

L'impact de l'omnicanal sur le modèle de pilotage financier de l'entreprise ?



En quoi l'omni canalité, permettant une expérience client en continu, révolutionne-t-elle la Daf ?

Le développement du digital permet aux entreprises d'être « présentes » via plusieurs vecteurs de communication afin de proposer « une expérience client en continu ». Mais l'omni « canalité » implique pour l'entreprise d'être en capacité de proposer la même qualité de service indépendamment du canal utilisé : un service sans rupture, sans couture et sur-mesure. Or, dans la grande majorité des entreprises, la comptabilité analytique est le premier système d'information de gestion

permettant à la fois de collecter des données sur les produits ou services vendus et de calculer des coûts et /ou une rentabilité. L'objectif étant de permettre, aussi bien au Daf, à la direction générale mais également aux directeurs opérationnels de mesurer et de piloter la performance des prestations proposées via l'ensemble des canaux. Cependant, pour répondre aux enjeux de l'omni canal, il est nécessaire de suivre des axes analytiques au-delà des axes traditionnels produits et clients.

Pour quelles raisons est-il nécessaire de suivre des axes analytiques au-delà des axes traditionnels ?

L'omni canal est générateur de coûts différenciés. Par exemple, un réseau de distribution « on line » génère des coûts spécifiques qu'un réseau de distributeurs partenaires ou de boutiques ne constatera pas. Par ailleurs, en fonction du type de marché B to C ou B to B, le client lui-même peut aussi être générateur de coûts pour l'entreprise du fait de son comportement et d'un cycle de décisions plus long impliquant les différents canaux.

Les modèles de comptabilité analytique généralement implémentés dans les ERP permettent techniquement de suivre tous les axes analytiques nécessaires, mais nécessitent de nombreux efforts de maintenance tant au niveau des référentiels qu'au niveau du modèle de calcul des coûts.

De plus, réaliser des mises à jour en cours d'année, voire plusieurs fois par an pour tenir compte du besoin de personnalisation de chaque client, est difficilement réalisable ni même recommandées dans les ERP. D'autant que bien souvent au fil du temps, le modèle analytique a été complexifié, afin de répondre à toutes les attentes (vision par destination, par processus, par client, par segment de marché, par canaux de distribution, etc.). Ainsi le Daf, pour répondre aux attentes de la direction générale, des directions opérationnelles, mais aussi aux siennes, doit se poser la question du ou des modèles analytiques, mais aussi du ou des systèmes d'information à utiliser.

Quels conseils pour un Daf qui souhaiterait adapter ses modèles analytiques et son SI à l'omni canal ?

En termes de méthode de comptabilité analytique et de système d'information, il ne faut pas « raisonner » de manière monolithique au risque de mettre en place un système de mesure de la performance peu maîtrisé voire incompris des opérationnels et très coûteux en administration. C'est pourquoi, l'ERP doit être focalisé en priorité sur la collecte et l'imputation analytique des coûts directs c'est-à-dire ceux qui sont identifiables dès leur engagement à une structure. Par exemple, un centre d'appels, un canal de distribution, une boutique, un produit ou un client. Les autres coûts

indirects ou de structure seront suivis via des objets ad hoc tels que des centres de coûts : Direction Financière, RH, Direction Générale, et /ou des projets. L'objectif est de disposer d'une structure analytique de base reflétant le plus fidèlement possible l'organisation ou activité afin que les opérationnels puissent avoir en lecture directe les coûts qu'ils maîtrisent implicitement. Ainsi, la configuration de l'ERP reste simple, compréhensible par tous et évolutive. Les facteurs de complexité, comme la répartition des coûts pourront ainsi être traités en dehors de l'ERP.

Pourquoi sortir la répartition des coûts de l'ERP ?

La répartition des coûts avec les ERP est à manier avec précaution, car très vite le modèle de répartition est uniquement maîtrisé par la direction financière et non par les opérationnels. Pour répondre à des besoins complémentaires d'analyse de la rentabilité, par exemple du portefeuille produits et clients ou d'une vision des coûts par processus et activités orientée chaîne de la valeur, mieux vaut réaliser et mettre en oeuvre ce type

de modèle en utilisant des solutions de business intelligence dédiées, telles que myABCM, SAS ABM, SAP PCM, mais aussi Anaplan et Tagetik. En complément, il est nécessaire de penser dès la mise en oeuvre du système d'information de gestion à son urbanisation informatique et à son intégration dans le cycle de gestion (réel et prévisionnel) de l'entreprise, afin d'être un véritable outil intégré de pilotage de la performance.

Publié en juin 2016 par **Olivier RIHOUE**,

Associé, Directeur de l'offre de services Pilotage de la Performance, dans le Daf Magazine