

Excellence de gestion :  
Exploiter les technologies et les  
techniques en place

*Livre blanc Oracle*  
*Novembre 2008*

# Excellence de gestion : Exploiter les technologies et les techniques en place

Présentation générale .....	3
Introduction .....	3
Infrastructure de stratégie de réussite.....	4
Le système EPM d'Oracle : socle de l'infrastructure de stratégie de réussite .....	5
« Gagner pour durer » : Comprendre l'environnement des acteurs de la société .....	6
« Etudier pour investir » : Construire un modèle de marché.....	8
« Concevoir pour décider » : Développer le modèle commercial.....	11
« Planifier pour agir » : Créer un plan d'entreprise.....	13
« Analyser pour ajuster » : Surveiller les opérations commerciales.....	17
« Enregistrer pour rapporter » : Fournir des résultats .....	20
Mise en relation des ressources .....	23
Conclusion.....	29
Annexe .....	30

# Excellence de gestion : Exploiter les technologies et les techniques en place

**Pour les organisations, le nouvel impératif stratégique consiste à parvenir à l'excellence de gestion. L'infrastructure Oracle de stratégie de réussite guide les entreprises pour les aider à devenir intelligentes, agiles et en adéquation ; les technologies Oracle de gestion des performances de l'entreprise (EPM) fournissent quant à elles les outils nécessaires pour mener ce projet à bien.**

## PRESENTATION GENERALE

Transformer l'excellence opérationnelle en excellence de gestion constitue un nouvel impératif stratégique pour les organisations de toutes les tailles, sur tous les marchés du monde. L'infrastructure Oracle de stratégie de réussite guide les entreprises pour les aider à devenir intelligentes, agiles et en adéquation ; les technologies Oracle de gestion des performances de l'entreprise (EPM) fournissent quant à elles les outils nécessaires pour mener ce projet à bien. Ce livre blanc, qui fait partie d'une série de livres blancs sur l'excellence de gestion<sup>1</sup>, décrit les techniques et les technologies que les organisations doivent maîtriser pour parvenir à l'excellence de gestion.

## INTRODUCTION

Lorsque les conditions économiques sont difficiles, l'excellence opérationnelle est cruciale. Les organisations ne peuvent pas se permettre de présenter des structures coûteuses, des problèmes de qualité ou des cycles de lancement trop longs. Toutefois, la plupart des entreprises ont déjà mis en place des systèmes de gestion des ressources de l'entreprise (ERP), de gestion de la relation client (CRM), de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), de gestion des ressources humaines, ainsi que d'autres systèmes de production. Etant donné qu'un grand nombre d'entreprises ont atteint ce niveau d'excellence opérationnelle, l'optimisation des seuls processus transactionnels ne constitue plus un avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup> Les livres blancs suivants sont disponibles en suivant le lien des livres blancs sur le site Web [oracle.com/epm](http://oracle.com/epm) (ou à l'adresse [oracle.com/solutions/business\\_intelligence/resource-library-whitepapers.html](http://oracle.com/solutions/business_intelligence/resource-library-whitepapers.html))  
*Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead (Excellence de gestion : Comment les leaders de demain vont prendre de l'avance)*  
*Management Excellence: The Metrics Reloaded (Excellence de gestion : Renaissance des mesures)*  
*Achieving Management Excellence: A Step-by Step Strategy to Success (Parvenir à l'excellence de gestion : Une stratégie de réussite étape par étape)*  
*Management Excellence: Techniques and Technologies (Excellence de gestion : Techniques et technologies)*

Les nouveaux avantages concurrentiels se trouvent dans la combinaison de l'excellence opérationnelle et de l'excellence de gestion. On appelle excellence de gestion l'art de réconcilier les besoins de tous les acteurs de la société en optimisant la valeur fournie par le réseau de performances. Elle se développe en transformant les activités de gestion en processus de gestion intégrés et en connectant les processus de gestion aux processus et systèmes de production. Les entreprises qui atteignent l'excellence de gestion présentent les attributs suivants :

- **Intelligentes.** Elles exploitent les produits et les technologies leaders de leur secteur qui répondent aux besoins des entreprises et améliorent la vision de leur activité.
- **Agiles.** Elles développent une intégration avancée qui améliore l'agilité et réduit le coût de possession.
- **En adéquation.** Elles encouragent le développement d'une intelligence omniprésente au sein de l'entreprise en reliant les processus de gestion stratégique, financière et opérationnelle.

### INFRASTRUCTURE DE STRATEGIE DE REUSSITE

L'infrastructure de stratégie de réussite Oracle décrit un ensemble exhaustif de processus de gestion destinés à guider les organisations vers l'excellence de gestion. Elle identifie les indicateurs de performances clés et met en avant les techniques et les technologies EPM, comme les outils de business intelligence (BI), qui offrent des capacités d'information et d'analyse aux utilisateurs.

L'infrastructure Oracle de stratégie de réussite se compose des six processus de gestion présentés à la figure 1. L'infrastructure offre un plan de route permettant de parvenir à l'excellence de gestion.

L'infrastructure de stratégie de réussite Oracle identifie les indicateurs de performances clés et met en avant les techniques et les technologies EPM, comme les outils de business intelligence (BI), qui offrent des capacités d'information et d'analyse aux utilisateurs.

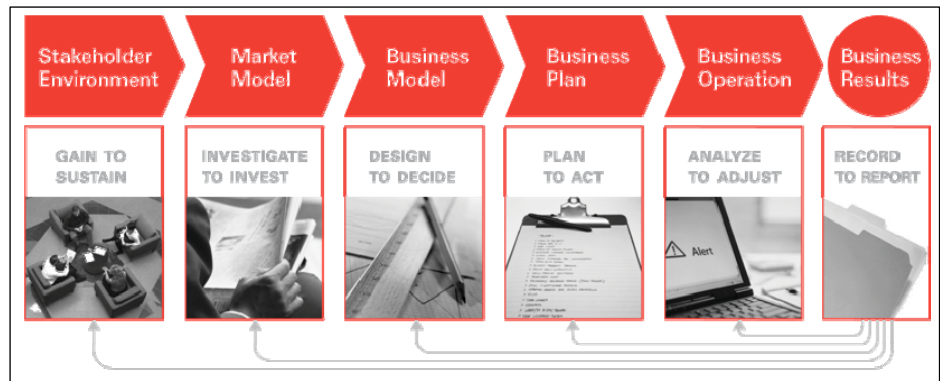


Figure 1 : l'infrastructure de stratégie de réussite crée de la valeur au niveau de toute la chaîne de valeur de gestion.

## LE SYSTEME EPM D'ORACLE : SOCLE DE L'INFRASTRUCTURE DE STRATEGIE DE REUSSITE

Quels sont les outils disponibles pour soutenir l'infrastructure de stratégie de réussite et développer l'excellence de gestion ? Réponse : tous les outils de reporting, de modélisation, de planification, de pilotage des performances et de business intelligence compris dans un système EPM.

L'excellence de gestion est le nouvel impératif commercial. L'infrastructure de stratégie de réussite d'Oracle fournit aux organisations engagées vers cet objectif les processus qui permettront de l'atteindre. Mais quels sont les outils disponibles pour soutenir l'infrastructure de stratégie de réussite et développer l'excellence de gestion ? Réponse : tous les outils de reporting, de modélisation, de planification, de pilotage des performances et de business intelligence compris dans un système EPM. Le système EPM d'Oracle permet de développer l'excellence de gestion en :

- Adoptant une approche systématique des activités de gestion grâce à des modules qui fonctionnent sur une plate-forme commune et proviennent d'un seul fournisseur de logiciels d'entreprise
- Soutenant et intégrant les processus de gestion clés nécessaires à la bonne gestion de l'activité

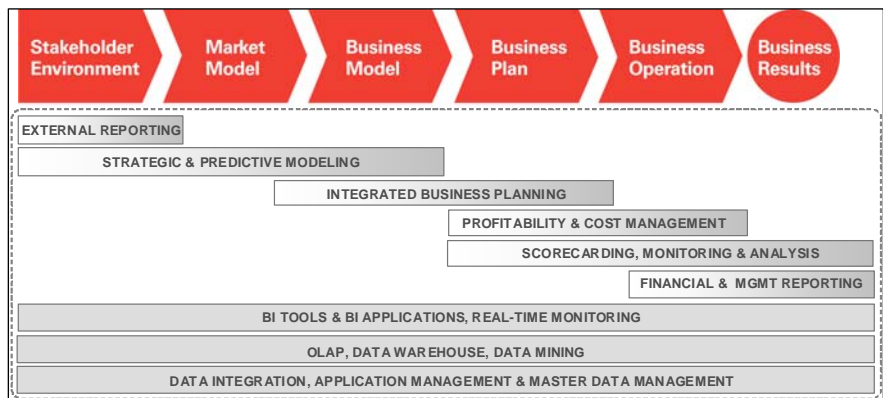


Figure 2 : les fonctionnalités du système EPM d'Oracle sont mappées en fonction des six processus de gestion qui composent l'infrastructure de stratégie de réussite.

La plupart des activités de gestion associées au système EPM existent déjà au sein de l'organisation. Le problème est qu'elles sont souvent isolées ; par exemple, les rapports externes peuvent être gérés séparément des informations de gestion internes. Le système EPM d'Oracle connecte les activités de gestion en étendant les composants clés traditionnels de gestion des performances à l'aide de modélisations stratégiques, financières et prédictives, afin de réunir la formulation des stratégies et leur exécution. La plateforme de BI sous-jacente met à disposition des organisations les informations et le feedback nécessaires pour développer des processus de gestion conformes à la stratégie de réussite. Ces opérations sont accomplies à l'aide d'un large éventail de technologies qui intègrent et exploitent les données des systèmes de production et de gestion et prennent en charge la distribution exhaustive de l'information grâce à des tableaux de bord de gestion et à des outils de surveillance, d'exploration, de création de rapports et d'analyse.

Les sections suivantes définissent les technologies et techniques clés soutenant les six processus de gestion qui composent l'infrastructure de stratégie de réussite.

## « Gagner pour durer » : Comprendre l'environnement des acteurs de la société

Le processus de gestion « gagner pour durer » connecte la stratégie d'entreprise aux intérêts des acteurs clés : employés, clients, fournisseurs, régulateurs, société et investisseurs. L'objectif de ce processus consiste à s'assurer qu'une entreprise exploite toutes les contributions apportées par ses acteurs pour stimuler les performances de l'activité tout en répondant de façon adéquate aux attentes de ces acteurs.

**Pour soutenir le processus de gestion « gagner pour durer », un système EPM doit prendre en charge la collecte des avis et des attentes des acteurs clés, mais aussi la gestion des rapports des mesures et des résultats d'activité qui concernent chaque type de public.**

Pour soutenir le processus de gestion « gagner pour durer », un système EPM doit prendre en charge la collecte des avis et des attentes des acteurs clés, mais aussi la gestion des rapports des mesures et des résultats d'activité qui concernent chaque type de public. Les informations peuvent varier de façon importante : il peut s'agir d'états financiers audités et de déclarations, destinés aux régulateurs, ou de rapports rédactionnels sur l'environnement et les initiatives sociales, destinés aux employés, aux clients, à la société et aux investisseurs. Les besoins et les attentes des acteurs clés doivent être convertis en objectifs commerciaux qui alimentent la stratégie et sont liés aux initiatives commerciales clés. Ces objectifs fournissent également des informations utiles pour les modèles financiers et opérationnels de l'entreprise.

Techniques et fonctionnalités clés requises pour soutenir le processus « gagner pour durer » :

- **Pilotage des performances par les acteurs.** Le pilotage des performances peut être effectué au moyen de rapports ou à l'aide d'un tableau de bord accessible aux acteurs via Internet. Par exemple, la feuille de notation d'un fournisseur peut inclure les objectifs et les mesures associés aux délais de livraison, à la qualité des produits et à la satisfaction des clients. Elle peut également fournir d'autres statistiques comparant les performances historiques de certains fournisseurs spécifiques.
- **Rapports financiers.** Les rapports financiers se concentrent sur la transmission d'états financiers formels aux acteurs externes en utilisant un ensemble défini de normes comptables et de création de rapports comme les principes comptables américains généralement reconnus (GAAP) ou les normes internationales de création de rapports financiers (IFRS). En général, les rapports financiers incluent les états, les bilans, les états des disponibilités, ainsi que les plans comptables et divulgations associés. Les rapports financiers peuvent également inclure des informations textuelles comme les discussions et les analyses de gestion.
- **Rapports sur le développement durable.** Également connus sous le nom de triple bilan, les rapports sur le développement durable correspondent à la création volontaire ou obligatoire de rapports sur les mesures sociales, environnementales et économiques (ou résultats sur les personnes, la planète et les profits) à destination des acteurs externes ou internes. Ils offrent une plus grande visibilité sur l'impact global d'une entreprise vis-à-vis du monde

**Les rapports financiers se concentrent sur la transmission d'états financiers formels aux acteurs externes en utilisant un ensemble défini de normes comptables et de création de rapports.**

dans lequel elle évolue et fournissent des informations pertinentes sur la viabilité à long terme d'une activité.

- **Modélisation financière et prédictive.** La modélisation financière implique en général la projection à long terme de résultats financiers pour une entreprise ou un secteur d'activité en analysant l'impact de différents scénarios et hypothèses d'évolution. Les modèles peuvent démontrer les résultats de décisions stratégiques comme l'acquisition d'un nouveau secteur d'activité ou l'entrée sur un nouveau marché. Ils peuvent également illustrer la façon dont les forces externes (comme l'évolution des taux d'intérêt ou des sources de financement) peuvent affecter les résultats commerciaux. La modélisation financière est essentielle pour fournir des directives précises aux acteurs externes. Il est possible d'appliquer des techniques de modélisation prédictive à de nombreux processus décisionnels financiers et opérationnels. La modélisation prédictive offre un niveau de précision plus élevé grâce à l'utilisation de techniques avancées de statistiques et d'évaluation des risques, comme la simulation Monte Carlo.

Le tableau 1 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « gagner pour durer ».

Solutions EPM d'Oracle pour le processus « gagner pour durer »	
Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Performance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer et communiquer des objectifs et des stratégies pour toute l'organisation ; inclut la possibilité de développer des plans de responsabilisation.</li> <li>• Identifier et suivre les indicateurs de performances clés et les mesures afin de suivre les avancées en les comparant aux initiatives stratégiques.</li> </ul>
Oracle Hyperion Financial Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter, consolider et intégrer les résultats financiers dans des rapports à destination des investisseurs, des régulateurs et des responsables, tout en adhérant aux normes globales de comptabilité et de création des rapports, notamment les normes GAAP, IFRS, ainsi qu'aux règlements locaux en vigueur, le tout au sein d'une seule plate-forme.</li> <li>• Créer des rapports sur le développement durable ; collecter, consolider et créer des rapports sur les initiatives liées aux problèmes environnementaux et sociaux tout en permettant d'y associer des rapports rédactionnels.</li> </ul>
Oracle Hyperion Strategic Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer tout l'impact financier d'hypothèses stratégiques en intégrant à long terme les activités de planification, de trésorerie, de gestion de la valeur et de développement de l'entreprise.</li> <li>• Communiquer sur les stratégies financières avec le conseil d'administration, les investisseurs, les analystes, les banques, les agences de notation et les partenaires stratégiques.</li> <li>• Gérer les stratégies d'acquisition et de dessaisissement.</li> </ul>

**Solutions EPM d'Oracle pour le processus « gagner pour durer » (suite)**

Produit	Permet aux responsables de
Oracle Crystal Ball	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les facteurs d'incertitude et de risques dans les décisions stratégiques.</li> <li>• Développer les futures directives à destination des acteurs de l'entreprise avec plus de confiance en mesurant le risque de ne pas satisfaire à leurs attentes, en comprenant les facteurs de risque sous-jacents et en optimisant les choix pour réduire ces risques.</li> </ul>
Socle Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder à un ensemble complet d'outils de création de rapports et d'analyse pour l'utilisateur final, comprenant des tableaux de bord interactifs, des outils d'exploration et de création de rapports ad hoc, des outils de création de rapports financiers et de production, d'analyse multidimensionnelle (OLAP), une intégration à Microsoft Office, des fonctions de recherche de type Google, des alertes et la prise en charge des périphériques mobiles.</li> <li>• Accéder à un modèle d'information pour l'entreprise qui développe un accès omniprésent à des sources de données multiples via un modèle sémantique orienté entreprise.</li> </ul>

**Tableau 1 : ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « gagner pour durer ».**

Les données produites par le processus « gagner pour durer » sont exploitées par le processus de gestion « étudier pour investir ». Ces données incluent les mesures relatives au capital et aux ressources disponibles, la définition des conditions limites et des contraintes stratégiques, ainsi que l'identification des objectifs de performances des acteurs. Grâce à ces informations, une organisation peut commencer à identifier et évaluer les différentes possibilités ouvertes en termes de marchés.

**« Etudier pour investir » : Construire un modèle de marché**

Le processus de gestion « étudier pour investir » identifie, évalue et encourage le développement des opportunités commerciales les plus attirantes du point de vue des investissements. L'objectif de ce processus est de sélectionner des solutions stratégiques alternatives qui génèrent le plus haut chiffre d'affaires possible, en mettant en lumière les marchés existants sur lesquels se concentrer, les nouveaux marchés à explorer et les marchés desquels il convient de se retirer. Ce processus implique de combiner certaines informations externes, comme les données d'études de marché et de veille stratégique, avec les analyses internes des produits, des services, de la relation client et des performances géographiques.

Dans le but de soutenir le processus de gestion « étudier pour investir », le système EPM doit permettre de répondre à un grand nombre de besoins stratégiques, financiers et opérationnels.

Dans le but de soutenir le processus de gestion « étudier pour investir », le système EPM doit permettre de répondre à un grand nombre de besoins stratégiques, financiers et opérationnels. Le système doit permettre d'évaluer le potentiel de certains marchés spécifiques, d'effectuer des analyses de scénarios vis-à-vis de différents résultats potentiels, de définir des probabilités, de gérer les risques, et d'évaluer l'impact de décisions stratégiques sur les performances financières de l'organisation à court terme et à long terme.

Techniques et fonctionnalités clés requises pour soutenir le processus « étudier pour investir » :

- **Etude de marché.** Reposant sur des données externes ou sur des recherches primaires, cette fonctionnalité inclut l'évaluation du volume des marchés, l'analyse des parts de marché, les projections de croissance et la veille concurrentielle. Etant donné sa nature multidimensionnelle (qui prend en compte les segments de clientèle, les zones géographiques, les produits, les marchés, les concurrents, le temps et d'autres critères), cette analyse requiert en général l'utilisation de technologies de serveur de traitement analytique en ligne (OLAP) solides combinées avec des outils de modélisation prédictive.
- **Analyse de scénarios.** Ce type d'analyse peut être appliqué aux modélisations financières et opérationnelles et vise à créer différents scénarios métier. La modélisation de scénarios simple peut inclure la création d'un cas de base puis de cas limites supérieurs et inférieurs en fonction des modifications apportées aux variables d'entrée, comme les taux de croissance des marchés ou les taux d'inflation. Cette technique est souvent utilisée pour modéliser les marchés et les opportunités commerciales pour créer des plans d'entreprise. Les techniques de modélisation plus avancées incluent la simulation Monte Carlo qui permet de créer un large éventail de scénarios en fonction d'itérations multiples d'hypothèses et de combinaisons de départ. Grâce à cette technique, il est possible d'attribuer des probabilités aux différents résultats possibles.
- **Modélisation financière.** La modélisation financière est également utilisée dans le processus « étudier pour investir ». Elle implique de projeter les résultats financiers à venir en analysant l'impact de divers scénarios ou hypothèses de départ. Les modèles peuvent prouver les résultats de différentes décisions stratégiques ou mettre en lumière l'impact de contraintes externes.

Le tableau 2 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « étudier pour investir ».

**Solutions EPM d'Oracle pour le processus « étudier pour investir »**

Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Strategic Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer l'impact financier des initiatives stratégiques, des investissements en capitaux, des investissements en marques, des fusions et des acquisitions sur la valeur de l'entreprise.</li> <li>• Définir les inconvénients et les avantages des différents choix possibles : investir dans des entreprises existantes, vendre certaines parts d'activité, ou encore s'engager et investir dans de nouveaux marchés.</li> </ul>
Oracle Crystal Ball	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la probabilité de réussite des projets d'investissement en fournissant une vision des facteurs de risques les plus importants et des variables susceptibles d'offrir une grande valeur ajoutée.</li> <li>• Optimiser le portefeuille d'activités et sélectionner les projets d'investissement qui présentent le meilleur retour sur investissement en fonction des contraintes de capitaux et des niveaux de risque.</li> </ul>
Oracle Essbase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modéliser rapidement des scénarios commerciaux complexes en offrant un environnement permettant de développer rapidement des applications d'analyse et d'EPM personnalisées.</li> <li>• Développer des projections sur la taille et la croissance des marchés, des modélisations de scénarios et des analyses de simulation.</li> <li>• Fournir des temps de réponses rapides et des outils de calcul puissants pour permettre aux utilisateurs de poser des questions, de comprendre les mesures critiques qui influencent les performances de leur activité et de prendre des décisions avisées.</li> </ul>

**Tableau 2 ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « étudier pour investir ».**

Les données produites par le processus « étudier pour investir » sont exploitées par le processus « concevoir pour décider ». Ces données incluent les marchés ciblés (zones géographiques, segments de clientèle, de produits et secteurs d'activités) ainsi que les marchés sur lesquels il convient de désinvestir, les projections de marché, ainsi que les projections, les facteurs et les hypothèses de planification relatives aux marchés. Ces données permettent de mieux orienter et d'optimiser l'efficacité du processus « concevoir pour décider ».

## « Concevoir pour décider » : Développer le modèle commercial

**Le processus de gestion « concevoir pour décider » permet de concevoir l'infrastructure commerciale et le réseau de partenaires qui aideront à fournir de la valeur aux clients de façon aussi rentable que possible.**

**Pour soutenir le processus de gestion « concevoir pour décider », le système EPM doit commencer par les résultats financiers et opérationnels, puis intégrer l'impact des décisions commerciales stratégiques.**

Le processus de gestion « concevoir pour décider » permet de concevoir l'infrastructure commerciale et le réseau de partenaires qui aideront à fournir de la valeur aux clients de façon aussi rentable que possible. L'objectif de ce processus est de sélectionner la configuration optimale pour connecter la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce processus implique d'analyser des scénarios en vue d'optimiser le portefeuille de produits de l'entreprise, la stratégie d'externalisation, le réseau et de partenaires commerciaux et les canaux associés, ainsi que les stratégies d'investissement, de dessaisissement et financières.

Pour soutenir le processus de gestion « concevoir pour décider », le système EPM doit commencer par les résultats financiers et opérationnels, puis intégrer l'impact des décisions commerciales stratégiques. Les décisions à prendre incluent l'ajout de nouveaux produits ou services au portefeuille existant, l'alignement des canaux, ainsi que l'ajout ou la suppression d'unités ou divisions commerciales. Le système EPM doit également être capable de projeter les besoins de trésorerie et de prendre en charge l'analyse des stratégies financières alternatives.

Fonctionnalités et techniques clés soutenant le processus « concevoir pour décider » :

- **Evaluation des marques.** Cette technique requiert une visibilité à long terme de la valeur ajoutée à l'activité par un produit, une gamme de produits ou une marque en particulier. Il convient pour cela de combiner le chiffre d'affaires et les bénéfices historiques et les projections de ces valeurs sur une période à venir, ajustées en fonction des calculs de la valeur nette actuelle.
- **Analyse du portefeuille de produits et de services.** Cette technique, qui utilise souvent la matrice Boston Consulting Group<sup>2</sup>, adopte une approche globale pour évaluer le portefeuille de produits et de services actuel et futur d'une organisation. Elle repose sur l'analyse comparative de la taille et de la rentabilité de la gamme de produits ou de services, des parts de marchés et de la croissance prévue pour le produit ou le service.
- **Evaluation des canaux.** Le développement d'un plan de mise sur le marché pour une opportunité commerciale spécifique implique de prendre des décisions relatives aux canaux de vente ou de distribution. Pour évaluer l'opportunité commerciale et créer un plan d'entreprise, il est essentiel de disposer de données sur les chiffres d'affaires et les coûts associés à l'utilisation de canaux directs ou indirects. Des hypothèses doivent également être formulées quant aux autres canaux possibles et aux futurs canaux à utiliser. Etant donné sa nature multidimensionnelle, cette analyse requiert en

---

<sup>2</sup> La matrice Boston Consulting Group classe les produits ou services en quatre groupes (vaches à lait, stars, poids morts et dilemmes) afin de déterminer où un produit se situe dans son cycle de vie. Cet outil aide les dirigeants à décider des produits sur lesquels ils doivent investir ou, au contraire, des produits arrivés à maturité ou de ceux pour qui les investissements doivent être diminués.

général l'utilisation de technologies OLAP combinées avec des analyses de scénarios et des outils de modélisation prédictive.

- **Analyse des fusions et acquisitions.** Cette analyse inclut l'exécution de contrôles préalables adéquats : collecter toutes les informations financières, opérationnelles et techniques sur une cible d'acquisition ou un partenaire de fusion potentiels. Toutes les informations collectées doivent être traduites en un ensemble de projections pour la société acquise. L'impact de l'acquisition ou de la fusion sur la nouvelle entité commerciale produite doit être compris en s'appuyant sur différents scénarios. Ces projections doivent inclure des vues financières prévisionnelles et des mesures clés, par exemple les résultats de dilution ou d'accroissement des actions.
- **Stratégies de financement.** Ce type d'analyse repose sur les besoins projetés de trésorerie, calculés en fonction des décisions stratégiques prises vis-à-vis du modèle commercial. Les décisions d'acquisition ou d'entrée sur un nouveau marché peuvent requérir un financement supplémentaire (obtenir un prêt ou émettre de nouveaux instruments d'endettement ou des actions supplémentaires) si la trésorerie nécessaire pour soutenir l'initiative n'est pas immédiatement disponible.
- **Evaluation et gestion des risques.** Les techniques de gestion des risques stratégiques et opérationnels, qui reposent sur les techniques de gestion des risques financiers utilisées dans le secteur des services financiers, sont de plus en plus populaires dans toutes les branches d'activité. Les techniques d'évaluation et de gestion des risques permettent d'identifier les risques propres à chaque décision commerciale de type « concevoir pour décider », d'attribuer des indicateurs de risque à ces problèmes, de les suivre de près et d'agir lorsque c'est nécessaire. Cela est particulièrement utile lors de l'évaluation des différents scénarios envisageables et pour prévenir toute interruption majeure potentielle de l'activité.

**Les techniques de gestion des risques stratégiques et opérationnels, qui reposent sur les techniques de gestion des risques financiers utilisées dans le secteur des services financiers, sont de plus en plus populaires dans toutes les branches d'activité.**

Le tableau 3 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « concevoir pour décider ».

Solutions EPM d'Oracle pour le processus « concevoir pour décider »	
Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Strategic Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire un modèle commercial efficace par le biais de fusions et d'acquisitions ou via des partenariats stratégiques au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise.</li> <li>• Comprendre la valeur à long terme d'un large portefeuille de produits et de marques.</li> <li>• Déterminer la stratégie de financement en fonction des besoins de capitaux et de la trésorerie disponible dans les différentes branches et grâce à d'éventuels dessaisissements.</li> <li>• Acquérir les fonds externes nécessaires et optimiser la structure des capitaux en sélectionnant le mélange optimal de dettes et de fonds propres.</li> <li>• Définir des objectifs financiers de haut niveau et comprendre les risques financiers qu'implique chaque stratégie commerciale.</li> </ul>
Oracle Crystal Ball	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des résultats incertains et réduire le risque en appliquant des analyses de sensibilité et des techniques de corrélation et d'extrapolation des tendances.</li> <li>• Optimiser le portefeuille de produits et de services en analysant les combinaisons les plus rentables de produits et de services.</li> <li>• Evaluer les autres modèles commerciaux possibles afin de réduire les effets d'incertitude au niveau de la chaîne de valeur.</li> </ul>
Oracle Hyperion Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer des scénarios de simulation pour différentes combinaisons de produits, de clients, de fournisseurs et de canaux.</li> <li>• Définir les stratégies optimales en termes d'approvisionnement et de canaux à utiliser afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.</li> </ul>
Oracle Integrated Operational Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester la faisabilité opérationnelle du plan financier.</li> <li>• Comblent les écarts entre les objectifs financiers et les contraintes opérationnelles.</li> <li>• Evaluer les besoins d'extension de la capacité et les possibilités d'externalisation.</li> </ul>

Tableau 3 ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « concevoir pour décider ».

### « Planifier pour agir » : Créer un plan d'entreprise

Le processus de gestion « planifier pour agir » aligne l'organisation sur les objectifs de l'entreprise. L'alignement recouvre tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions commerciales, notamment les services marketing, financier et la production. L'objectif de ce processus est d'allouer de façon optimale les capitaux et les ressources dans toute l'organisation afin que celle-ci puisse mettre en œuvre sa

stratégie de façon efficace. Ce processus consiste à aligner les cibles entre le niveau stratégique et les niveaux opérationnels, en comblant les écarts entre les plans financiers et les contraintes opérationnelles et en établissant des prévisions en permanence afin de s'assurer que l'organisation reste sur la bonne voie.

**Pour soutenir le processus « planifier pour agir », le système EPM doit permettre de développer des cibles et des objectifs stratégiques, et de mettre en cascade ces cibles dans toute l'organisation, à tous les niveaux de gestion.**

Pour soutenir le processus « planifier pour agir », le système EPM doit permettre de développer des cibles et des objectifs stratégiques, et de mettre en cascade ces cibles dans toute l'organisation, à tous les niveaux de gestion. Ce processus implique également de mettre au point des budgets et des plans de production ascendants, de comprendre les facteurs de coût et de rentabilité au niveau de toutes les branches d'activité, de mettre à jour de façon périodique les plans et les prévisions, et de générer des rapports réguliers sur les variations entre les budgets, les prévisions et les résultats réels.

Fonctionnalités et techniques clés requises pour soutenir le processus « planifier pour agir » :

- **Cartes de stratégies et de responsabilités.** Une carte stratégique est un diagramme qui décrit la façon dont une organisation peut créer de la valeur en connectant divers objectifs stratégiques en s'appuyant sur les relations explicites de cause à effet entre ceux-ci. Une carte de responsabilité permet aux équipes, aux services et aux individus responsables de certaines tâches de mieux comprendre la façon dont leurs actions sont alignées sur les objectifs stratégiques.
- **Planification descendante.** Ce type de planification implique de définir des objectifs financiers pour l'entreprise et des cibles en matière de chiffre d'affaires, de dépenses, de personnel et de dépenses d'investissement. Ces objectifs et cibles doivent ensuite être mis en cascade ou délégués dans les différents services et divisions de l'organisation. Ils servent ensuite de point de départ aux activités budgétaires au niveau financier et opérationnel pour toute l'organisation.
- **Budgétisation ascendante.** Ce type de planification implique de définir de façon détaillée des hypothèses financières et opérationnelles pour chaque centre de coût, service, division ou unité commerciale de l'organisation. Ramenées au niveau de l'entreprise, ces hypothèses sont comparées aux objectifs ou cibles financières de départ fixés par les cadres dirigeants et les acteurs externes. Pour aligner les budgets et les plans descendants et ascendants, le processus de budgétisation ascendant doit subir plusieurs itérations au cours du processus de définition du budget annuel.
- **Main-d'œuvre, capitaux et planification au niveau des projets.** Ce type de budgétisation plus détaillé peut allonger le processus de budgétisation, mais il offre une granularité supplémentaire qui est utile à bien des entreprises afin de garantir un niveau de confiance élevé vis-à-vis du budget ou plan final.

Certaines entreprises commencent à évaluer non seulement les coûts associés à leurs chaînes d'approvisionnement et de production, mais également leur impact sur l'environnement (notamment leur bilan CO2 et leur consommation de ressources) pour l'ensemble de leur chaîne de valeur.

- **Prévisions révisables.** De nombreuses entreprises mettent à jour leur budget annuel à l'aide de prévisions révisables. Cette technique implique de remplacer au fil de l'année les valeurs du chiffre d'affaires et des dépenses prévues au budget par les résultats réels sur une base mensuelle ou trimestrielle. Dans de nombreux cas, les entreprises revoient leurs prévisions pour les périodes restantes en fonction des résultats réels. Ces prévisions peuvent s'étendre sur un trimestre, sur le reste de l'exercice fiscal ou sur plusieurs trimestres au-delà de l'exercice fiscal. Une tendance émergente consiste à totalement éliminer le budget annuel et à diriger l'entreprise uniquement sur ce concept de prévisions révisables.
- **Planification et modélisation opérationnelles.** La planification et la modélisation opérationnelles reposent sur la modélisation du chiffre d'affaires et des coûts en fonction de différents facteurs métier comme les prévisions d'unités en vente, les coûts liés aux changements de matériel et les variations des prix de vente. L'essentiel est de faire correspondre les hypothèses changeantes de départ à des contraintes opérationnelles et financières, afin que les plans opérationnels soient réalisables et produisent les résultats financiers prévus. Certaines entreprises commencent à évaluer non seulement les coûts associés à leurs chaînes d'approvisionnement et de production, mais également leur impact sur l'environnement (notamment leur bilan CO2 et leur consommation de ressources) pour l'ensemble de leur chaîne de valeur.
- **Attribution des coûts en fonction de l'activité et autres méthodes d'attribution.** Faire correspondre les coûts directs avec le chiffre d'affaires ne fournit qu'une image partielle de la contribution d'une gamme de produits ou de services aux bénéficiaires. D'autres coûts opérationnels doivent être intégralement attribués pour comprendre la rentabilité réelle d'un secteur d'activité. L'attribution des coûts en fonction de l'activité et les autres méthodes d'attribution peuvent être utilisées pour déterminer les produits, les services ou les clients qui sont plus ou moins rentables.

Le tableau 4 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « planifier pour agir ».

Solutions EPM d'Oracle pour le processus « planifier pour agir »	
Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner les objectifs de niveau supérieur aux niveaux opérationnels détaillés en faisant correspondre le plan ascendant aux objectifs ciblés descendants.</li> <li>• Détailler le plan à long terme en créant un plan opérationnel annuel.</li> <li>• Attribuer des capitaux et des ressources dans toute l'organisation pour garantir que les objectifs de l'entreprise sont atteints.</li> <li>• Créer des prévisions révisables pour suivre en permanence les évolutions du marché et ajuster les plans en fonction de ces variations.</li> <li>• Fournir une planification détaillée de la main-d'œuvre et des actifs immobilisés.</li> </ul>
Oracle Integrated Operational Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner toutes les fonctions commerciales en leur permettant de collaborer sur le plan d'entreprise global.</li> <li>• Connecter le plan financier et les plans opérationnels afin de garantir que les objectifs financiers sont atteints et que les besoins de capacité et de matériel sont remplis.</li> <li>• Insérer les hypothèses opérationnelles adéquates dans le plan financier pour accroître la précision des prévisions.</li> </ul>
Oracle Hyperion Profitability and Cost Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer la rentabilité réelle des clients et des produits afin de planifier les segments les plus rentables.</li> <li>• Définir des actions afin d'améliorer ou d'abandonner des produits et des services non rentables.</li> <li>• Améliorer la visibilité des structures et des facteurs de coût pour créer des plans permettant d'améliorer l'efficacité et d'accroître les marges commerciales.</li> </ul>
Oracle Hyperion Performance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner la stratégie d'entreprise et les niveaux opérationnels à l'aide de cartes de stratégie et de responsabilité.</li> <li>• Attribuer des indicateurs de performances clés, des initiatives stratégiques et des responsabilités aux unités commerciales, aux services et aux individus.</li> <li>• Suivre les performances en les comparant aux initiatives clés et encourager la collaboration entre les fonctions.</li> </ul>

**Tableau 4 : ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « planifier pour agir ».**

Les budgets et les plans qui émergent du processus « planifier pour agir » forment la base des opérations de surveillance des opérations commerciales au cours du processus « analyser pour ajuster ».

## « Analyser pour ajuster » : Surveiller les opérations commerciales

Le processus de gestion « analyser pour ajuster » traite des opérations commerciales. Ce processus surveille l'activité et analyse les déviations enregistrées par rapport aux objectifs de l'entreprise afin d'entreprendre les mesures correctives nécessaires. L'objectif de ce processus est de détecter les variations entre les plans et leur exécution, d'analyser les causes et les tendances de ces variations, et de définir les meilleures réponses possibles. En fonction de l'importance de l'impact constaté, ce processus peut impliquer certaines mesures qui peuvent aller d'une simple réponse tactique (comme modifier le degré de solvabilité d'un client) à l'ajustement du plan d'entreprise, voire à la réévaluation de la stratégie complète.

**Pour soutenir le processus « analyser pour ajuster », le système EPM doit pouvoir suivre les performances et les comparer aux objectifs et initiatives stratégiques tout en surveillant en permanence les indicateurs de performances clés et les résultats opérationnels.**

Pour soutenir le processus « analyser pour ajuster », le système EPM doit pouvoir suivre les performances et les comparer aux objectifs et initiatives stratégiques tout en surveillant en permanence les indicateurs de performances clés et les résultats opérationnels. Il est également essentiel de créer des rapports réguliers sur les performances réelles comparées aux plans et prévisions, d'analyser les coûts et la rentabilité par gamme de produits et par segment de clientèle, de réviser les prévisions et d'ajuster les modèles commerciaux, et de développer l'intégration aux systèmes de transactions et de production pour améliorer la pertinence des analyses et promouvoir l'action.

Pour transmettre les résultats aux différents groupes d'utilisateurs finaux, le système EPM doit prendre en charge les tableaux de bord interactifs et la création de rapports en offrant des capacités d'analyse en profondeur afin de mieux comprendre les causes des variations ; il doit également pouvoir s'intégrer aux outils de productivité bureautique et prendre en charge les fonctionnalités de requêtes et d'analyses ad hoc pour les analystes et les autres utilisateurs avancés.

Fonctionnalités et techniques clés requises pour soutenir le processus « analyser pour ajuster » :

- **Analyse des variations et des causes.** Cette technique, qui utilise des rapports et des tableaux de bord traditionnels, constitue l'approche la plus fréquemment utilisée pour l'évaluation des performances. Elle implique de comparer les résultats réels en termes de chiffre d'affaires ou de dépenses à un budget, un plan ou des prévisions, afin de calculer un taux de variation. Des fonctionnalités d'analyse en profondeur sont nécessaires pour analyser la cause des variations.
- **Analyse de causalité.** Cette technique repose sur l'analyse des causes et des effets entre les fonctions au sein d'une organisation. Une variation ou une mesure de performance négative constatée au niveau d'une fonction ou d'une unité commerciale peut être provoquée par des activités d'autres secteurs. Ainsi, en complément de la technique d'analyse en profondeur, la possibilité de procéder à des analyses sur toute l'organisation en s'appuyant sur les connexions et dépendances peut constituer un outil décisionnel et d'analyse très puissant.

Grâce à des bancs d'essai, les résultats financiers d'une gamme de produits ou d'un service spécifique sont comparés à d'autres produits ou services du portefeuille afin d'offrir une meilleure vision comparative de leurs performances.

- **Analyse de rentabilité.** Les simples rapports sectoriels peuvent inclure une déclaration de pertes et profits ou une marge brute basée sur les chiffres d'affaires et les coûts directs. L'analyse et les rapports de rentabilité incluent en général l'attribution des coûts indirects afin de bénéficier d'une meilleure vision de la rentabilité d'un secteur d'activité spécifique et de mieux comprendre la valeur ajoutée à l'activité.
- **Pilotage des performances.** Les mesures ou les indicateurs de performances clés sont en général collectés et intégrés à des rapports sur une base trimestrielle ou mensuelle afin de suivre leur évolution vis-à-vis des objectifs énoncés. Les écarts clés par rapport aux objectifs et aux cibles sont analysés et commentés ; ils peuvent alors déclencher des actions immédiates, une surveillance plus fréquente, la réallocation de ressources, ou la redéfinition de l'objectif.
- **Bancs d'essai internes et externes.** Les résultats financiers d'une gamme de produits ou d'un service spécifique sont comparés à d'autres produits ou services du portefeuille afin d'offrir une meilleure vision comparative de leurs performances. Ce concept peut également être étendu aux bancs d'essai externes. Ici, les cadres dirigeants peuvent comparer les performances de leur entreprise et celles de leurs concurrents ou de leurs confrères du secteur. Ils peuvent ainsi constater que leur organisation développe sa stratégie avec plus ou moins de succès que les organisations d'une taille ou d'une envergure semblable.

Le tableau 5 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « analyser pour ajuster ».

Solutions EPM d'Oracle pour le processus « analyser pour ajuster »	
Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller l'exécution du plan en comparant les budgets et les plans aux résultats réels.</li> <li>• Analyser les tendances et établir des prévisions en permanence afin de comprendre l'impact des changements du marché sur le budget et le plan.</li> <li>• Effectuer des analyses de simulation pour comprendre les ajustements à apporter au plan pour atteindre les cibles et réallouer les ressources.</li> </ul>
Oracle Integrated Operational Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer en permanence sur des révisions du plan pour toutes les fonctions commerciales en vue de comprendre l'impact de ces révisions sur l'ensemble de l'entreprise et tendre vers un consensus.</li> <li>• Tester la faisabilité des prévisions financières et des modifications du plan.</li> <li>• Mettre à jour le plan financier en intégrant les hypothèses de production adéquates afin de créer des prévisions exactes.</li> </ul>

Solutions EPM d'Oracle pour le processus « analyser pour ajuster » (suite)	
Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Profitability and Cost Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modéliser et analyser les facteurs de rentabilité et de coût pour les clients, les produits et les canaux.</li> <li>• Rendre les coûts transparents en analysant le coût de chaque activité de vente ou de service.</li> <li>• Comprendre les causes des pertes et profits en surveillant le chiffre d'affaires, les coûts et la consommation de ressources.</li> <li>• Hiérarchiser les ajustements à apporter aux produits et aux activités.</li> </ul>
Oracle Hyperion Performance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller périodiquement les initiatives stratégiques et les indicateurs de performances clés en comparant les résultats réels aux cibles stratégiques.</li> <li>• Entreprendre des mesures correctives en ajustant les plans et les initiatives ou en réévaluant la stratégie.</li> </ul>
Applications Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et répondre rapidement aux problèmes et aux opportunités stratégiques en comparant les résultats aux plans en temps réel.</li> <li>• Fournir une meilleure visibilité et une capacité d'agir pour chaque fonction commerciale.</li> <li>• Aligner les décisions et l'exécution de celles-ci dans toutes les fonctions commerciales en connectant le front-office et le back-office.</li> <li>• Utiliser des analyses guidées et des workflows respectant les meilleures pratiques afin de mettre en œuvre les meilleures actions possibles.</li> </ul>
Socle Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder à un ensemble complet d'outils de création de rapports et d'analyse pour l'utilisateur final, comprenant des tableaux de bord interactifs, des outils d'exploration et de création de rapports ad hoc, des outils de création de rapports financiers et de production, d'analyse multidimensionnelle (OLAP), une intégration à Microsoft Office, des fonctions de recherche de type Google, des alertes et la prise en charge des périphériques mobiles.</li> <li>• Accéder à un modèle d'information pour l'entreprise qui développe un accès omniprésent à des sources de données multiples via un modèle sémantique orienté entreprise.</li> </ul>

**Tableau 5 : ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « analyser pour ajuster ».**

Les données produites par le processus « analyser pour ajuster » servent de point de départ à tous les autres processus et peuvent conduire à la formulation de nouvelles prévisions, à la révision des objectifs, à la réallocation des ressources et à d'autres activités d'amélioration.

## « Enregistrer pour rapporter » : Fournir des résultats

Le processus de gestion « enregistrer pour rapporter » s'occupe des résultats commerciaux. Ce processus fournit des informations stratégiques, financières et opérationnelles sur la santé de l'entreprise. Ce processus implique de collecter, de transformer et de fournir des informations pertinentes et précises en temps voulu aux acteurs situés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces informations permettent de voir en détail si les attentes des acteurs ont été satisfaites.

Pour soutenir le processus « enregistrer pour rapporter », le système EPM doit fournir l'intégration de sources de données multiples, des fonctionnalités de transformation des données et de contrôle qualité, une consolidation financière qui adhère aux normes comptables et de création de rapports, des commandes et des fonctions de suivi d'audit intégrées, des capacités de création de rapports financiers et réglementaires, ainsi que des fonctions d'analyse et de création de rapports de gestion. Il doit en outre prendre en charge certaines techniques de transmission et de visualisation des informations.

Fonctionnalités et techniques clés requises pour soutenir le processus « enregistrer pour rapporter » :

- **Clôture virtuelle ou rapide.** Les acteurs internes et externes requièrent un accès plus rapide aux rapports financiers et de gestion ; ainsi, de nombreuses organisations réduisent la durée des processus de génération et de fermeture des rapports en fin de période, pour atteindre un délai de clôture de cinq jours ou moins<sup>3</sup>. Certaines organisations ont développé une clôture virtuelle, qui leur permet de clôturer les comptes en seulement quelques heures, ou même tous les jours, si cela est nécessaire.
- **Création rapide de rapports.** En plus de devoir effectuer des synthèses des performances sur une base mensuelle ou trimestrielle, les entreprises doivent fournir des rapports sur des mesures clés sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Les rapports rapides offrent aux cadres dirigeants une idée de la santé de l'activité et des résultats à venir en fin de période, de sorte que ces derniers puissent mettre en œuvre les corrections nécessaires. Les mesures clés du chiffre d'affaires mises en avant dans les rapports rapides incluent les commandes, les expéditions, les tâches en attente, les ventes, et la gestion des opportunités. Les mesures clés relatives aux dépenses incluent le coût des marchandises vendues, le décompte et l'embauche de personnel, la publicité et d'autres dépenses.

Pour soutenir le processus « enregistrer pour rapporter », le système EPM doit fournir l'intégration de sources de données multiples, des fonctionnalités de transformation des données et de contrôle qualité, une consolidation financière qui adhère aux normes comptables et de création de rapports, des commandes et des fonctions de suivi d'audit intégrées, des capacités de création de rapports financiers et réglementaires, ainsi que des fonctions d'analyse et de création de rapports de gestion. Il doit en outre prendre en charge certaines techniques de transmission et de visualisation des informations.

---

<sup>3</sup> *La clôture rapide : Y sommes-nous déjà ?* Livre blanc Oracle (2008).

Les tableaux de bord et les fiches de notation sont des outils populaires pour personnaliser les informations, fournir les indicateurs de performances clés stratégiques et surveiller les progrès des mesures en les comparant aux objectifs opérationnels, financiers et stratégiques.

- **Rapports et analyses relatives au développement durable.** Comme nous l'avons vu dans la section « gagner pour durer », les organisations fournissent désormais des informations sur les mesures environnementales, sociales et économiques aux acteurs concernés. Les entreprises souhaitent réduire leurs émissions de CO2 et améliorer la gestion des initiatives liées au développement durable (comme celles visant à réduire la consommation et les dépenses en énergie et en carburants) en interne comme au niveau de la chaîne d'approvisionnement étendue. Les informations de ce type peuvent être transmises par des rapports et des tableaux de bord standard sur le développement durable ou elles peuvent être intégrées dans le processus de pilotage des performances.
- **Déclarations réglementaires et rapports XBRL.** Le langage XBRL (Extensible Business Reporting Language) a été adopté par un grand nombre d'autorités régulatrices dans le monde entier pour faciliter la production, le partage et la consommation d'informations financières. La SEC (Securities and Exchange Commission) des Etats-Unis va commencer à rendre les déclarations XBRL obligatoires en 2009. Rédiger les déclarations dans ce format améliore les capacités d'analyse et de comparaison des résultats financiers entre plusieurs organisations.
- **Tableaux de bord et fiches de notation.** Les tableaux de bord et les fiches de notation sont des outils très utilisés pour personnaliser les informations, fournir les indicateurs de performances clés stratégiques et surveiller les progrès des mesures en les comparant aux objectifs opérationnels, financiers et stratégiques. Ces techniques permettent de transmettre les informations dans le format préféré de l'utilisateur, que ce soit sous forme de tableaux, de graphiques ou de diagrammes. Elles permettent également à l'utilisateur d'analyser rapidement et en profondeur un diagramme ou un rapport afin d'obtenir une meilleure vision des tendances et des détails sous-jacents. Les utilisateurs professionnels disposent des informations dont ils ont besoin pour prendre rapidement des mesures capables d'avoir un impact positif sur l'activité.

Le tableau 6 présente les modules spécifiques du système EPM d'Oracle qui soutiennent le processus « enregistrer pour rapporter ».

**Solutions EPM d'Oracle pour le processus « enregistrer pour rapporter »**

Produit	Permet aux responsables de
Oracle Hyperion Financial Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer et valider des données financières et non financières provenant de systèmes sources au sein d'un seul environnement de reporting.</li> <li>• Exécuter des consolidations financières complexes, garantir la bonne conformité aux réglementations et la qualité des informations financières.</li> <li>• Créer des rapports contenant des informations financières et non financières (y compris les résultats liés au développement durable) à destination des responsables et des acteurs de façon complète, précise et rapide.</li> <li>• Transmettre les résultats financiers dans des formats électroniques, par exemple XBRL.</li> <li>• Fournir des outils de contrôle internes, une visibilité et une transparence au niveau du cycle de clôture et de création de rapports financiers qui garantissent aux cadres dirigeants la pertinence des chiffres qu'ils transmettent aux autres acteurs.</li> </ul>
Oracle Hyperion Financial Data Quality Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer et valider les données financières et non financières provenant de systèmes sources au sein d'une consolidation financière et d'autres modules EPM.</li> <li>• Exécuter des tâches de transformation et de nettoyage des données.</li> <li>• Mapper sous forme de diagrammes des comptes provenant de systèmes sources multiples vers des systèmes cibles.</li> <li>• Prendre en charge les textes et prendre en charge l'archivage des documents.</li> <li>• Fournir des pistes de vérification et des fonctionnalités de réconciliation avec origine des données et capacité d'analyse en profondeur.</li> </ul>
Oracle Hyperion Performance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller les progrès en les comparant aux objectifs et initiatives individuels, des services et de l'entreprise.</li> <li>• Créer une vue stratégique consolidée des valeurs financières et opérationnelles de l'entreprise.</li> <li>• Communiquer avec les responsables, les employés et les acteurs sur la façon dont la stratégie est mise en œuvre et dont les attentes peuvent être satisfaites.</li> <li>• Prendre en charge les discussions et la collaboration du point de vue de la gestion.</li> </ul>

**Solutions EPM d'Oracle pour le processus « enregistrer pour rapporter » (suite)**

Produit	Permet aux responsables de
Applications Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder à une vue intégrée des informations de l'entreprise, qui offre une meilleure visibilité et un meilleur alignement de toutes les fonctions commerciales.</li> <li>• Créer des rapports sur la santé de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et pour chaque fonction.</li> <li>• Accéder à des tableaux de bord, à des rapports et des mesures préconçus, prêts à exploiter ou personnalisés en fonction des exigences spécifiques du secteur ou de l'entreprise.</li> </ul>

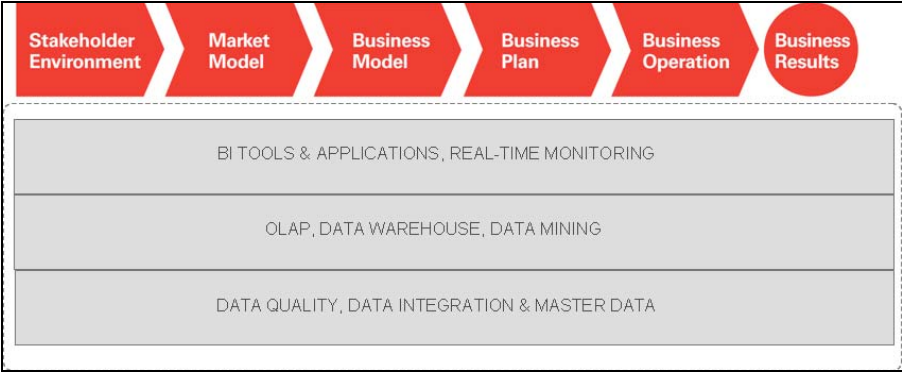
**Tableau 6 : ces produits Oracle soutiennent le processus de gestion « enregistrer pour rapporter ».**

Les données produites par le processus « enregistrer pour rapporter » incluent les rapports, les fiches de notation, les tableaux de bord et les gadgets, y compris les indicateurs de performances et les mesures nécessaires pour fournir du feedback à chaque étape de l'infrastructure de stratégie de réussite.

**MISE EN RELATION DES RESSOURCES**

Pour prendre en charge une approche exhaustive de l'EPM (une approche capable de relier les processus de gestion aux processus de production tout en stimulant l'excellence de gestion), les entreprises ont besoin d'un socle technique solide. Ce socle technique doit pouvoir fournir un ensemble de technologies communes permettant de collecter les données auprès de différents systèmes sources, de gérer les métadonnées entre plusieurs applications, d'offrir un environnement adéquat pour organiser et stocker les données et ainsi répondre aux exigences analytiques en vigueur, et d'offrir aux utilisateurs finaux une gamme d'outils d'analyse et de reporting qui leur permet de satisfaire les besoins des différents groupes d'utilisateurs.

**Pour prendre en charge une approche exhaustive de l'EPM (une approche capable de relier les processus de gestion aux processus de production tout en stimulant l'excellence de gestion), les entreprises ont besoin d'un socle technique solide.**



**Figure 3 : l'infrastructure de stratégie de réussite intègre un socle EPM commun.**

Comme on peut le voir sur la figure 3, le système EPM d'Oracle offre un socle commun qui prend en charge une grande variété de processus et d'applications métier qui introduisent la dimension financière dans toutes les fonctions opérationnelles.

Fonctionnalités et techniques clés devant être incluses dans un socle EPM commun :

**Les outils d'ETL et de contrôle qualité des données aident à automatiser et à accélérer la collecte, la transformation, le mappage et le chargement des données vers les systèmes cibles.**

- **ETL et contrôle qualité des données.** La collecte de données auprès de systèmes hétérogènes pour la création de rapports de gestion et financiers peut constituer un processus difficile. De nombreuses entreprises possèdent plusieurs systèmes financiers et de production qui enregistrent les transactions en utilisant des plans comptables, des devises et des formats différents. Les outils d'ETL (extraction, transformation et chargement) et de contrôle qualité des données aident à automatiser et à accélérer la collecte, la transformation, le mappage et le chargement des données vers les systèmes cibles.
- **Gestion des données principales.** La couche de gestion des données principales constitue un élément clé pour exploiter au mieux un système EPM. Les données principales d'analyse (par exemple, les dimensions et les hiérarchies relatives au plan comptable, à la structure de l'organisation, aux gammes de produits, aux segments de clientèle et aux canaux de vente) sont en général présentes dans plusieurs systèmes différents. Plus le nombre de systèmes utilisés augmente et plus l'organisation grandit, plus il est difficile de préserver la synchronisation de toutes ces données. Une couche centrale de gestion des données principales est essentielle pour garantir l'homogénéité et faciliter la maintenance des données principales sur des systèmes multiples, notamment en ce qui concerne les applications de gestion des performances et de BI, l'entrepôt de données, les magasins de données et les systèmes de production.
- **Administration commune.** Pour réduire au maximum le coût de déploiement et de possession, un système EPM doit disposer de fonctionnalités d'administration communes. Ces fonctionnalités incluent la centralisation sur un point d'administration unique pour l'installation des systèmes, le provisioning utilisateur, la création d'applications, la gestion des métadonnées, la gestion du cycle de vie des applications, et d'autres tâches.
- **OLAP.** Les tâches d'analyse complexes requièrent souvent l'utilisation d'une technologie OLAP multidimensionnelle. La technologie OLAP prend en charge la création de modèles multidimensionnels de l'entreprise. Ces modèles peuvent être remplis avec des données provenant de sources multiples, mais ils offrent en général une valeur optimale lorsqu'ils sont utilisés pour créer et dériver des informations. La technologie OLAP excelle dans l'allocation de données, les calculs complexes et les extrapolations. Les serveurs OLAP et les outils associés pour les utilisateurs finaux permettent aux utilisateurs d'analyser rapidement les tendances commerciales au fil du

temps et sur l'ensemble des services, produits, segments de clientèle et canaux de distribution, c'est-à-dire dans n'importe quelle dimension de l'entreprise. La technologie OLAP est essentielle pour prendre en charge les applications d'analyse en lecture/écriture telles que la budgétisation et la définition de projections, les analyses de rentabilité, l'évaluation de la taille des marchés, les analyses de croissance, et d'autres techniques intégrées à l'infrastructure de stratégie de réussite.

- **Entrepôts de données et exploration des données.** Conséquence de l'augmentation du volume de données générées par les sites Web et les applications d'entreprise actuels (les systèmes ERP, CRM et SCM, par exemple), les entreprises ont besoin d'un environnement évolutif pour intégrer et stocker les données afin de permettre aux utilisateurs finaux d'y accéder et de les analyser. En plus de stocker les données dans un format qui simplifie la création de rapports et les analyses, un entrepôt de données doit également posséder des fonctionnalités d'exploration des données. L'exploration des données est l'analyse automatisée des données ayant pour but d'identifier les tendances clés, les conditions et les transactions inhabituelles (y compris les fraudes et les autres anomalies) que les utilisateurs peuvent ne pas détecter en utilisant des requêtes et des analyses manuelles. Ce type d'analyse met en évidence les informations de façon efficace et les porte à l'attention des responsables et des analystes, qui peuvent alors les examiner, les analyser et prendre les mesures adéquates.
- **Espace de travail commun pour les utilisateurs.** L'utilisation d'un espace de travail commun pour les utilisateurs offre un point d'entrée unique et représente un moyen fiable de naviguer et d'accéder aux outils et aux applications d'un système EPM. L'espace de travail doit pouvoir être configuré pour que les utilisateurs finaux puissent le personnaliser en fonction de leur rôle et des informations dont ils ont besoin. En outre, il doit respecter le profil de sécurité de chaque utilisateur final. L'utilisation d'un espace de travail commun augmente la productivité des utilisateurs, diminue la courbe d'apprentissage et réduit les coûts de déploiement associés au système EPM.
- **Outils de requêtes et de reporting.** Pour être rentable, un système EPM doit offrir un ensemble commun d'outils de reporting et d'analyse qui répondent aux besoins des différents types d'utilisateurs finaux, qu'il s'agisse des cadres dirigeants, des analystes, des cadres hiérarchiques ou d'utilisateurs occasionnels. Outre la capacité de créer des tableaux de bord graphiques et personnalisés, ces outils doivent prendre en charge la génération de requêtes et de rapports ad hoc, de rapports de production et de communications financières. L'accès aux applications Microsoft Office est essentiel, tout comme la prise en charge des alertes et des périphériques mobiles. Cet ensemble unique d'outils doit permettre d'accéder à tous les outils et tous les modules du système EPM ainsi qu'à d'autres sources de données internes et externes.

L'utilisation d'un espace de travail commun pour les utilisateurs offre un point d'entrée unique et représente un moyen fiable de naviguer et d'accéder aux outils et aux applications d'un système EPM.

- **Workflows analytiques.** Pour accélérer l'identification et l'exploration de tendances et de variations clés au niveau des résultats commerciaux, les utilisateurs doivent être avertis des conditions exceptionnelles par des indicateurs graphiques situés sur un tableau de bord de gestion ou par e-mail. En complément des alertes générées en cas d'exception, des workflows analytiques peuvent faciliter le processus d'analyse en guidant l'utilisateur lors de l'exploration d'une mesure de haut niveau pour définir ses causes sous-jacentes. Ces workflows analytiques peuvent agir sur l'ensemble des applications de BI et de performances, ainsi que sur les systèmes transactionnels.
- **Surveillance en temps réel.** Cette technologie rapproche les processus décisionnels des transactions concernées. L'ajout d'une logique analytique permet à un responsable qui surveille une transaction ou à un client qui interagit avec un site Web d'entreprendre des mesures immédiates.

Le tableau 7 présente les technologies proactives qui soutiennent le système EPM d'Oracle.

Technologies proactives soutenant le système EPM d'Oracle.	
Produit	Description
Oracle Enterprise Performance Management Workspace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plate-forme de BI modulaire qui offre des fonctionnalités de création de rapports de gestion, de requête et d'analyse pour un large éventail de sources de données au sein d'un environnement unique coordonné.</li> <li>• Client transparent qui offre à l'utilisateur la capacité d'examiner et d'interagir avec des contenus créés à l'aide des studios de rédaction de rapports et d'analyses Oracle Hyperion, des applications de gestion des performances Oracle Hyperion et des produits Oracle Business Intelligence.</li> </ul>
Applications Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre une vue intégrée des informations de l'entreprise qui offre une meilleure vision et un meilleur alignement de toutes les fonctions commerciales.</li> <li>• Crée des rapports sur la santé de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation et pour chaque fonction.</li> <li>• Inclut des workflows analytiques pour guider les utilisateurs lors de l'exploration de variations et de tendances de haut niveau afin de définir les causes et les dépendances sous-jacentes, y compris les détails transactionnels situés dans les systèmes de production.</li> </ul>

## Technologies proactives soutenant le système EPM d'Oracle (suite)

Produit	Description
Oracle Real-Time Decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associe des règles et des analyses prédictives au sein de solutions de gestion des décisions d'entreprise en temps réel.</li> <li>• Permet de distribuer les informations en temps réel dans tous les types de processus métier ou d'interactions avec le client.</li> <li>• Inclut un serveur transactionnel hautes performances fournissant des décisions et des recommandations en temps réel.</li> <li>• Présente automatiquement l'impact des décisions sur un processus métier et fournit une vision détaillée et en temps réel des données circulant dans le processus afin de créer des informations exploitables.</li> </ul>
Socle Oracle Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre une vue unique et logique de toutes les données de l'entreprise avec une évolutivité et des performances stratégiques pour la création de rapports de gestion.</li> <li>• Transmet les informations provenant de sources de données multiples à tous les utilisateurs professionnels pour qu'ils sachent à quel moment et à quel endroit ils doivent mettre en œuvre des actions, des décisions et des processus métier.</li> <li>• Propose une gamme complète de fonctionnalités de création de rapports, comprenant des tableaux de bord interactifs, des analyses ad hoc, des fonctions de détection et d'alertes proactives, des workflows intelligents, des outils de reporting d'entreprise et d'analyse déconnectée, une intégration à Microsoft Office et des analyses prédictives en temps réel.</li> </ul>
Oracle Essbase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet aux utilisateurs professionnels de modéliser rapidement des scénarios commerciaux complexes en offrant un environnement qui permet de développer rapidement des applications d'analyse et EPM personnalisées.</li> <li>• Prend en charge les applications prévisionnelles telles que les prévisions, la modélisation de scénarios et les analyses de simulation.</li> <li>• Fournit des temps de réponses rapides et des outils de calcul puissants pour permettre aux utilisateurs de poser des questions, de comprendre rapidement les mesures critiques qui influencent les performances de leur activité et de prendre des décisions avisées.</li> </ul>
Produits Oracle Database 11g et Oracle Data Warehouse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrent des fonctions rapides, fiables et sécurisées de création de rapports, d'analyse et d'exploration des données au sein d'entrepôts de données évolutifs et peu coûteux.</li> <li>• La gamme de produits Oracle Data Warehouse inclut Oracle Warehouse Builder, Oracle Partitioning, Oracle Data Mining, Oracle OLAP, Oracle Exadata et HP Oracle Database Machine.</li> </ul>

## Technologies proactives soutenant le système EPM d'Oracle (suite)

Produit	Description
Oracle Data Mining	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Option disponible pour Oracle Database 11g, Enterprise Edition.</li> <li>• Permet aux consommateurs de produire des informations prédictives exploitables et de construire des applications de BI intégrées.</li> <li>• Utilise la fonctionnalité d'exploration des données intégrée à Oracle Database 11g pour permettre aux responsables d'identifier des structures récurrentes et des détails cachés dans les données.</li> <li>• Permet aux développeurs d'applications d'automatiser rapidement la découverte et la distribution de données de BI (prédictions, structures récurrentes et découvertes) dans toute l'organisation.</li> </ul>
Oracle Hyperion Financial Data Quality Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élimine les risques concernant l'intégrité des données associés à la collecte et au déplacement de données financières stratégiques.</li> <li>• Améliore la qualité des contrôles et des processus de reporting internes en utilisant des vues des données financières associant les sources et les rapports.</li> <li>• Permet aux analystes métier de développer des processus normalisés de gestion des données financières et de valider les données provenant de n'importe quel système source.</li> </ul>
Oracle Data Integrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournit une technologie ELT (extraction, chargement et transformation) unique de nouvelle génération qui améliore les performances et réduit les coûts de l'intégration des données, y compris sur des systèmes hétérogènes.</li> <li>• Développe une approche déclarative de la conception pour une productivité optimale et bénéficie d'une plate-forme d'intégration active pour une intégration en temps réel et par lots totalement transparente.</li> </ul>
Oracle Hyperion Data Relationship Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantit l'homogénéité des données principales afin de préserver l'intégrité des rapports entre les processus de gestion et de production.</li> <li>• Gère de façon proactive les modifications apportées aux données principales au niveau des systèmes de production, d'analyse et EPM afin de garantir la transmission d'informations précises et pertinentes.</li> </ul>

Technologies proactives soutenant le système EPM d'Oracle (suite)	
Produit	Description
Services partagés Oracle Hyperion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrent une infrastructure centralisée pour la création, le provisioning et la maintenance des utilisateurs.</li> <li>• Gèrent la sécurité des utilisateurs sur tous les modules Oracle Hyperion, y compris pour l'authentification externe.</li> <li>• Offrent une interface d'administration commune pour créer, déployer et gérer les applications EPM.</li> <li>• Permettent de gérer le cycle de vie du système EPM en migrant les artefacts des environnements de développement vers les environnements de test et de production.</li> </ul>

**Tableau 7 : ces produits font la force du système EPM d'Oracle. Le système fonctionne de manière optimale lorsque tous les composants reposent sur Oracle Fusion Middleware.**

**Seul Oracle offre un ensemble complet de solutions capable de couvrir tous les processus de gestion et qui s'intègre à une plate-forme commune également ouverte aux solutions tierces (non Oracle).**

Seul Oracle offre un ensemble complet de solutions capable de couvrir tous les processus de gestion et qui s'intègre à une plate-forme commune également ouverte aux solutions tierces (non Oracle). Toutefois, le système EPM, les applications de productions et les applications de base de données Oracles fonctionnent de manière optimale lorsqu'ils sont implémentés ensemble, car ils exploitent tous les technologies Oracle Fusion Middleware.

En adoptant une suite d'applications reposant sur un socle commun, les utilisateurs bénéficient d'un retour sur investissement plus élevé et d'un coût total de possession moindre par rapport aux solutions autonomes émanant de différents fournisseurs et aux applications développées en interne. Le système EPM d'Oracle présente une architecture modulaire, ce qui permet aux clients de commencer là où ils le souhaitent, puis d'étendre progressivement leur solution pour parvenir à l'excellence de gestion.

## CONCLUSION

Pour détenir un avantage concurrentiel sur le marché global d'aujourd'hui, les entreprises doivent tirer le maximum de leurs investissements en systèmes de production et se concentrer sur le développement de l'excellence de gestion. L'infrastructure de stratégie de réussite Oracle décrit un ensemble de six processus de gestion qui poussent les entreprises à devenir plus intelligentes, plus agiles, et meilleure adéquation, caractéristiques clés de l'excellence de gestion. Les entreprises qui mettent en place cette infrastructure appliquent une approche systématique à leurs activités de gestion afin d'améliorer leur efficacité tant au niveau de la gestion que de la production. Elles peuvent visualiser l'impact des décisions stratégiques et mieux comprendre les points qui peuvent être ajustés pour optimiser les résultats. Malgré tout, les processus de gestion restent différents des processus transactionnels ou de production, et les techniques et technologies requises pour prendre en charge chaque type de processus sont aussi différentes.

**Oracle offre un système EPM complet et intégré pour la gestion et l'optimisation des performances de l'entreprise. Les organisations peuvent alors atteindre l'excellence de gestion (intelligence, agilité et alignement) qui leur donne un avantage concurrentiel tout en exploitant leurs investissements opérationnels de façon optimale.**

En unifiant la gestion des performances et la Business Intelligence, le système EPM d'Oracle prend en charge les processus de gestion stratégique, financière et de production décrits dans l'infrastructure de stratégie de réussite. Oracle propose un système complet et intégré pour gérer et optimiser les performances de toute l'entreprise et prendre en charge toutes les meilleures pratiques et les techniques associées aux processus de gestion. Cette combinaison de processus, de techniques et de technologies permet aux organisations de tirer le meilleur parti de leurs investissements de production, d'atteindre l'excellence de gestion et de développer un avantage concurrentiel.

Des milliers d'entreprises dans le monde entier bénéficient de l'approche globale de l'EPM d'Oracle. Avec des coûts moins élevés et une complexité réduite par rapport aux solutions non intégrées, les entreprises qui utilisent le système EPM d'Oracle sont capables d'aligner leurs décisions avec leurs objectifs stratégiques, de réduire les cycles de planification et de reporting financier, de comparer leurs résultats de production avec les plans en temps réel, et de transformer les informations en actions<sup>4</sup>.

## **ANNEXE**

Ce livre blanc fait partie d'une série de documents récents qui décrivent l'objectif d'excellence de gestion et présentent un processus pour y parvenir. Les titres suivants, y compris le présent livre blanc, sont consultables dans la section livres blancs sur le site [oracle.com/epm](http://oracle.com/epm) (ou directement à l'adresse [oracle.com/solutions/business\\_intelligence/resource-library-whitepapers.html](http://oracle.com/solutions/business_intelligence/resource-library-whitepapers.html)).

- *Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead (Excellence de gestion : Comment les leaders de demain vont prendre de l'avance)* explique pourquoi l'excellence de gestion est essentielle et explore les facteurs métier qui font de cet objectif un impératif organisationnel.
- *Management Excellence: The Metrics Reloaded (Excellence de gestion : Renaissance des mesures)* identifie les indicateurs de performances pertinents pour mesurer le niveau d'excellence de gestion.
- *Management Excellence: A Step-by-Step Strategy to Success (Excellence de gestion : Une stratégie de réussite étape par étape)* présente un processus permettant de parvenir à l'excellence de gestion au sein d'une organisation.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur l'approche d'Oracle vis-à-vis de la gestion des performances de l'entreprise, rendez-vous sur [oracle.com/epm](http://oracle.com/epm).



Excellence de gestion : Exploiter les technologies et les techniques en place  
Novembre 2008

Auteurs : John O'Rourke, Frank Buytendijk, Toby Hatch, Thomas Oestreich

Oracle Corporation  
World Headquarters  
500 Oracle Parkway  
Redwood Shores, CA 94065  
U.S.A.

Demandes de renseignements - International :

Téléphone : +1 650 506 7000

Fax : +1 650 506 7200

[oracle.com](http://oracle.com)

Copyright © 2008, Oracle et/ou ses filiales. Tous droits réservés.

Ce document est fourni uniquement à titre informatif et les informations qu'il contient sont susceptibles de modification sans préavis.

Par ailleurs, Oracle Corporation ne garantit pas qu'elles soient exemptes d'erreur et exclut toute garantie, notamment toute garantie d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons en particulier toute responsabilité résultant de ce document, qui n'a aucune force contractuelle directe ou indirecte.

Ce document ne peut être reproduit ou transmis à quelque fin ou par quelque moyen que ce soit (électronique ou mécanique) sans notre autorisation écrite.

Oracle est une marque déposée d'Oracle Corporation et/ou de ses filiales.

Les autres noms peuvent être les marques de leurs propriétaires respectifs. 0408