



**« Suivi budgétaire :  
sécuriser en souplesse »**

## Contexte

La société Kiloutou est le deuxième groupe de location de matériel en France, avec 3200 salariés et un réseau de plus de 400 agences pour un CA de 300 M€ (2011). Depuis 2005, la société a plusieurs fois changé de main puis s'est lancée dans une politique de croissance externe. Cette rapide croissance s'est donc accompagnée de nombreuses modifications organisationnelles et de ce fait, la plupart des processus métiers ont été conçus dans une optique de souplesse afin de pouvoir être rapidement adaptés. En l'occurrence, nous recourons fréquemment aux outils bureautiques classiques pour construire et échanger des données.

C'est notamment le cas de notre processus budgétaire, qui était basé sur des échanges de classeurs Excel.

## Limites de l'ancienne solution

Il se trouve que notre processus budgétaire est assez sophistiqué car il implique un dialogue entre tous les niveaux de notre organisation (Corp / Régions / Groupes / Agences) et la nécessité de pouvoir, à tout moment, accéder à l'information de référence au niveau le plus fin, notre stock contenant plusieurs dizaines de milliers de références.

C'est la combinaison de ces deux facteurs qui a fini par mettre en évidence les limites d'une solution totalement basée sur Excel. D'une part la croissance régulière du nombre de références et la nécessité de les intégrer en totalité dans nos documents avait engendré une volumétrie telle qu'il nous devenait impossible d'envoyer nos classeurs Excel par mail. D'autre part, l'évolutivité de notre structure juridique rendait notre approche peu efficace : à chaque modification de structure, il nous fallait mettre à jour et renvoyer tous les documents !

De plus, nous rencontrons les difficultés classiques de toute structure effectuant une collecte de donnée à l'aide de classeurs Excel :

- L'obligation de recourir à des macros VBA, qui complexifiaient la maintenance du processus
- Le risque que les utilisateurs altèrent les documents, le verrouillage d'Excel étant simple à contourner
- L'impossibilité de contrôler les données à la source : nous ne pouvions tout simplement pas empêcher les utilisateurs de sauvegarder puis transmettre leurs documents, sans garantie que ceux-ci seraient complets ou respecteraient nos règles de gestion. De ce fait, nous devons fournir un travail très important de vérification avant chaque phase de consolidation
- Le manque de traçabilité : malgré les procédures que nous avons mis en place, il était délicat de gérer le workflow. Nous devons nous-même nous assurer que chaque entité avait bien

renvoyé les données demandées, les relancer le cas échéant, gérer les problématiques de versionning et nous assurer – par un suivi manuel – que chaque acteur impliqué avait correctement effectué les tâches qui lui incombait.

Au final, le coût de maintenance de notre suivi budgétaire était très important : plus d'un mois / homme à chaque itération.

Hors, à la fin de l'année 2012, la société a mis en place une nouvelle organisation : nous allions devoir intégrer de nouvelles entreprises que nous avions rachetées, et il était également décidé de refondre la structure de nos agences qui, de généralistes, allaient se spécialiser sur certaines lignes de produit en fonction de leur marché local.

Devant le coût d'implémentation de ces modifications, nous avons pris la décision d'acquérir un outil pour fiabiliser, automatiser et sécuriser notre processus.

## Choix de la solution Gathering Tools

Pour choisir notre outil, nous avons classiquement procédé à un tour des offres du marché. Hyperion HFM, SAP BPC ou TM1 de Cognos, nous avons passé en revue les offres majeures et la conclusion fut que nous ne nous reconnaissions pas dans ces outils. En effet, ces solutions nous obligeaient toutes à définir des structures d'une façon qui nous apparaissait bien trop rigide, alors même que nous savions que la structure de notre organisation allait devoir évoluer au cours des deux prochaines années.

Surtout, nous constatons que tous ces outils nous obligeaient à repartir d'une feuille blanche : rien de ce que nous avons patiemment élaboré au cours de ces années de travail ne pouvait être préservé. Hors, même si nous avons très clairement atteint les limites de la technologie Excel, nous n'avions aucune nécessité de redéfinir les phases de notre processus, l'apparence des documents qui servaient de navette, les contrôles de cohérence que nous avons élaboré... Il nous semblait logique de préserver ce patrimoine fonctionnel, et pourtant les plus grands outils du marché voulaient nous imposer de tout redéfinir, comme si nous n'avions rien fait !

Au final, nous sommes des financiers, et c'est en financiers que nous avons analysé les propositions qui nous étaient faites. Et il en est clairement ressorti qu'entre :

- Le coût d'acquisition et de maintenance des logiciels
- Le coût de la redéfinition complète de notre processus
- Le coût inhérent à la gestion du changement pour les presque 500 personnes participant au processus...

Il nous était difficile de calculer un retour sur investissement rapide, tel que l'exigeait notre hiérarchie.

C'est à ce moment que nous avons entendu parler de la solution Gathering Tools, un des anciens responsables du suivi budgétaire ayant pu assister à une démonstration de l'outil.

Nous nous sommes donc rapprochés de l'éditeur et sur le principe, leur outil proposait très exactement ce que nous voulions :

- Un véritable outil transactionnel, avec une gestion du workflow permettant d'automatiser le pilotage de tous nos échanges
- Des contrôles de cohérence permettant d'empêcher la transmission de jeux de données incomplets ou incohérents
- Et surtout un outil qui, tout en remplaçant totalement la technologie Excel, est capable de récupérer tout notre investissement métier.

Nous avons donc demandé la réalisation d'un POC (preuve de concept) afin de vérifier que les promesses de l'outil étaient effectivement tenues dans le cadre de notre processus. Dans les faits, ce que nous avons demandé allait au-delà d'un POC classique : nous souhaitions réaliser une version préliminaire de notre projet sur un périmètre restreint. Le but était donc :

- De vérifier la capacité de l'outil à implémenter notre processus dans toute sa complexité métier.
- D'impliquer une sélection d'utilisateurs finaux afin de mesurer leur appréhension de l'outil
- De pouvoir réutiliser la plus grande partie de ce POC pour la réalisation du projet définitif.

Notre agenda était serré : la décision de lancer le POC fut prise en avril et le projet définitif devait entrer en production au mois de septembre. Afin de minimiser les risques nous avons fait le choix de confier la réalisation du POC à l'un des intégrateurs partenaires de l'éditeur : la société [Via Finance](#), qui travaillait déjà pour nous sur d'autres sujets et avait toujours donné satisfaction.

## Mise en œuvre du suivi budgétaire

Le POC fut un succès. Effectivement, nos classeurs Excel étaient fidèlement reproduits dans le format Gathering Tools et toutes nos formules de calculs, toutes nos règles de gestion fonctionnaient parfaitement. Nous avons également réalisé des tests de volumétrie avec la totalité de notre référentiel et l'outil « tenait la charge ». Nous avons donc rapidement contractualisé avec l'éditeur et engagé la réalisation du projet définitif.

Lors des tests de pré-production sur la totalité du périmètre, nous avons rencontré quelques problèmes de performances sur l'un de nos sous-processus : nous voulions travailler au niveau le plus fin et pour certaines de nos régions, la volumétrie de données était telle que les documents étaient vraiment trop longs à générer. Nous avons alors, sur les conseils de notre intégrateur, directement sollicité l'éditeur qui a mis à notre disposition un consultant. Ce dernier a procédé à une série d'optimisations sur le projet qui ont permis de fluidifier le fonctionnement. Cette petite alerte nous a finalement rassurés sur la poursuite de notre collaboration : l'« escalade » entre nous, l'intégrateur et l'éditeur était visiblement un processus bien rôdé et le produit s'adaptait à notre besoin sans qu'il ne soit nécessaire de le « tordre ». De fait, le reste du projet fut déroulé sans souci, en se basant sur les fondations constituées lors du POC. Les délais furent tenus, la consolidation du budget effectuée : le produit était qualifié.

Rassurés sur le potentiel de la technologie, nous avons pris conscience qu'à cause du timing imparti, nous avons souhaité tirer partie de toutes les fonctionnalités de l'outil. Nous ne manquons pas d'idées mais nous voulions impliquer l'organisation dans l'amélioration du processus : des directeurs de magasins aux responsables régionaux, c'était aussi leur outil. Une fois le budget achevé, nous avons donc lancé une enquête de satisfaction auprès de nos utilisateurs afin de collecter leurs demandes d'amélioration. Grâce à ces retours, nous avons amélioré le projet en donnant davantage de visibilité et de confort de pilotage aux utilisateurs, en ajoutant de nouvelles restitutions.

## Retour d'expérience : bilan et bénéfices

Cela fait maintenant 3 ans que notre suivi budgétaire a été migré dans l'environnement Gathering Tools et nous en sommes très satisfaits. Nous avons chaque année de nouvelles idées d'améliorations, de nouvelles demandes de nos utilisateurs et nous mettons régulièrement à jour le produit afin de bénéficier des dernières fonctionnalités proposées par l'outil. Ainsi, la version 3.7 qui permettait aux utilisateurs d'importer en masse leurs données dans les formulaires à l'aide de documents multi-onglets générés dynamiquement a sensiblement accru le confort d'utilisation et la version 3.9, qui a amélioré les performances dans des proportions impressionnantes, nous a permis de donner encore davantage de détail aux utilisateurs. Enfin, la toute dernière version, avec ses fonctionnalités de synchronisation des formulaires, pourrait certainement contribuer à simplifier notre workflow, nous allons en discuter avec notre intégrateur.

Rétrospectivement, par rapport à notre solution précédente, Gathering Tools nous a apporté de nombreux bénéfices techniques :

- L'outil nous a débarrassé de la totalité des macros VBA, et sans aucune ligne de code, notre projet est bien plus souple à maintenir. Ainsi, lorsque nous devons modifier la structure du budget en cours de processus, il nous suffit de mettre à jour les données de référence et de relancer les campagnes : tous les documents sont alors automatiquement synchronisés. C'est sur ce point particulier que le gain de temps est le plus important, surtout concernant la restitution de nos tableaux de bord : nous avons économisés 18 jours / hommes grâce à Gathering Tools !
- Le gain en matière de qualité de données est très sensible. Nos anciens fichiers Excel, même protégés, étaient trop souvent altérés, et nous n'avions aucun moyen d'empêcher les utilisateurs de transmettre des documents incomplets ou incohérents. Le coût de vérification et de relance était donc très important. Gathering Tools a totalement résolu ce problème : les formulaires Gathering Tools ne peuvent pas être altérés et ils nous ont permis de mettre en place de véritables contrôles de cohérence bloquants, réduisant ainsi grandement le nombre d'itérations nécessaires à l'obtention des données.
- La gestion du processus sous Excel était réellement fastidieuse, notamment pour gérer le versionning de tous ces fichiers. Avec Gathering Tools, les utilisateurs ne nous envoient plus de fichiers : ils mettent à jour leurs données dans les formulaires et le moteur de workflow permet à chaque gestionnaire, suivant son périmètre, de consulter les différentes versions, de valider les données ou de demander des corrections, le tout avec une traçabilité complète.

Gathering Tools nous permet donc de maîtriser la totalité du cycle de vie de nos données budgétaires, dans toute la phase de dialogue collaboratif jusqu'à la réintégration des données dans notre ERP.

Mais nous avons également relevés de nombreux gains business :

- Le niveau de détail sur lequel s'effectue le dialogue entre le contrôle de gestion et les utilisateurs est sans commune mesure par rapport à notre solution précédente, le pilotage est donc bien plus fin et les décisions plus claires et compréhensibles.
- Un impact clair est apparu au niveau de la gestion de nos avoirs. Nous facturons des loyers à nos agences en fonction des machines qu'elles ont en stock. L'ajustement des stocks est donc primordial pour tout le monde car il a un impact financier direct. Avec Gathering Tools, nous pilotons le suivi budgétaire au niveau le plus fin : à la machine près. Cela nous permet de gérer nos avoirs de façon plus fine et en totale transparence.

## Et maintenant ?

Pour l'instant, chez Kiloutou, Gathering Tools est identifié comme l'outil budgétaire mais il existe d'autres processus basés sur des échanges de classeurs Excel et qui gagneraient à être portés sur l'outil : l'audit, le reporting environnemental seraient de bons candidats. Certains processus Excel, qui assurent essentiellement un rôle de restitution, gagneraient également à bénéficier de la solution. Dès que nous libérerons un peu de disponibilité, nous tâcherons de déterminer quels seront les prochains processus à implémenter.

Enfin, nous réfléchissons à un nouveau chantier qui viserait à garantir l'unicité des données de référence dans la totalité des processus métiers de l'entreprise. C'est un bénéfice que Gathering Tools nous a apporté sur le suivi budgétaire, mais idéalement, cela devrait être géré de façon transversale pour tous les processus métiers.