d'outils ERP d'Admin Re.

Avantages

En utilisant Anaplan, Admin Re est parvenu à rationaliser ses processus métier, à raccourcir les cycles d'exécution de ses 11 principaux modèles opérationnels, et à établir une source unique de la vérité. Cette collaboration avec Anaplan a permis à Admin Re de réaliser sa transition cloud et sa transformation numérique. Cette initiative permet d'accéder aisément aux modèles depuis n'importe quel appareil et de simplifier les procédures de partage des résultats, sans pour autant compromettre l'intégrité ou la confidentialité des données.

Intel Security-McAfee

Présentation succincte de l'entreprise

Intel Security-McAfee est une entreprise spécialiste des technologies de sécurité, basé à Santa Clara, en Californie. Elle propose des produits destinés aux particuliers et aux professionnels, des solutions de sécurité en tant que service, des solutions pour datacenters, ainsi que des équipements de sécurité réseau.

Problème et solution

Intel Security-McAfee utilisaient auparavant de nombreux modèles financiers et de calcul des salaires et rémunérations des ventes pour ses divisions IT, finance, marketing et ingénierie. Tous ces modèles étaient gérés de façon individuelle par des employés des services finance et opérations, et étaient sauvegardés sur un ensemble disparate de feuilles de calcul Excel et bases de données Access. Les cycles de planification et d'analyse financière (PAF) pouvaient prendre jusqu'à un mois, en raison des délais nécessaires pour consolider les données issues des différents contributeurs et divisions avant de pouvoir exécuter les modèles. Un point de rupture a été atteint lorsque ce délai de 30 jours a commencé à être dépassé, les feuilles de calcul Excel étant continuellement utilisées au maximum de leurs capacités.

Souhaitant automatiser et raccourcir les cycles de son processus de planification, Intel Security-McAfee a évalué un certain nombre de solutions EPM, recherchant un produit qui pourrait être utilisé comme système principal et fonctionner conjointement avec Hyperion. L'entreprise américaine a arrêté son choix sur Anaplan en raison de la profondeur des capacités de modélisation offertes par

son application. Durant la mise en œuvre initiale de la solution, Intel Security-McAfee a transféré 80 % des capacités de ses modèles PAF en seulement trois semaines. L'adoption des outils Anaplan par les utilisateurs a par ailleurs été très rapide chez Intel Security-McAfee, en raison notamment de sa grande facilité d'apprentissage.

Avantages

Les gains de temps considérables (de plus de 30 à moins de 3 jours) et la simplification des processus ont représenté une avancée majeure pour Intel Security-McAfee. Intel Security-McAfee utilise la solution Anaplan conjointement avec d'autres applications ERP, permettant ainsi de fluidifier la circulation des données entre les différents outils et d'automatiser le processus de planification. Anaplan permet en outre à un grand nombre d'employés de par le monde de collaborer sur un même modèle, sans devoir passer par des échanges d'e-mails. Ce type de collaboration permet d'améliorer considérablement le processus de modélisation, dans la mesure où les calculs et les hypothèses peuvent être visualisés, exploités et révisés au gré des besoins. La solution bénéficie également à Intel Security-McAfee du point de vue de la sécurité puisque les informations relatives à la rémunération des ventes, particulièrement sensibles, ne sont plus stockées dans des feuilles de calcul disparates ou partagées entre un grand nombre d'employés.

Entreprise de biens de grande consommation

Présentation succincte de l'entreprise

Cette entreprise de biens de grande consommation ayant fait l'objet d'une interview par IDC, commercialise de grandes marques de boissons dans de plus de 200 sites et 30 pays.

Problème et solution

Cette entreprise utilisait différentes applications héritées et Microsoft Excel pour son processus de budgétisation à base zéro (ZBB) en Amérique du Nord (l'une des principales régions de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires). Ce processus de budgétisation à base zéro souffrait cependant d'un recours à des modèles déconnectés et cloisonnés entre les différents départements ; d'une collaboration limitée entre les fonctions ; et de possibilités de communication limitées entre les différents modèles.

La mise en œuvre de la solution Anaplan a permis à l'entreprise de passer d'un système fondé sur un grand nombre de feuilles de calcul et d'applications EPM à une application unifiée dédiée à la planification et au pilotage de la performance, intégrant l'ensemble les données, des calculs et des informations. Cela représente une avancée majeure pour l'entreprise, qui dispose désormais d'une version unique de la vérité, pouvant être partagée entre les différents contributeurs et fonctions métier.

Avantages

L'entreprise s'appuie actuellement sur Anaplan pour la planification commerciale de ses services frontaux ; la planification des promotions commerciales ; la gestion des revenus, des coûts et de la rentabilité ; la budgétisation à base zéro pour les frais généraux ; et la planification des ventes et des opérations. Le travail de planification des processus, qui pouvait auparavant prendre jusqu'à quatre semaines, demande désormais trois jours environ grâce à la solution Anaplan. Cette entreprise est tellement satisfaite des solutions Anaplan et des nouveaux processus mis en œuvre qu'elle a décidé d'étendre leur utilisation à trois nouveaux domaines en 2016, notamment la supply chain et la planification des ressources humaines.

OFFRE ET CAPACITES D'ANAPLAN

Anaplan estime être parvenu à concevoir une solution de pilotage de la performance d'entreprise qui permet de résoudre tous les problèmes décrits dans le présent document. Entreprise née dans le cloud, Anaplan a toujours cherché à capitaliser sur les avancées de cette technologie, en particulier sur les plans de l'agilité, de l'orientation client et de la collaboration.

Au cœur de la plateforme Anaplan se trouve Hyperblock, son moteur de gestion *in-memory*. Grâce à ce moteur, les modèles Anaplan sont capables de traiter des milliards de cellules, extrayant leurs données à partir d'un grand nombre de modèles. Les utilisateurs peuvent apporter des ajustements aux modèles et analyser aisément les résultats à la volée. Cela permet aux modélisateurs d'intégrer des variables conditionnelles et d'explorer des scénarios alternatifs sur l'ensemble des modèles (y compris sur les modèles précédemment développés). L'architecture Anaplan permet en outre d'apporter des changements aux modèles selon une approche descendante, en permettant par exemple d'ajuster les hypothèses sous-jacentes ou les modalités d'utilisation des intrants. Cette solution est unique car les ajustements sont appliqués instantanément, ce qui offre une grande latitude d'expérimentation lors de la conception des modèles, et permet aux utilisateurs d'affiner les modèles en continu. C'est la raison pour laquelle Anaplan se décrit comme une plateforme dédiée à l'entreprise intelligente, qui aide ses clients à piloter leur performance pour l'ensemble de leurs fonctions.

L'Anaplan App Hub, une communauté cloud rassemblant des applications Anaplan, des partenaires Anaplan et des applications clientes, a été introduit en 2014 pour permettre l'accès et le partage de ses applications de pilotage de la performance.

Il permet à Anaplan d'être extrêmement flexible, et de permettre une adoption extrêmement rapide (presque « virale ») au sein de l'entreprise. La plupart des fournisseurs de solutions de pilotage de la performance proposent des solutions ponctuelles, adaptées à un cas d'utilisation spécifique (finance, supply chain ou ventes, par exemple). Grâce à l'approche d'Anaplan, à l'inverse, les utilisateurs peuvent naviguer à travers un large choix de modèles spécifiques aux différentes fonctions, qu'il s'agisse de la supply, de la finance, des ventes, du marketing, des RH ou même de l'IT. Ces modèles sont mis à disposition par Anaplan et des partenaires tels que Deloitte et PwC, entre autres, ce qui permet de couvrir un large éventail de secteurs d'activité.

L'importance accordée par Anaplan aux problématiques d'expérience utilisateur, de sécurité et d'intégration est particulièrement utile pour les départements IT de ses clients. La solution Anaplan a en effet été conçue avec une interface utilisateur très intuitive, ce qui permet de ne pas avoir à solliciter excessivement le département IT pour la formation des utilisateurs ou le processus de modélisation. Les clients d'Anaplan ayant une expérience préalable avec Microsoft Excel sont en mesure de passer directement au travail de modélisation, sans nécessiter l'aide d'un programmeur. Des « *Model Maps* » proposent un organigramme visuel dynamique représentant les différentes variables issues d'un modèle et utilisées dans les calculs d'un autre modèle. Des intégrations ETL prêtes à l'emploi sont proposées avec les systèmes ERP et CRM, évitant ainsi aux clients d'avoir à solliciter lourdement leur département IT pour développer des solutions sur mesure.

Anaplan (souvent en association avec un partenaire de service) a mis en place une équipe de « transformation numérique », qui réfléchit avec le client à la reconfiguration des processus de performance (les processus hérités étant bien souvent manuels ou basés sur un recours aux feuilles de calcul). Les clients constatent que leur transformation numérique fait émerger des avantages supplémentaires, dans la mesure où la numérisation des workflows contribue elle-même à l'innovation.

et à l'affinement des modélisations, ce qui leur permet de simplifier des processus de planification et de pilotage de la performance qui étaient auparavant très complexes.

DEFIS ET OPPORTUNITES D'ANAPLAN

Anaplan a réalisé de réelles avancées sur son offre de solutions EPM connectées. L'entreprise n'en est pas moins confrontée aux défis de son marché et à la nécessité d'améliorer continuellement son offre, comme tout fournisseur de logiciels. Les acteurs les plus en pointe du secteur savent qu'ils doivent continuellement chercher à relever de nouveaux défis, qu'ils doivent transformer en opportunités d'innovation pour conserver les atouts concurrentiels de leurs produits.

Selon IDC, les principaux défis et opportunités d'Anaplan sont les suivants :

- **Formation** : Si sa plateforme de planification peut être utilisée de façon intuitive dès son installation, Anaplan propose toutefois également un programme de formation ainsi qu'une communauté d'utilisateurs, grâce à laquelle les modélisateurs et les autres utilisateurs peuvent partager leurs conseils et meilleures pratiques. Les clients les plus satisfaits d'Anaplan sont ceux qui ont adopté son programme de formation.
- **Implémentation Agile** : La plateforme Anaplan permet une véritable implémentation Agile, permettant à l'entreprise d'apporter des changements à son modèle à la volée, au gré de l'évolution de ses besoins. Cela constitue un avantage majeur par rapport aux approches traditionnelles, qui ne permettent pas la mise en œuvre de changements sans l'intervention du département IT une fois qu'un modèle est complet. À noter toutefois qu'Anaplan encourage la collaboration avec le département IT, en particulier durant la phase de déploiement initial.
- **Sécurité** : Un grand nombre des prospects d'Anaplan n'est pas suffisamment sensibilisé sur les limites et les risques de sécurité du recours au partage de fichiers, e-mails et feuilles de calcul pour la planification, ou même des conférences Web occasionnellement organisées pour la prise de décisions importantes. La plateforme Anaplan permet une véritable collaboration, à l'échelle mondiale et en temps réel, éliminant ainsi la nécessité des feuilles de calcul et du partage d'informations par e-mail, et minimisant par là même occasion le risque de perte de données et d'erreur humaine. Les données sont sauvegardées dans des serveurs hors site et certifiés SOC. À noter qu'Anaplan fait également auditer ses installations par des intervenants externes.
- **Programme de partenariat** : Le programme de partenariat Anaplan a certes connu un développement régulier, mais il lui reste encore un grand chemin à parcourir, que cela soit pour le App Hub ou pour les partenaires de conseil. Au fil du développement de son programme de partenariat, Anaplan affine ses activités de formation et de certification.
Anaplan et ses partenaires aident leurs clients à reconfigurer leurs processus de planification et de pilotage de la performance, en tant que partie intégrante de l'implémentation logicielle. Les clients constatent bien souvent que cette transformation (qui permet dans bien des cas d'éliminer les tâches manuelles ou le recours aux feuilles de calcul) offre en fait d'autres bénéfices, en permettant de prendre en charge des processus complexes de manière plus simple et plus transparente.
- **Fournisseurs de solutions conventionnelles et paysage concurrentiel** : La « nouvelle vague » des fournisseurs cloud du marché des solutions EPM, dont fait partie Anaplan, a su proposer rapidement des solutions de planification et de pilotage de la performance dédiées au cloud, lui permettant ainsi de s'emparer de parts de marché précédemment acquises aux grands fournisseurs conventionnels. IDC anticipe une certaine consolidation du marché des solutions

EPM au fil du temps. Ajoutons que d'autres fournisseurs de solutions ERP, qui ne sont pas actuellement en concurrence directe avec Anaplan, ont amélioré leurs outils analytiques et de planification, ce qui laisse entrevoir l'émergence d'une nouvelle menace concurrentielle. Cela constitue à la fois un défi et une opportunité, dans la mesure où Anaplan dispose aujourd'hui de la base de clientèle et de la réputation pour s'imposer comme un acteur incontournable du marché de l'EPM.

CONCLUSION

Selon IDC, la révolution numérique et l'émergence des technologies de troisième plateforme conduisent aujourd'hui les dirigeants d'entreprise à envisager des améliorations importantes de leurs systèmes de gestion. Nous incluons dans cette liste les solutions de planification d'entreprise et de pilotage de la performance. Les nouveaux outils doivent être rapides et flexibles, de façon à permettre de connecter les données issues de toute l'organisation, et d'assurer la synchronisation systématique des plans avec les conditions changeantes du marché. Les entreprises qui ont des besoins importants en matière de planification et pilotage de la performance doivent évaluer de manière proactive le potentiel des solutions EPM connectées, en tant qu'élément central de leurs stratégies d'entreprise numérique.

Si elles n'adoptent pas les solutions EPM connectées, les entreprises se condamnent à gaspiller un temps et des ressources précieuses sur les processus manuels répétitifs et ayant recours aux feuilles de calculs, pour collecter et consolider des informations issues de sources disparates et cloisonnées. Une fois que ces données ont été réunies, la phase suivante consiste à apporter des changements aux hypothèses retenues et à explorer des scénarios alternatifs, cela pour une multiplicité de processus métier et d'ensembles de données. Or un tel travail est extrêmement laborieux avec les systèmes EPM traditionnels. Selon la taille de l'organisation, les systèmes utilisés, et le secteur d'activité, cela peut entraîner le gaspillage de plusieurs milliers d'heures par an.

Selon IDC, les solutions EPM connectées offrent une réponse claire à ces problèmes. Étant spécifiquement conçues pour le cloud, les solutions EPM connectées assurent une adoption rapide par les utilisateurs, avec des coûts de déploiement initial et de maintenance réduits, un accès simplifié aux nouvelles versions, et un allègement de la complexité informatique. Les parties prenantes des départements finance, RH, ventes, marketing et supply chain peuvent ainsi concentrer leurs ressources et leur expertise sur les besoins de l'entreprise, plutôt que sur la résolution des difficultés technologiques. En reprenant à leur compte les technologies de troisième plateforme telles que les solutions EPM connectées, les dirigeants d'entreprise et leurs équipes se donnent les moyens de planifier, mesurer, surveiller et anticiper avec précision l'état de leur activité, et de fonder leurs décisions sur des données fiables, cela pour l'ensemble de leur organisation. Les solutions EPM connectées font émerger une nouvelle ère dans le domaine de la planification et du pilotage de la performance des entreprises.

À propos d'IDC

International Data Corporation (IDC) IDC est un acteur majeur de la recherche, du conseil et de l'événementiel sur les marchés des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies grand public. IDC aide les professionnels de l'informatique, les dirigeants d'entreprise et les investisseurs à prendre de meilleures décisions, fondées sur des faits tangibles, concernant leurs choix technologiques et leur stratégie commerciale. IDC emploie plus de 1 100 analystes, qui mettent à profit leur expertise mondiale, régionale et locale des secteurs technologiques pour analyser les tendances et identifier les opportunités dans plus de 110 pays à travers le monde. Depuis plus de 50 ans, IDC aide ses clients à clarifier et définir les options stratégiques et à atteindre leurs grands objectifs commerciaux. IDC est une filiale du groupe IDG, leader mondial du marché de l'information dédiée aux technologies de l'information.

Siège social international

5 Speen Street
Framingham, MA 01701
USA
+1 508 872 8200
Twitter : @IDC
idc-community.com
www.idc.com

Avis de copyright

Publication externe d'informations et données IDC - Toute publication d'informations IDC et toute référence à IDC dans des publicités, des communiqués de presse ou des supports promotionnels doivent faire l'objet d'une autorisation écrite préalable de la part du vice-président ou directeur national d'IDC concerné. La demande devra être accompagnée d'une version préliminaire du document envisagé. IDC se réserve le droit de refuser, à son entière discrétion, une telle autorisation.

Copyright 2017 IDC. Toute reproduction sans autorisation écrite est formellement interdite.

