



**« Consolider dans un
périmètre en évolution »**

Par Laurence de Zeeuw, Chef de Projet IS-SBS, Responsable de l'application Gathering Tools chez Solvay et Marie-Yolande Kuczynski, General Accounting & Reporting, Chef de projet IS-SBS chez Solvay.



« Le groupe Solvay est un des leaders mondiaux de la chimie et matériaux avancés : il compte plus de 30 000 salariés répartis dans 145 sites et 53 pays et notre CA 2015 dépasse les 12 milliards d'euros. Nous sommes cotés à l'EURONEXT (SOLB) Bruxelles et Paris et, de ce fait, nous avons de nombreuses obligations en matière de publication d'indicateurs.

Notre Système d'Information est calibré en conséquence : SAP en constitue le socle et nous utilisons BFC pour nos publications d'indicateurs financiers. De prime abord, qui pourrait penser qu'un groupe comme le nôtre aurait besoin d'un outil comme Gathering Tools ? »

Stratégie de croissance et Shadow IT

« En réalité, le besoin découle de la stratégie de croissance de Solvay qui vise à devenir un groupe de la chimie de spécialité. Une manière d'y parvenir se fait par les acquisitions ciblées : en 2011, Solvay a absorbé les activités de Rhodia puis, en 2015, Solvay a acquis les activités du groupe américain Cytec, fort dans les matériaux composites pour l'aéronautique. Même si nous visons à homogénéiser les systèmes d'information, cela prend du temps. Et pendant ce temps les activités métiers doivent continuer à fonctionner, et les reportings à sortir. Il nous est alors apparu que tous les projets nécessitant une collecte et une consolidation de données étaient doublement impactés par nos acquisitions : à chaque fois le périmètre d'utilisateurs augmente et, d'autre part, les utilisateurs issus d'entités acquises travaillent parfois encore sur leurs propres outils. Ce genre de situation est propice au développement de Shadow IT, et Solvay ne fait pas exception. En attendant que les outils du SI soient uniformisés, les utilisateurs se reportent classiquement sur Excel, car cela leur permet d'obtenir très rapidement un résultat, et de dialoguer avec toutes les entités sans contrainte technique apparente.

Mais tout aussi classiquement, l'utilisation d'Excel en tant qu'outil de collecte engendre des problèmes de qualité de données, qui sont démultipliés avec l'augmentation du périmètre du groupe. Les utilisateurs du siège comprennent alors qu'avec des classeurs Excel de collecte, des classeurs Excel de restitution et de nombreuses règles de gestion, ils ont bâti un écosystème complexe... Qui est extrêmement coûteux à maintenir. Et c'est là qu'intervient Gathering Tools. »

Mise en place de Gathering Tools

« Notre premier projet Gathering Tools concernait un processus de provisions environnementales. Ce processus implique une collecte de données auprès de l'ensemble des sites Solvay dans le monde et il comprend une phase semestrielle de collecte, et une autre semestrielle (semestres alternés) d'ajustement. Le but est d'obtenir une vision consolidée de l'ensemble des actions en faveur de

l'environnement que le groupe entreprend, et des financements associés. Suite à cette collecte, l'équipe en charge du calcul des provisions agrège les données du niveau « site » au niveau « entité juridique », elle applique des règles de gestion pour répartir la provision, puis les données sont complétées par le cash-out (les dépenses réalisées) issu du système SAP.

L'un des problèmes liés à ce processus est que, justement, toutes les entités juridiques ne sont pas encore référencées dans SAP et c'est l'une des raisons pour lesquelles ce processus avait initialement été réalisé avec Excel. Gathering Tools prend ici tout son intérêt : l'outil nous a permis de reproduire fidèlement l'apparence et les fonctionnalités des classeurs Excel d'origine tout en automatisant et en fiabilisant l'ensemble du processus.

Gathering Tools nous a permis de mettre en place un véritable workflow avec 2 niveaux de validation : le premier au niveau de la zone géographique, le second au niveau Corporate, avec toute la traçabilité et la gestion des versions et des droits dont nous avons besoin. De plus les données sont désormais structurées et interopérables avec nos autres outils : ainsi les provisions sont-elles complétées par les dépenses enregistrées dans SAP pour les entités concernées, puis les informations validées sont réintégrées dans l'application SAP BusinessObjects Financial Consolidation (BFC) pour publication de nos résultats à l'extérieur du groupe. Le système automatise le workflow auprès de nos 337 sites, et nous ajouterons bientôt une centaine de sites supplémentaires issus des activités de Cytec (notre récente acquisition). »

Retour d'expérience et recommandations

« Le projet est en production depuis 3 ans et donne toujours satisfaction. Nous apprécions la versatilité de Gathering Tools en matière de collecte de données (nous collectons aussi bien des données financières que des pièces jointes, des commentaires...). La capacité de l'outil à reproduire les documents Excel que les utilisateurs connaissent permet de diminuer à la fois la charge de développement et la gestion du changement.

Pour autant, l'outil n'est pas « magique » et certaines bonnes pratiques ne doivent pas être oubliées :

- Gathering Tools permet de reproduire toutes les fonctionnalités, formules de calcul et règles de gestion des classeurs Excel. Cela représente un gain de temps très important par rapport à une réécriture complète du projet. Toutefois, cela ne dispense pas d'une bonne documentation. En ce qui nous concerne, nous savions que l'utilisateur qui avait créé les classeurs Excel de prévisions allait partir en retraite : Gathering Tools a permis de reproduire ce qui avait été créé, mais lorsqu'il a fallu faire évoluer le processus, nous avons regretté l'absence d'une documentation de sa part, qui nous aurait fait gagner du temps.
- De même, il est important de faire comprendre aux utilisateurs que si Gathering Tools leur permet de dépasser les limites de la bureautique, il nécessite en retour une plus grande rigueur. Ainsi, avec Excel, il est très facile de modifier un document, mais il est beaucoup plus difficile de mesurer l'impact d'une modification sur l'ensemble du processus. Avec Gathering Tools, il est également possible de modifier très rapidement un processus avec en sus une véritable gestion des dépendances. Cela nécessite toutefois d'impliquer les utilisateurs afin qu'ils testent les évolutions qu'ils ont demandées.

- Derrière Gathering Tools, il y a une base de données permettant de stocker les informations récoltées (chez nous, c'est une base de données SQL). La définition de la base de données (tables, clés, vues) est tout aussi importante que son utilisation par l'outil. Gathering Tools ne peut pas faire de miracles sur une base de données mal conçue.

Enfin en dernier point, il faut noter qu'un développeur est indispensable à la maintenance et à la mise en place des évolutions chez Solvay. Le coding n'est pas instinctif et les mises à jour ne peuvent pas être réalisées par nous-même, car même si nous avons une bonne connaissance d'Excel et de SQL, nous n'avons pas les compétences Gathering Tools nécessaires en interne. Nous avons choisi de faire appel à une société externe pour nos développements. Ces prestataires interviennent en support dans nos locaux pendant les principales journées du cycle de clôture et nous en profitons pour réaliser en parallèle nos développements en attente. Cela demande de l'organisation et de la planification, mais les résultats sont satisfaisants. »