



Enquête PwC Digital Procurement

3^{ème} édition

2020-2021



Sommaire

Résultats de l'enquête	8
Priorités des Directions Achats	
Etat des lieux de la transformation digitale des Achats	
Cas d'usage digitaux et perspectives d'évolution	
Facteurs clés de succès de la transformation digitale des Achats	
Impact de la COVID-19	28
Focus France	34
Analyses sectorielles	40



Isabelle Carradine
PwC France
Associée
Strategic Supply
Management

Au nom des Associés et collaborateurs PwC mobilisés pendant cette période d'épidémie, je suis fière de vous présenter la 3ème édition de l'enquête PwC Digital Procurement. Plus de 400 réponses obtenues cette année dans près de 30 pays. Je tiens à remercier chaleureusement les 100+ Directions Achats françaises qui ont pris le temps de répondre à nos questions.

La France reste ambitieuse et en quête d'accélération des pratiques de digitalisation, et porte un regard tout particulier à la gestion des risques dont l'importance a été soulignée au cours de la crise sanitaire.

Auteurs



Alexandre Roux
Consultant
France



Philippe Gaurois
Senior Manager
France



Florian Tue
Consultant
France

Les enseignements clés de l'enquête

1

La transformation digitale demeure un enjeu majeur, bien que le contexte actuel incite les Directions Achats à se recentrer sur leur cœur d'activité :

- La digitalisation des processus reste la troisième priorité stratégique et apparaît comme un vecteur d'agilité et de résilience.
- La réduction des coûts et le sourcing fournisseur sont les deux premières priorités. Elles permettent de répondre à des objectifs de sécurisation des ressources externes et d'amélioration des performances économiques, exacerbés notamment par le contexte de crise sanitaire.
- La COVID-19 a fait évoluer la stratégie des Directions Achats : plus de 60% ont reconsidéré leurs priorités pour répondre à la crise. La réduction des coûts et la gestion des risques ont été favorisées à court terme, lorsque la digitalisation des processus et le sourcing fournisseurs ont été repriorisés afin de préparer le « jour d'après » à plus moyen terme.

2

La transformation digitale des processus Achats est en constante progression au fil des années et se concrétise plus rapidement qu'envisagée tout en continuant d'être soutenue par des investissements conséquents :

- La dynamique de progression de la digitalisation dépasse les ambitions de 2017, témoignant de l'engagement des Directions Achats dans les projets de transformation digitale, ainsi que du rôle croissant du digital dans le métier Achats. Cette tendance va se renforcer dans les deux années à venir grâce à des investissements conséquents de la part des entreprises, toutes tailles confondues.

3

La transformation digitale des pratiques Achats se matérialise par le recours à des cas d'usage fondamentaux, et propose diverses perspectives d'évolution à court terme :

- Certains usages digitaux s'imposent comme le socle de la digitalisation de la fonction Achats : Procure-to-Pay, Source-to-Contract, Analyse et gestion de donnée. Ils sont à la fois les plus couramment utilisés aujourd'hui, et concentrent les plus fortes intentions d'investissement à horizon 2 ans.
- Une forte progression de cas d'usage aujourd'hui faiblement utilisés est à anticiper : Sourcing intelligent / Re-sourcing, Gestion des risques, et Assistant Achats virtuel dont le nombre d'utilisateurs parmi les Directions Achats va être multiplié par 2 au cours des 2 prochaines années. Ils permettent de répondre à de nouveaux enjeux d'agilité et de résilience.
- La COVID-19 a constitué un test de la résilience des outils digitaux à disposition des Directions Achats, et a mis à l'épreuve les feuilles de route de transformation digitale. Les feuilles de route européennes ont été consolidées, tandis qu'en Afrique, les intentions d'investissements à 2 ans ont sensiblement été redistribuées à la hausse comme à la baisse, en corrélation directe avec les cas d'usage digitaux ayant fait défaut pendant la crise.

4

L'utilisation optimale d'une solution digitale permet d'observer des gains de performance significatifs au sein des organisations Achats :

- En moyenne, 79% des Directions Achats déclarent percevoir des améliorations de leur performance métier et des bénéfices organisationnels suite au déploiement d'une solution digitale. Ce constat augmente considérablement pour les entreprises dont la solution est fortement adoptée par les utilisateurs et les fonctionnalités largement exploitées.

5

Parmi les facteurs clés de succès des projets de transformation digitale, l'adaptation des processus Achats à la solution choisie et un investissement significatif dans l'accompagnement au changement sont identifiées comme des facteurs déterminants, tandis que le choix de la technologie ou de l'intégrateur sont moins critiques :

- Les Directions Achats partagent leur vision sur le rôle primordial de la transformation métier dans la réussite d'un projet de déploiement digital. Le temps à consacrer à la refonte des processus et à la conduite du changement apportera plus de valeur à un projet de transformation digitale que les aspects techniques du choix de la solution et de l'intégrateur.

Focus France

La France fait de la gestion des risques sa deuxième priorité stratégique et se montre moins favorable à investir dans la transformation digitale :

- Les Directions Achats françaises font de la gestion des risques leur deuxième priorité stratégique, lorsqu'elle est classée en quatrième position en Europe. Cependant, la France paraît moins préoccupée par la transformation digitale, qui générera des investissements 8% plus faibles que ceux prévus à 2 ans par l'Europe.

La France consolide la transformation digitale de ses processus Procure-to-Pay et mise sur de nouveaux cas d'usage vecteurs d'agilité :

- La digitalisation des processus Procure-to-Pay, qui demeure le cas d'usage par excellence de la transformation des Achats, est bien intégrée par les entreprises françaises, davantage que leurs homologues européennes. En comparaison avec l'Europe, leurs feuilles de route se tournent plus vers des cas d'usage vecteurs d'agilité comme la gestion des risques et le sourcing intelligent. A l'inverse, les cas d'usage liés à la digitalisation du Source-to-Contract et à l'Analyse des données sont moins ancrés dans les pratiques des Directions Achats françaises.

+ 400  participants

 3 grandes régions du monde
Europe – Afrique – Moyen-Orient

 29 pays représentés

Parmi les pays les plus représentatifs de leur région :

- Europe : France, Turquie, Suède, Allemagne, Espagne
- Afrique : Kenya, Uganda, Zambie
- Moyen-Orient : Emirats Arabes Unis, Qatar

Autres pays : Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Autriche, Bahreïn, Belgique, Côte d'Ivoire, Danemark, Egypte, Gabon, Liban, Luxembourg, Maroc, Nigeria, Norvège, Oman, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Tanzanie

 12 thématiques abordées

Parmi lesquelles :

- Priorités stratégiques des Directions Achats
- Feuilles de route digitales et investissements à venir
- Impact de la COVID-19 sur la digitalisation des Achats
- Cas d'usage digitaux et valeurs perçues

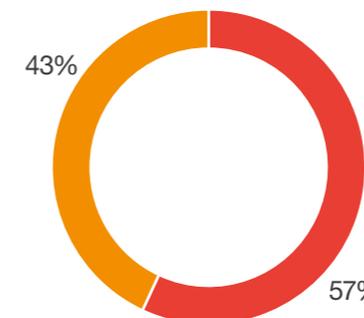
Réponses obtenues entre mars et septembre 2020

| 4 |

Répartition des secteurs d'activités



Services



Industrie

Profils des entreprises

Très grandes entreprises :
plus de 10 milliards d'euros de CA
et > 5000 employés

24%

22%

Petites et moyennes entreprises :
moins de 50 millions d'euros de CA et/ou
< 250 employés

Grandes entreprises :
entre 1,5 et 10 milliards d'euros de
CA et/ou > 5000 employés

18%

36%

Entreprises de taille intermédiaires :
entre 50 millions et 1,5 milliards d'euros
de CA et/ou > 250 employés

Profils des participants

Autre (Directions générales,
directions financières)

11%

Responsable Supply Chain / Opérations

9%

23% CPO (Chief Procurement Officer)

Responsable SI Achats

5%

Acheteur Catégorie

12%

40% Responsable Achats

| 5 |



1

Les résultats de l'enquête



La transformation digitale reste une priorité stratégique, bien que le contexte actuel incite à se recentrer sur les enjeux coûts et le sourcing fournisseurs



La transformation digitale est la troisième priorité stratégique des Directions Achats

Top 3 des premières priorités stratégiques des Directions Achats

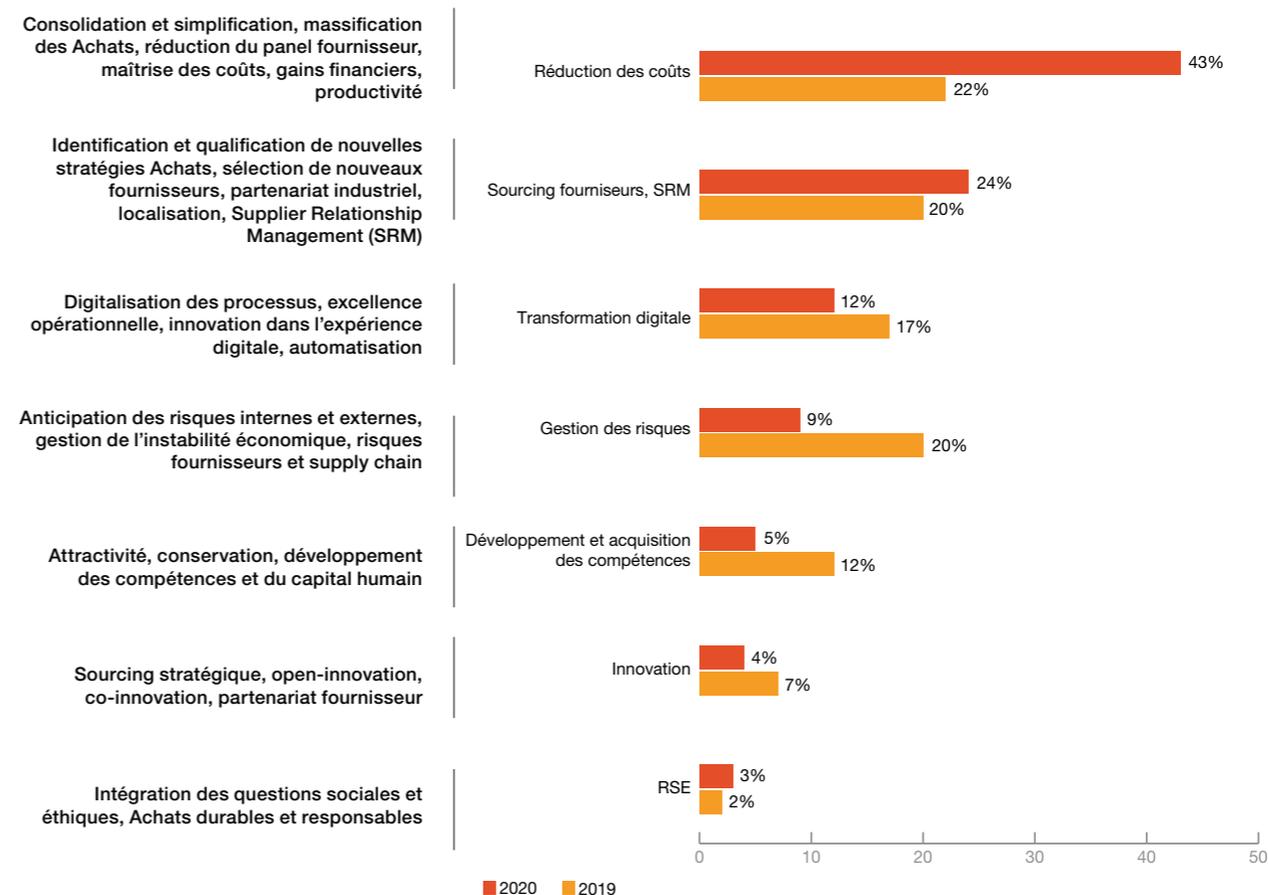


Les Directions Achats se recentrent sur leur cœur d'activité en repriorisant la réduction des coûts et le sourcing fournisseurs en réponse aux enjeux actuels de recherche de performance économique et de sécurisation des chaînes d'approvisionnements.

Toutefois, la digitalisation des processus reste un sujet majeur, particulièrement dans un contexte de transformation des habitudes de travail à distance

La transformation digitale reste une tendance de fond malgré la crise

Evolution des priorités stratégiques des Directions Achats entre 2019 et 2020



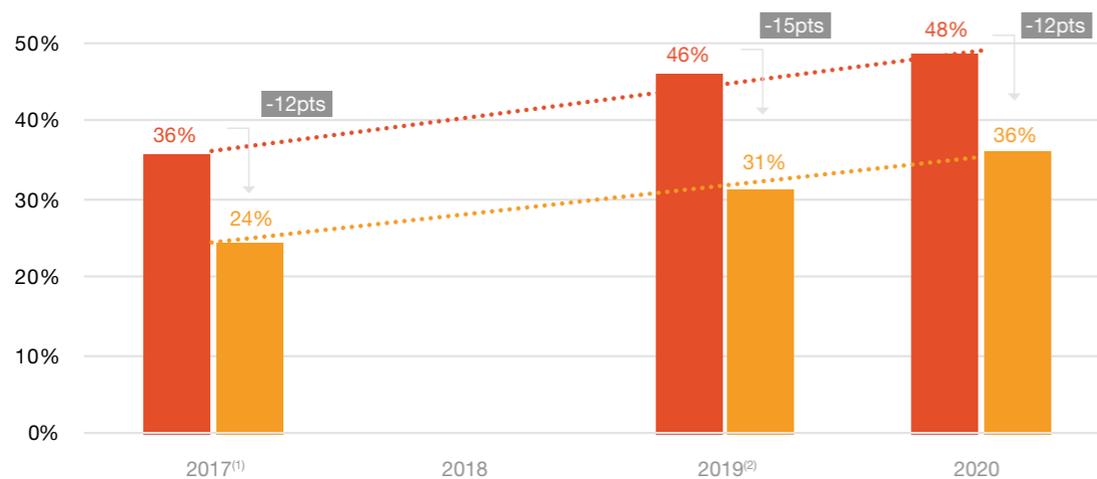
Le digital demeure une priorité stratégique : il est un facteur de résilience qui permet de réagir au contexte, ainsi qu'un vecteur d'agilité et une source de compétitivité à plus long terme.

La transformation digitale des processus Achats est en constante progression et dépasse les prévisions de 2017

La transformation digitale des processus Achats poursuit sa progression, tant sur les processus transactionnels que stratégiques

Les projets menés par les Directions Achats portent leurs fruits au fil des années, tous secteurs confondus, et démontrent l'importance portée à l'automatisation des processus Achats. Cependant, la marche à franchir est encore importante pour bénéficier pleinement de la digitalisation.

Taux d'automatisation des processus Achats



Processus transactionnels :

De la demande d'achat au paiement (Procure-To-Pay) et dématérialisation de la facturation fournisseur

Processus stratégiques :

Du sourcing stratégique à la contractualisation (appels d'offres, mise en concurrence, contractualisation, gestion des relations fournisseurs, anticipation des risques)

Taux d'automatisation des processus:

Proportion des processus partiellement ou totalement automatisés par une solution digitale

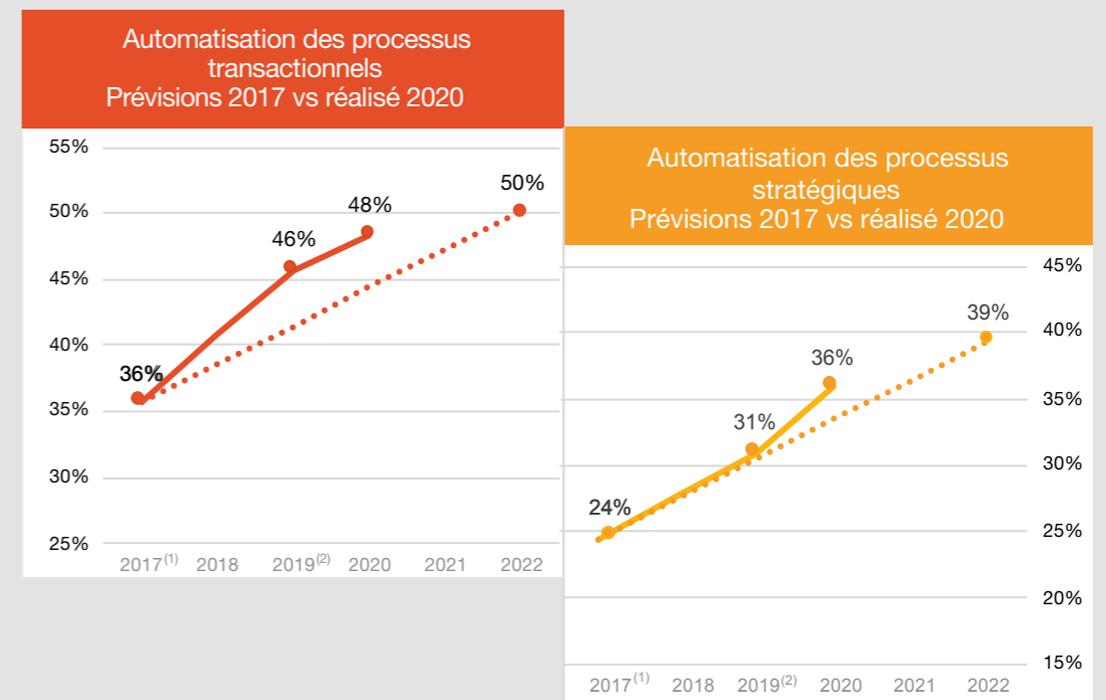
(1) PwC Digital Procurement Survey 2017 / (2) PwC Digital Procurement Survey 2019

L'automatisation des processus Achats dépasse les prévisions de 2017

Les taux d'automatisation des processus Achats suivent une trajectoire qui dépasse les objectifs prévisionnels résultants de l'étude Digital Procurement 2017. Cela témoigne de la forte mobilisation de la fonction Achats dans l'accompagnement à la transformation digitale des entreprises.

Taux d'automatisation des processus :

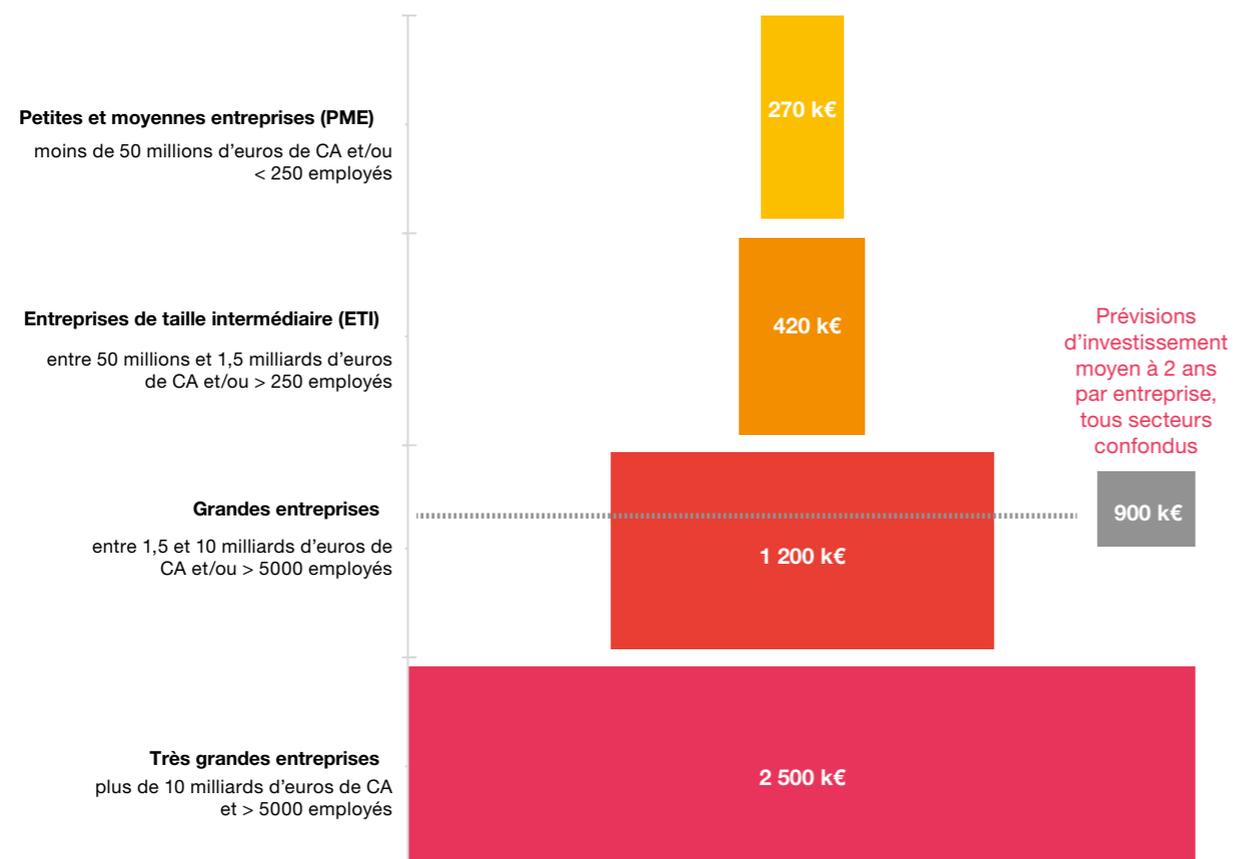
— Réalisé A horizon 2022 (prévu en 2017)



(1) PwC Digital Procurement Survey 2017 / (2) PwC Digital Procurement Survey 2019

Des prévisions d'investissement significatives pour soutenir cette transformation digitale des Achats

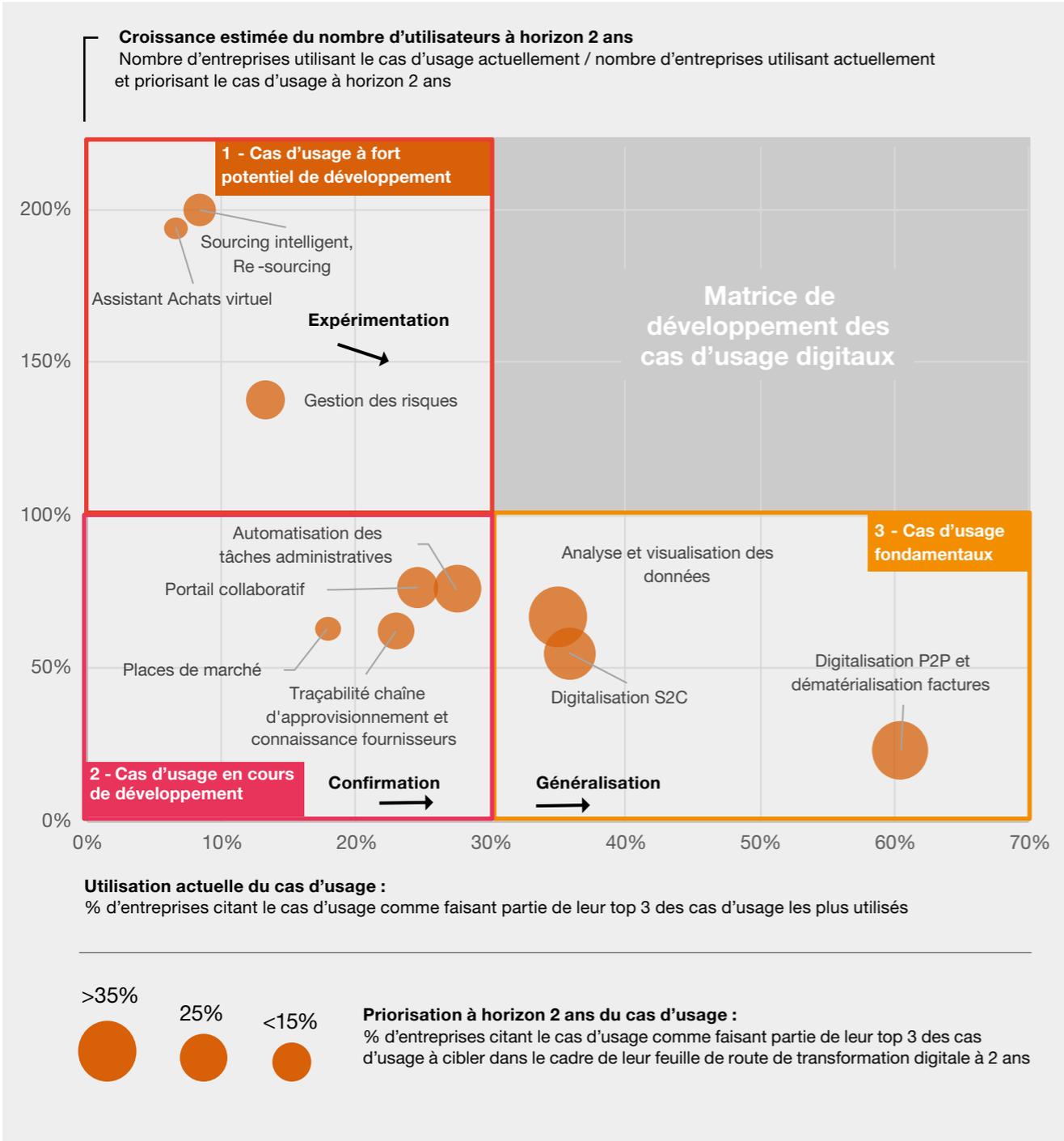
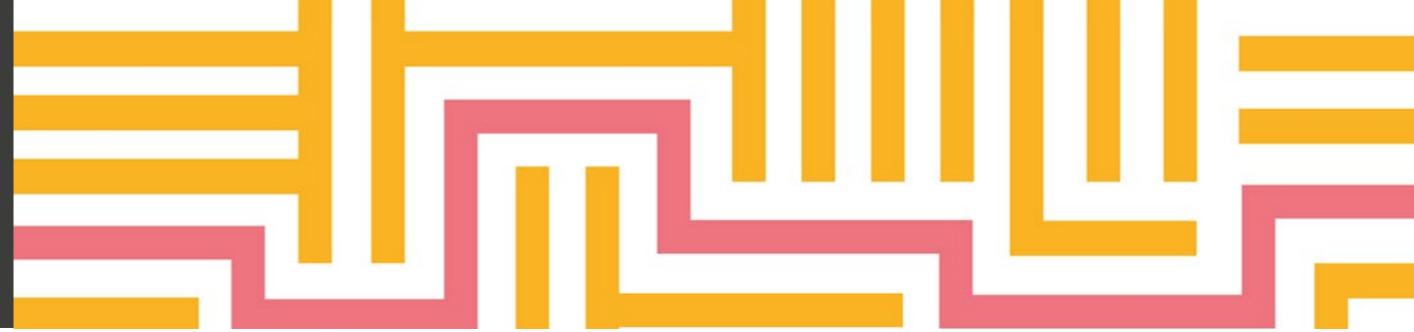
Prévisions d'investissement pour la transformation digitale des Directions Achats à horizon 2 ans



Ces prévisions d'investissements ambitieuses viennent supporter la mise en œuvre des feuilles de route digitales des Directions Achats. Elles démontrent l'attente d'un retour sur investissement tangible et ainsi, l'importance accordée à la transformation digitale de la fonction Achats.



L'étude révèle trois groupes de cas d'usage digitaux pour lesquels nous proposons une stratégie de développement différenciée



L'étude des feuilles de route digitales des Directions Achats fait ressortir trois groupes de cas d'usage en fonction de leur stade de développement. Nous préconisons la mise en œuvre de stratégies de développement différenciées afin de poursuivre sa transformation digitale.

Recommandations PwC

1 - Cas d'usage fondamentaux

Les outils de Procure-to-Pay (P2P), de Source-to-Contract (S2C), et d'analyse des données sont les usages **les plus utilisés aujourd'hui** par les Directions Achats, et qui concentrent les **plus fortes intentions d'investissements**. Ils constituent **le socle de la transformation digitale des Achats**.

Généralisation

- Poursuivre le déploiement des bonnes pratiques et l'harmonisation des processus
- Accroître le nombre d'utilisateurs et le périmètre Achats

2 - Cas d'usage en cours de développement

Ils sont **déjà utilisés par une nombre important, mais pas majoritaire, de Directions Achats**. Ils demeurent tout de même les cibles d'investissements conséquents.

Confirmation

- Valider l'apport de valeur du cas d'usage
- Accélérer le développement des usages les plus prometteurs
- Mettre à l'échelle de l'organisation

3- Cas d'usage à fort potentiel de développement

Ce sont les cas d'usage qui proposent la **plus forte perspective de développement** à horizon 2 ans par rapport à leur utilisation actuelle. Ils répondent à de nouveaux **enjeux d'agilité et de résilience des chaînes d'approvisionnement**, et devraient voir leur nombre d'utilisateurs se multiplier au cours des prochaines années.

Expérimentation

- Tester les cas d'usage
- Confirmer le ROI

Vision PwC : le parcours digital de l'acheteur de demain s'illustre par des cas d'usage à fort potentiel

Le parcours d'un acheteur à horizon 2025 sera soutenu par de nombreux cas d'usage digitaux à fort potentiel de développement pour faciliter ses activités quotidiennes et booster la valeur ajoutée des Achats. Les résultats de l'enquête confirment la vision PwC d'une digitalisation des Achats. En recherche systématique des innovations technologiques, PwC identifie et implémente des innovations digitales chez ses clients.

Industry Lab : Situé au cœur des locaux PwC à Neuilly-sur-Seine, l'Industry Lab est un espace immersif dédié à l'Industrie 4.0 qui met à disposition des démonstrateurs technologiques et cas d'usage relatifs à des procédés industriels ou des innovations technologiques. Cette infographie dédiée aux Achats constitue un exemple de parcours Acheteur présenté lors des sessions d'immersion digitale.



Tail Spend Automation :

Automatiser la gestion d'appels d'offres des Achats à faible valeur afin de permettre aux acheteurs de se concentrer sur les fournisseurs et appels d'offres stratégiques.

Re-sourcing et Gestion des risques fournisseurs :

Cartographier les fournisseurs à risques (finance, dépendance, localisation, tensions du marché, RSE) et identifier de potentiels sources alternatives via l'utilisation d'un outil digital AGIR-PwC (Application de Gestion Informatisée des Risques et du Re-Sourcing).

Process Intelligence :

Optimiser ses processus Procure-to-Pay et comptabilité fournisseurs en utilisant le data mining et l'analyse avancée de la donnée pour identifier les goulots d'étranglements et établir des plans d'actions.

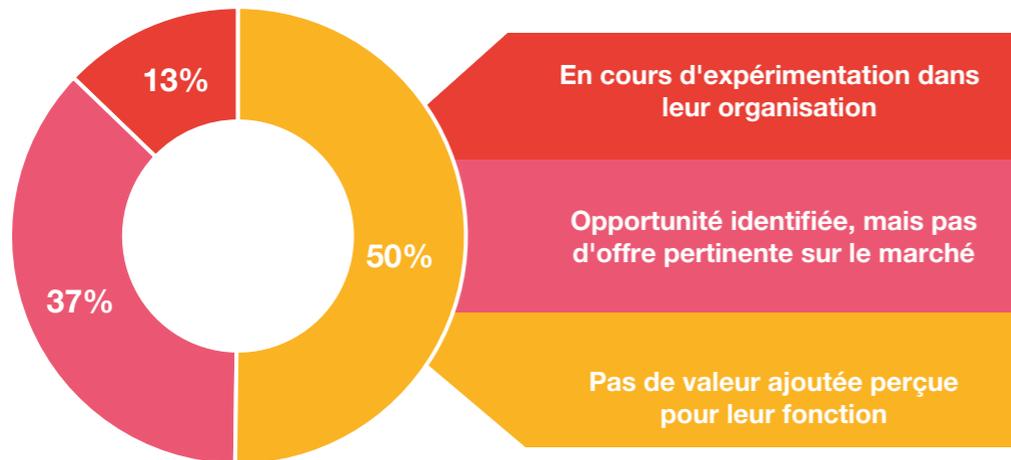
Assistant Achats virtuel :

Automatiser les communications entre le fournisseur et la comptabilité fournisseurs pour leur permettre de suivre directement le statut de leur facture sans solliciter l'acheteur



La technologie Blockchain représente une réelle opportunité de développement malgré une empreinte encore limitée au sein des Directions Achats

Perception de la technologie Blockchain par les Directions Achats en 2020



La technologie Blockchain est encore peu appliquée aux Achats, cependant, elle représente une bonne opportunité de développement. Certaines applications sont notamment en étude par de nombreuses entreprises sur des sujets de traçabilité des chaînes fournisseurs ou de traçabilité d'événements liés à la qualité, afin d'assurer la gestion des risques.

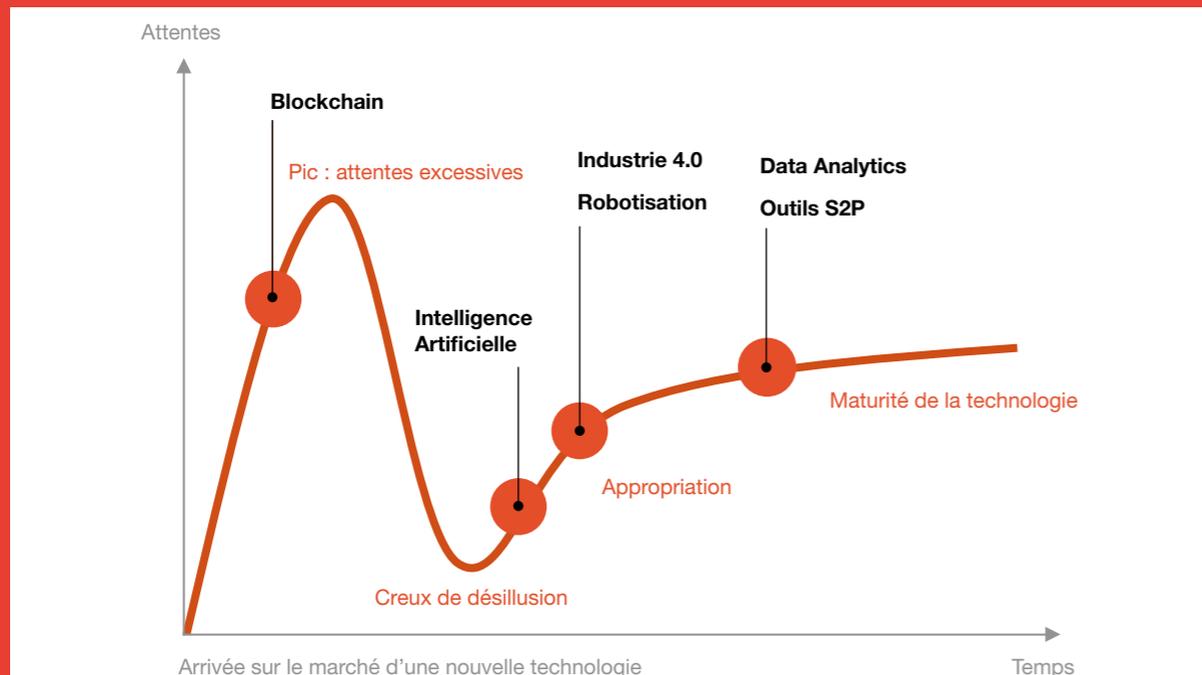
Un exemple d'usage concret de la Blockchain dans une organisation Achats :

Sécurisation des chaînes d'approvisionnement :

Les outils fondés sur la Blockchain favorisent la sécurisation des chaînes d'approvisionnement, et le maintien de la souveraineté dans un contexte d'interdépendance. Ils permettent aussi de :

- Donner à chaque acteur la possibilité de **suivre de manière transparente les flux de chaînes d'approvisionnement**, y compris complexes comme ceux des dispositifs médicaux, tout en **augmentant la réactivité globale de la chaîne d'approvisionnement**,
- Créer une plateforme de **certification de la provenance** des composants de produits ou services,
- **Générer une identité numérique** pour chacun des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement,
- Disposer d'une **cartographie des fournisseurs de rang N** pour protéger sa souveraineté en cas de crise systémique.

L'enquête 2019 mettait d'ores et déjà en exergue le fait que cette technologie était en phase d'exploration par les Directions Achats :



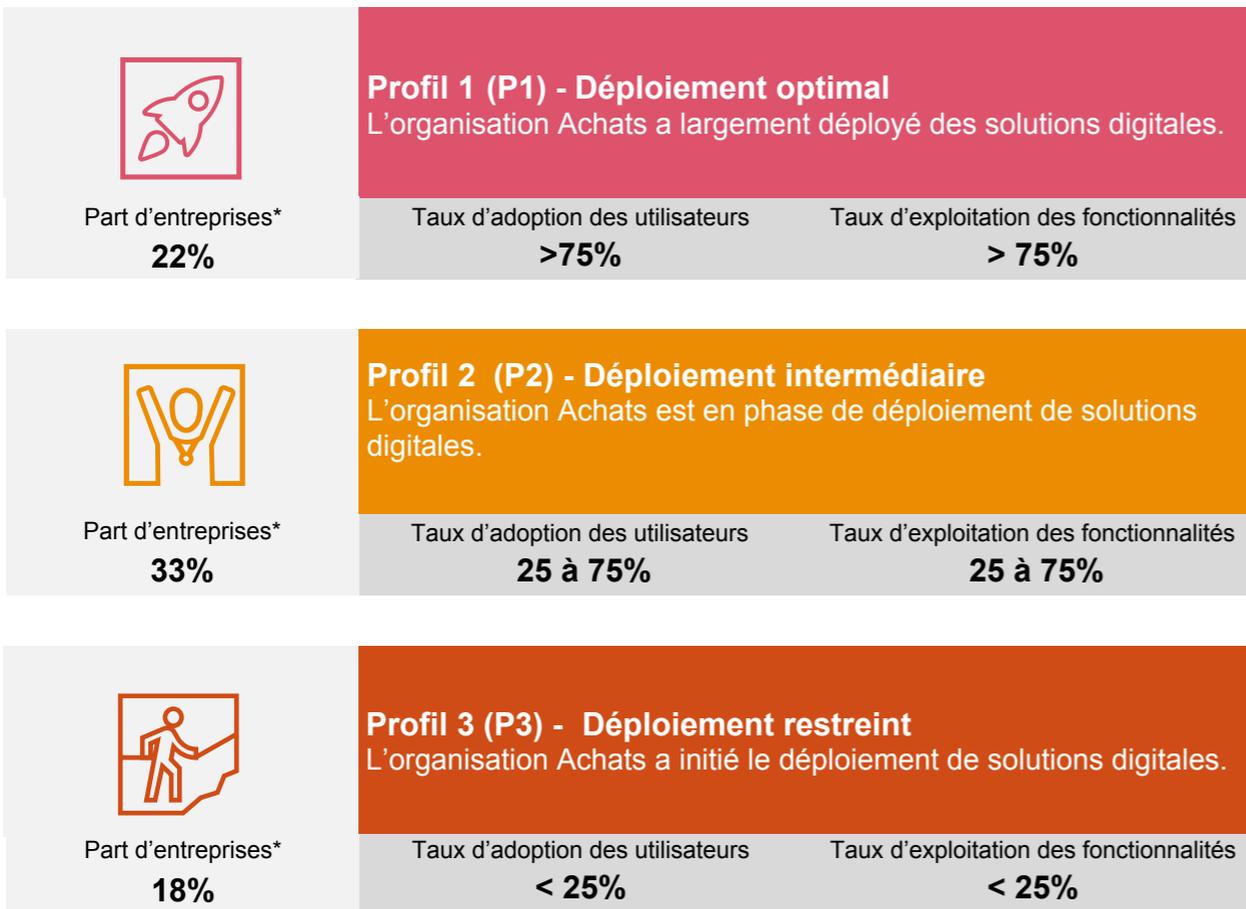
Source : PwC Digital Procurement survey 2019



Les entreprises constatent d'autant plus de bénéfices sur leur performance Achats que leur niveau d'adoption digitale est important

2 Directions Achats sur 10 déclarent avoir une utilisation pérenne et optimale de leurs solutions digitales (22%)

La répartition des taux d'adoption par le nombre d'utilisateurs et les fonctionnalités fait ressortir 3 profils d'entreprises :

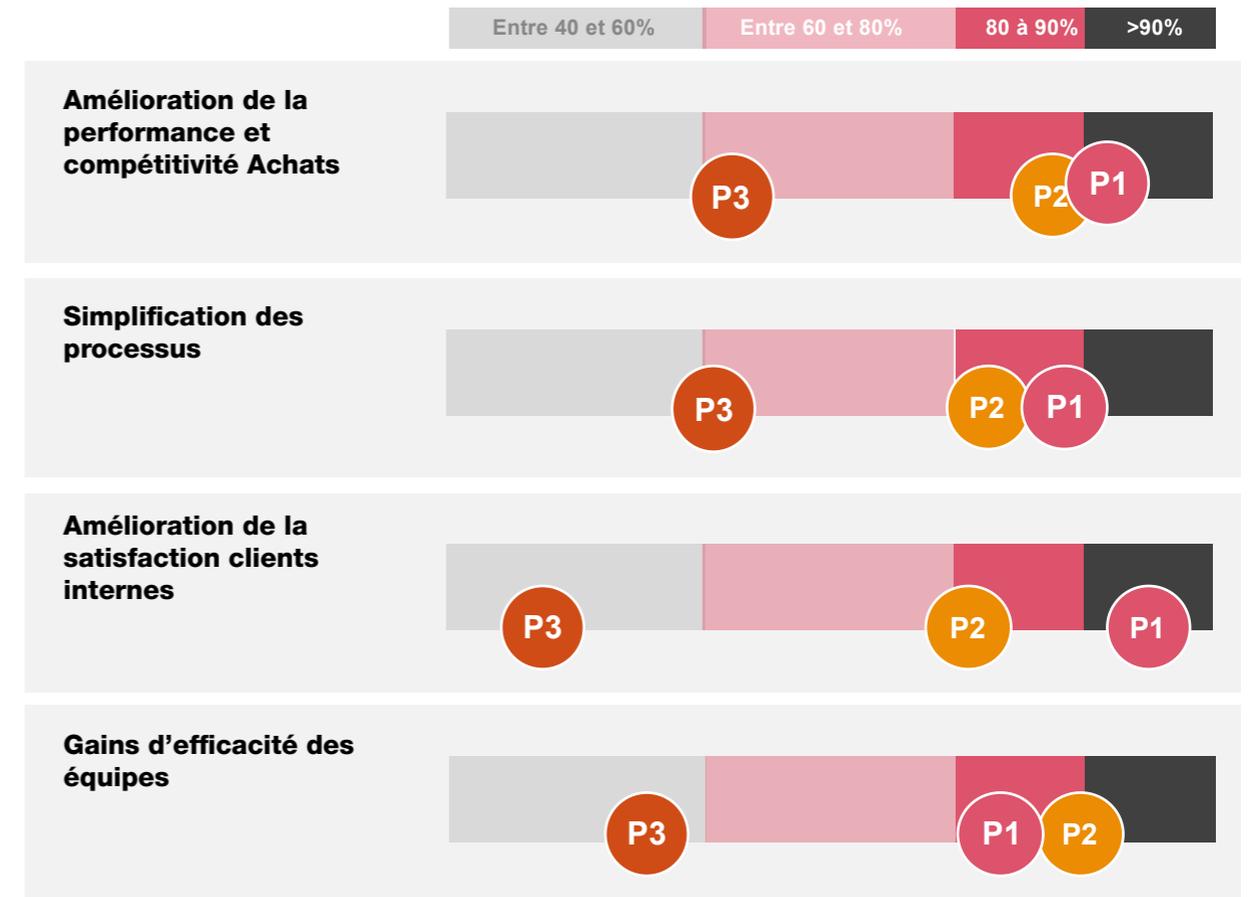


*Part d'entreprises non représentée (ne répondant pas aux critères sélectionnés) : 27%

8 Directions Achats sur 10 constatent des bénéfices sur leur organisation et leur performance (79%). La valeur perçue de ces bénéfices est directement corrélée au profil de l'entreprise.

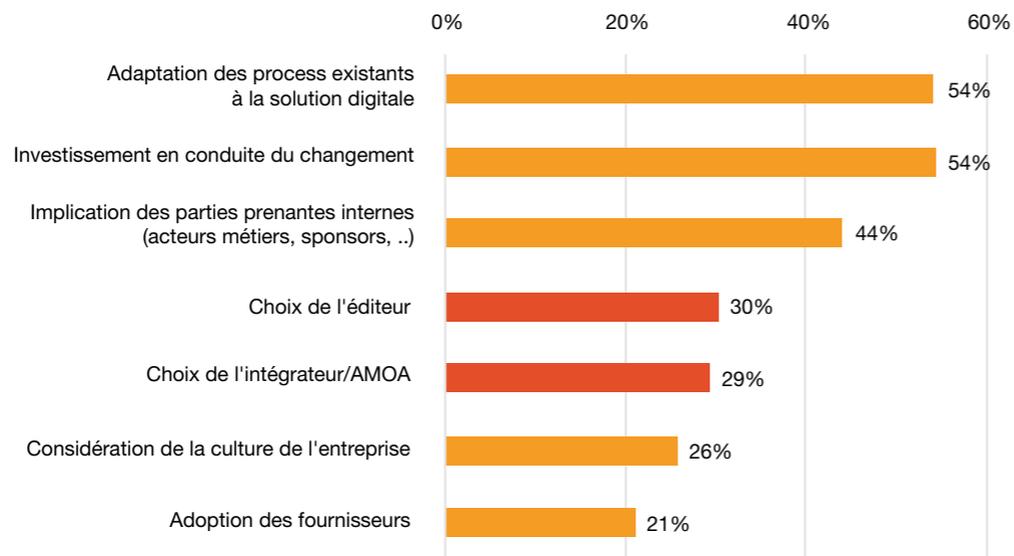
Perception des bénéfices par profil d'entreprise :

% des entreprises ayant constaté une amélioration de leur performance suite au déploiement d'une solution digitale



Facteurs de succès de la transformation digitale des Achats : l'évolution des processus et l'accompagnement au changement sont en tête devant le choix de la technologie ou de l'intégrateur

Facteurs de succès de la transformation digitale des Achats : l'évolution des processus et l'accompagnement au changement sont en tête devant le choix de la technologie ou de l'intégrateur :



La transformation métier est le principal facteur clé de succès des projets de déploiement de solutions digitales

Accompagnement à la transformation des pratiques Achats

Choix de la solution digitale et de l'intégrateur

Les Directions Achats partagent leur vision sur le rôle primordial de **la transformation métier** dans la réussite d'un projet de déploiement digital.

Le temps à consacrer à la **refonte des processus** et à la **conduite du changement** apportera **plus de valeur** à un projet de transformation digitale que les **aspects techniques du choix de la solution et de l'intégrateur**.

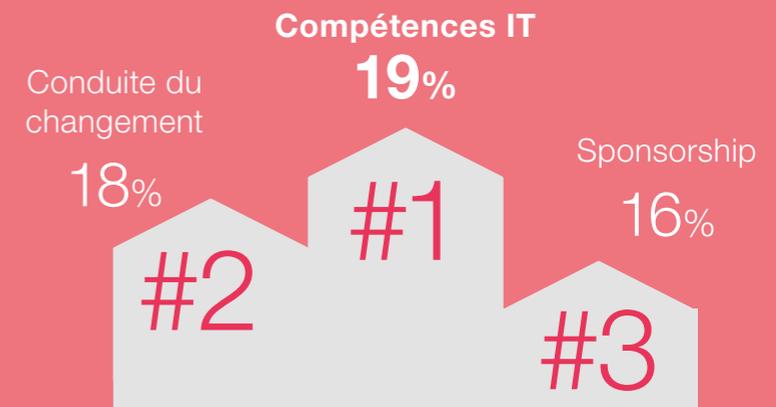
La transformation digitale peut également être envisagée comme un vecteur de transformation métier.

La réussite d'un projet de déploiement digital passe par la capacité à standardiser des processus et les déployer.

Responsable SI Achats d'une très grande entreprise automobile

Dans l'édition 2019 de la **Digital Procurement Survey**, les principaux freins à la mise en place de technologies pour les entreprises à fort taux de digitalisation étaient la disponibilité des compétences, suivie de près par la conduite du changement et le sponsorship.

Les résultats 2020 et 2019 confirment l'importance capitale de la transformation métier, et notamment de la conduite du changement, dans un projet de transformation digitale. Cela constitue un facteur de réussite, mais peut également devenir une source d'échec.



Pour aller plus loin : le modèle de maturité Digital Procurement PwC constitue un point de départ pour construire votre feuille de route digitale alignée sur vos objectifs d'évolution du métier Achats

Modèle de maturité Digital Procurement PwC

PwC a développé un outil d'évaluation de la maturité digitale des Directions Achats. Il permet à travers 8 dimensions de faire un état des lieux de la digitalisation des processus pour affiner la feuille de route des Directions Achats.



Débutant

- Considéré comme une fonction transactionnelle de back office
- Systèmes et disponibilité des données limités
- Les politiques de la fonction achat (contractuelles, validation, processus) sont peu harmonisées
- Fonctionnement décentralisé
- Pratiques locales et conformatité des processus hétérogènes
- Pourcentage élevé d'interventions manuelles et tâches administratives chronophages
- Collaboration et échanges manuels avec les fournisseurs
- Niveau très limité de la dématérialisation des processus S2C et P2P (facturation, commandes, échanges...)



En éveil

- Pratiques de base S2P rationalisées
- Implication des achats systématique sur un périmètre limité d'achats
- Processus achat encore très hétérogène sur le reste du périmètre des familles d'achat
- La délégation de pouvoirs est définie et cohérente à l'échelle groupe
- Portail collaboratif d'échange avec les fournisseurs
- Dématérialisation partielle des processus en aval (commandes, facturation...)
- Référentiel fournisseur partiellement partagé et intégré
- Environnement de contrôle manuel
- Mise en place d'une contrathèque



En développement

- Équipes transversales orientées produit
- Les Achats sont considérés comme une fonction stratégique
- Accent sur le coût total de possession
- S2P intégré
- Modèles de contrats, signatures électroniques et délégation de pouvoirs numérisée
- Rôle des achats systématique dans le cycle de vie du fournisseur (prospect, panel, référencé...)
- Séparation des tâches clairement définie
- Pas de doublons fournisseurs
- Intégration des factures via une plateforme numérique intégrée



Mature

- Programme SRM en place
- Utilisation courante des leviers d'approvisionnement
- Systèmes hautement automatisés
- Modèles de contrat disponibles électroniquement
- Opérations très efficaces
- Processus automatisés et les exceptions sont acheminées automatiquement aux utilisateurs
- 3-way match très utilisé
- La politique «No PO- No Pay» en place, la PR est également requise
- Vision 360 des données fournisseurs
- Contrôles intégrés aux plateformes et préventifs
- Référentiel fournisseurs partagé et intégré
- Place de marché
- Travail administratif faible



Avancé

- Considéré comme un partenaire stratégique de l'entreprise
- Gestion des catégories d'achat globalement optimisée
- Programme de développement proactif des fournisseurs avec programme RSE intégré
- Revue en continu du panel fournisseur
- Automatisation complète des contrats
- Données avancées et analyse de marchés pour soutenir la prise de décision
- Processus AP entièrement automatisés
- Toutes les factures reçues par voie électronique
- Solution globale de gestion des risques fournisseurs
- Indexation des factures automatisée via l'IA
- Préviation de trésorerie automatique basée sur l'IA et les performances passées
- Intégration avec les outils fiscaux numériques et les exigences réglementaires
- Écosystème technologique entièrement intégré

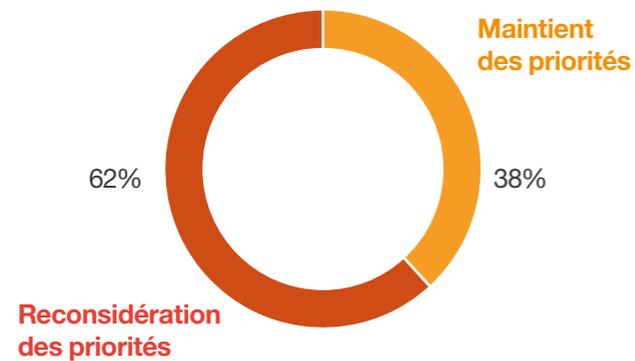


2 Impact de la COVID-19

Les Directions Achats adaptent leur stratégie et reconsidèrent leurs priorités pour répondre à la crise à court et moyen termes

2/3 des Directions Achats ont reconsidéré leurs priorités suite à la COVID-19

Part des répondants dont les priorités ont été reconsidérées par la crise de la COVID-19



Les priorités stratégiques des Directions Achats ont été impactées par la crise de la COVID-19

L'impact financier à court terme a favorisé la repriorisation de la réduction des coûts, lorsque la recherche d'agilité dans un contexte d'incertitude les pousse à capitaliser sur la gestion des risques, la transformation digitale, et le sourcing.

Les entreprises ont pour objectif de se reconstruire financièrement avant de poursuivre leur activité tout en étant plus agiles pour affronter les futures crises.

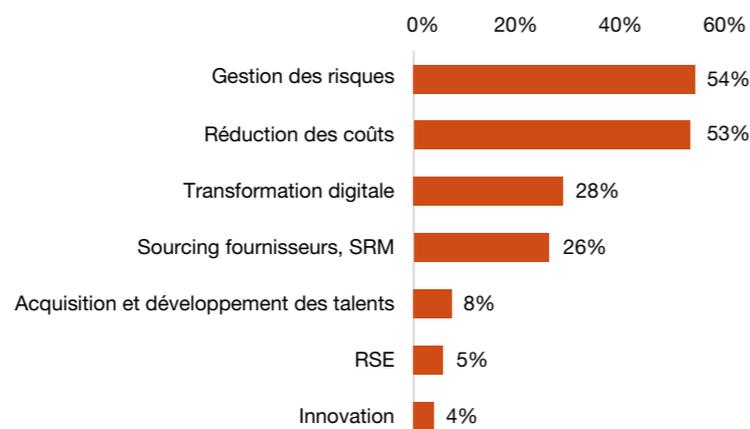
>50% des Directions Achats ayant reconsidéré leurs priorités suite à la COVID-19 souhaitent promouvoir la gestion des risques et la réduction des coûts dans leur organisation

L'évolution des priorités des Directions Achats sont en phase avec la stratégie de leur entreprise

Selon l'étude CFO survey PwC* menée auprès des Directeurs Financiers suite à la crise de la COVID-19, la maîtrise des coûts est l'action principale à favoriser (pour 82% des répondants).

Les Directeurs Financiers considèrent également que le développement des sources d'approvisionnement alternatives sera leur chantier prioritaire auprès des Supply Chain.

Reconsidération des priorités stratégiques des Directions Achats suite à la COVID-19 :



2^{ème} La gestion des risques est le 2^{ème} cas d'usage digital le plus utilisé pour répondre à la crise

Classement des cas d'usage les plus communs hors crise

Cas d'usage fondamentaux (les plus utilisés et les plus sujets à investissements)

- #1 Digitalisation du P2P et dématérialisation des factures
- #2 Digitalisation Source-to-Contract
- #3 Analyse de données

Classement des cas d'usage les plus utilisés pendant la COVID-19

Cas d'usage à fort potentiel de développement (perspectives de croissance d'utilisation forte)

- #1 Digitalisation du P2P et dématérialisation des factures
- #2 Gestion des risques
- #3 Analyse de données

La COVID-19 a constitué un test de la résilience des outils digitaux à disposition des Directions Achats

Le Procure-to-Pay demeure le socle du digital dans les Achats et a été l'usage digital le plus répandu pendant la crise. La gestion de la donnée reste également cruciale en temps normal comme en temps de crise.

Des usages plus exceptionnels ont mis en exergue l'avantage généré par une forte capacité de résilience digitale.

La gestion des risques apparaît comme le cas d'usage ayant la plus grande croissance d'utilisation pendant la COVID-19. La capacité des Achats à apporter des solutions à des risques immédiats a été mise à rude épreuve, et souligne l'importance d'une transformation digitale favorisant la polyvalence des pratiques Achats.

La COVID-19 a consolidé les feuilles de route européennes et les a accélérées en Afrique

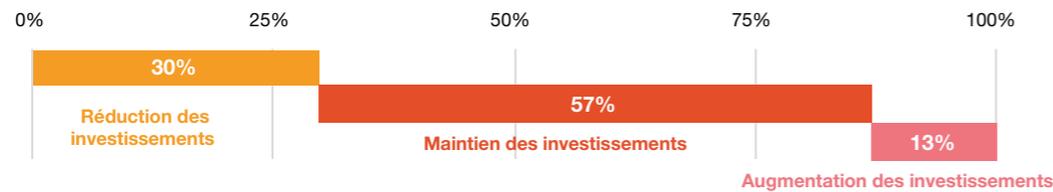
57%
des répondants de la région maintiennent leurs investissements

Europe

Les Directions Achats européennes semblent avoir une feuille de route digitale peu impactée par l'onde de choc, tant au niveau des investissements que du contenu des feuilles de route. La COVID-19 a consolidé leurs priorités digitales à 2 ans.

Investissements

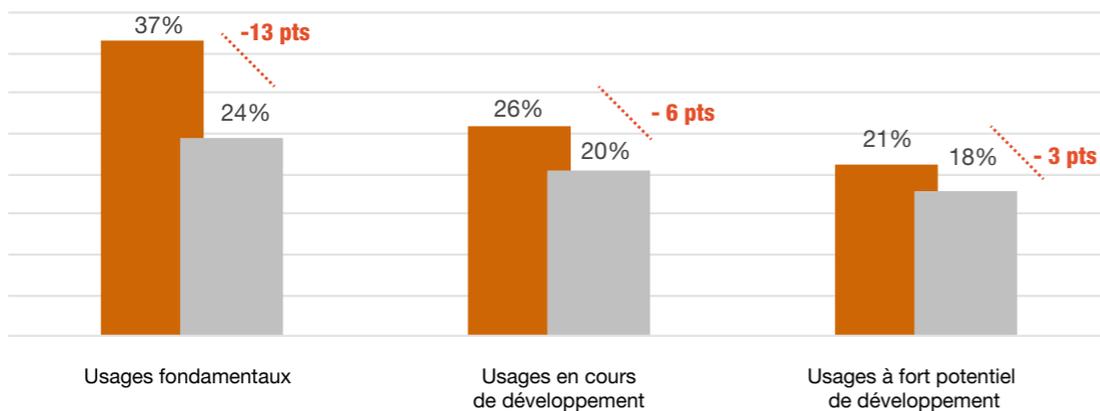
Evolution des investissements suite à la COVID-19 en Europe



Feuilles de route digitales

Les usages à fort potentiel de développement sont ceux pour lesquels le **manque observé pendant la crise a le plus participé à leur repriorisation à 2 ans**. Cette tendance est plus faible pour les usages fondamentaux, pour lesquels elle a été renforcée par la COVID-19.

■ Usages à prioriser à 2 ans ■ Manques observés pendant la COVID-19



Cas d'usage fondamentaux

Digitalisation P2P et dématérialisation factures, Digitalisation S2C, Analyse et visualisation des données

Cas d'usage à fort potentiel de développement

Sourcing intelligent & Re-sourcing, Gestion des risques, Assistant Achats virtuel

64%
des répondants de la région ont vu leurs intentions d'investissements perturbées par la COVID-19, à la baisse ou à la hausse

Afrique

Les Directions Achats africaines ont été plus impactées par la COVID-19 : les intentions d'investissement ont été bouleversées, et certains cas d'usage ayant fait défaut pendant la crise ont été repriorisés sur les feuilles de routes. La COVID-19 a permis de révéler d'éventuels points faibles digitaux, et ainsi d'accélérer la transformation digitale à horizon 2 ans.

Investissements

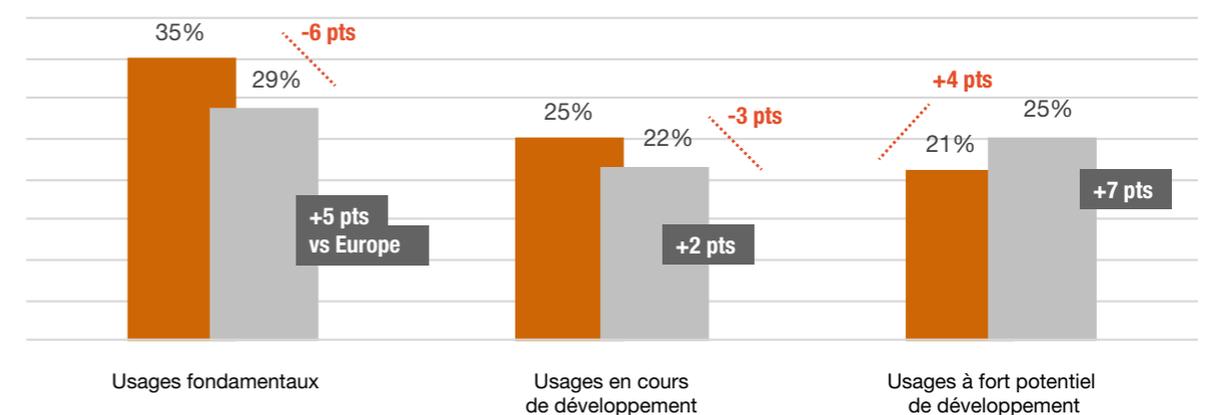
Evolution des investissements suite à la COVID-19 en Afrique



Feuilles de route digitales

Le manque de capacités digitales pendant la crise de la COVID-19 a été plus ressenti en Afrique. Une corrélation plus marquée apparaît ainsi entre ce manque observé pendant la COVID-19 et les usages digitaux à prioriser à 2 ans, faisant de la crise un accélérateur des feuilles de route.

■ Usages à prioriser à 2 ans ■ Manques observés pendant la COVID-19



Cas d'usage en cours de développement

Automatisation des tâches administratives, Places de marché, Portail collaboratif, Traçabilité chaîne d'approvisionnement et connaissance fournisseurs

3 Focus France

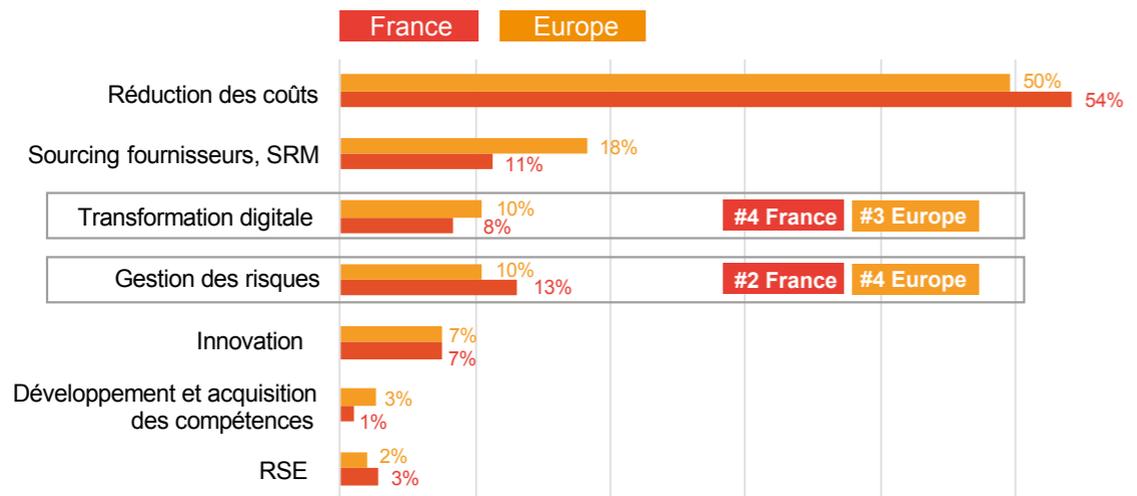


La France fait de la gestion des risques sa deuxième priorité stratégique et se montre moins favorable à investir dans la transformation digitale

France



Top 3 des priorités stratégiques des Directions Achats



La réduction des coûts demeure la première priorité stratégique pour plus d'une Direction Achats sur deux, autant en France qu'en Europe.

La France paraît moins préoccupée par le sourcing fournisseur en comparaison avec l'Europe, **et la transformation digitale apparaît également comme moins prioritaire en France.**

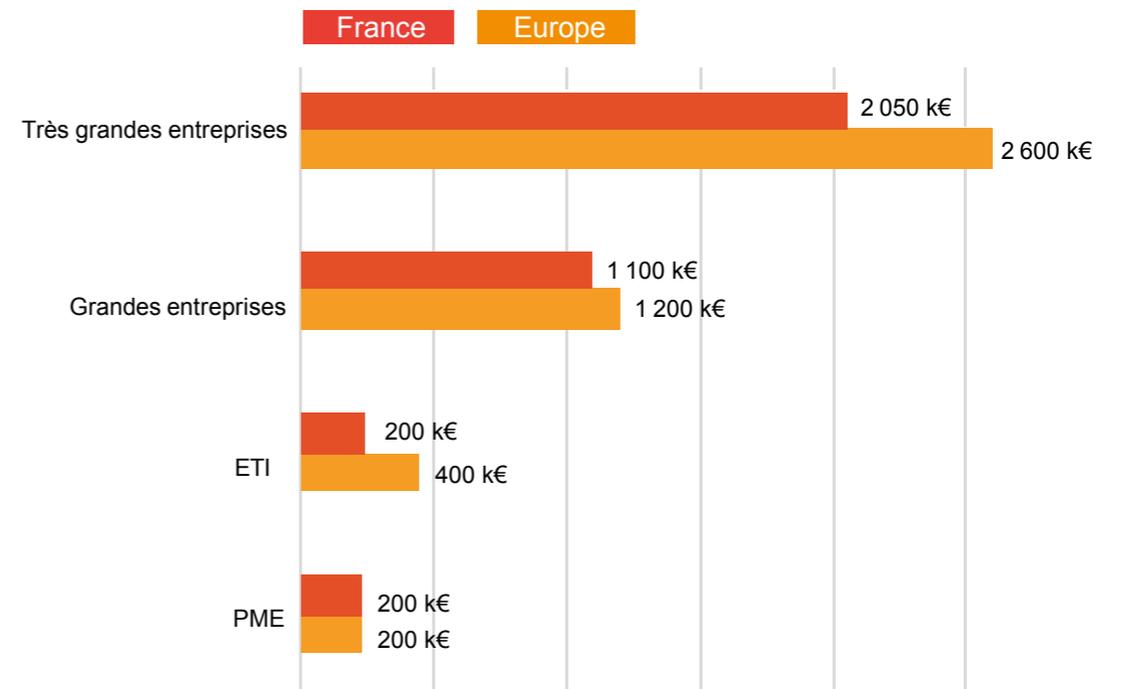
Les Directions Achats françaises font de la **gestion des risques** leur **deuxième priorité stratégique**, lorsqu'elle est classée en quatrième position en Europe. Cela traduit une volonté de renforcer leur capacité de résilience et leur agilité dans un contexte d'incertitude, exacerbé notamment par la crise de la COVID-19.

Le montant moyen des investissements dédiés à la transformation digitale des Directions Achats françaises est de 1,0 Million€ à horizon deux ans. Il est inférieur de 8% à celui de leurs homologues européennes

Les investissements à venir pour les deux prochaines années en soutien de la transformation digitale **sont inférieurs de 8% en France par rapport à l'Europe**, toutes tailles d'entreprise confondues. Elles risquent ainsi de sous-investir dans un contexte qui nécessite des investissements forts.

L'utilisation de solutions digitales en réponse à des enjeux métiers génère des bénéfices concrets à l'échelle de l'organisation Achats, et de l'entreprise. **Les projets de transformation digitale** doivent être intégrés dans une stratégie à long terme et **nécessitent un certain niveau d'investissement** avant de pouvoir constater pleinement le potentiel des solutions digitales et le bénéfice financier induit.

Prévisions d'investissements pour la transformation digitale à horizon 2 ans

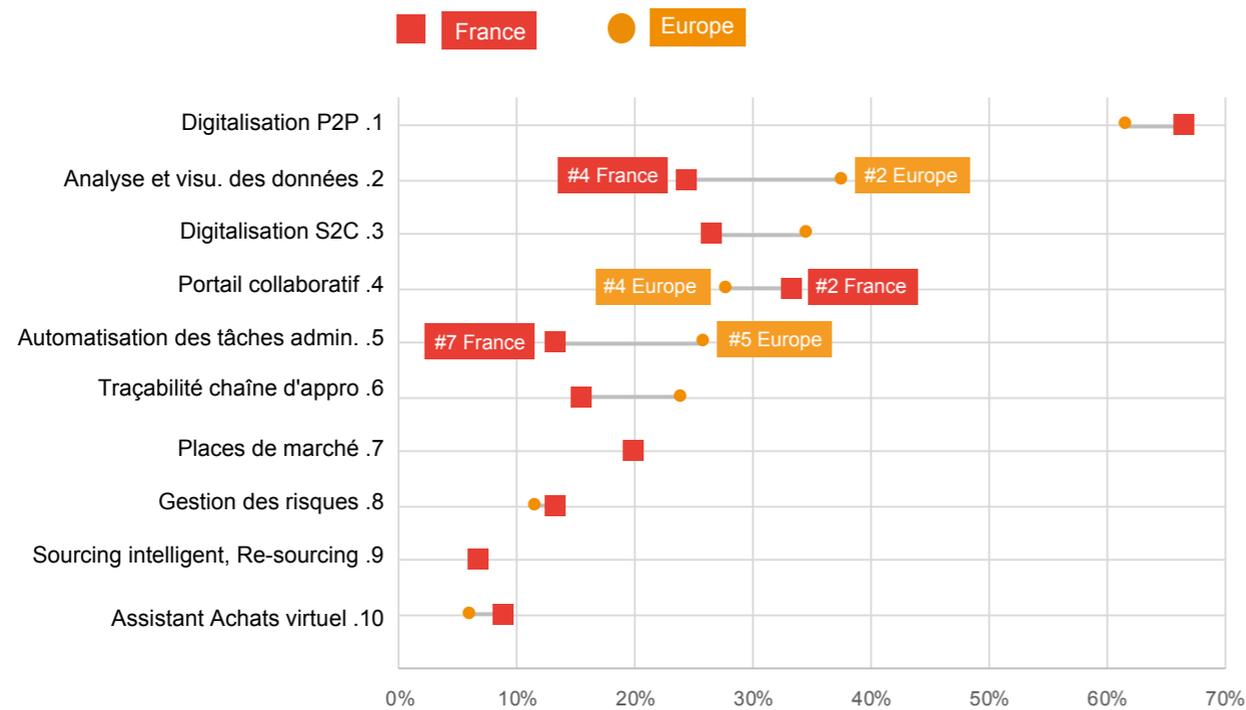


La France consolide la transformation digitale de ses processus Procure-to-Pay et mise sur de nouveaux cas d'usage vecteurs d'agilité



Le Procure-to-Pay est le cas d'usage digital le plus développé en France, plus encore qu'en Europe

Utilisation actuelle de solutions digitales par les Directions Achats



% d'entreprises citant le cas d'usage comme faisant partie de leur top 3 des cas d'usage les plus utilisés

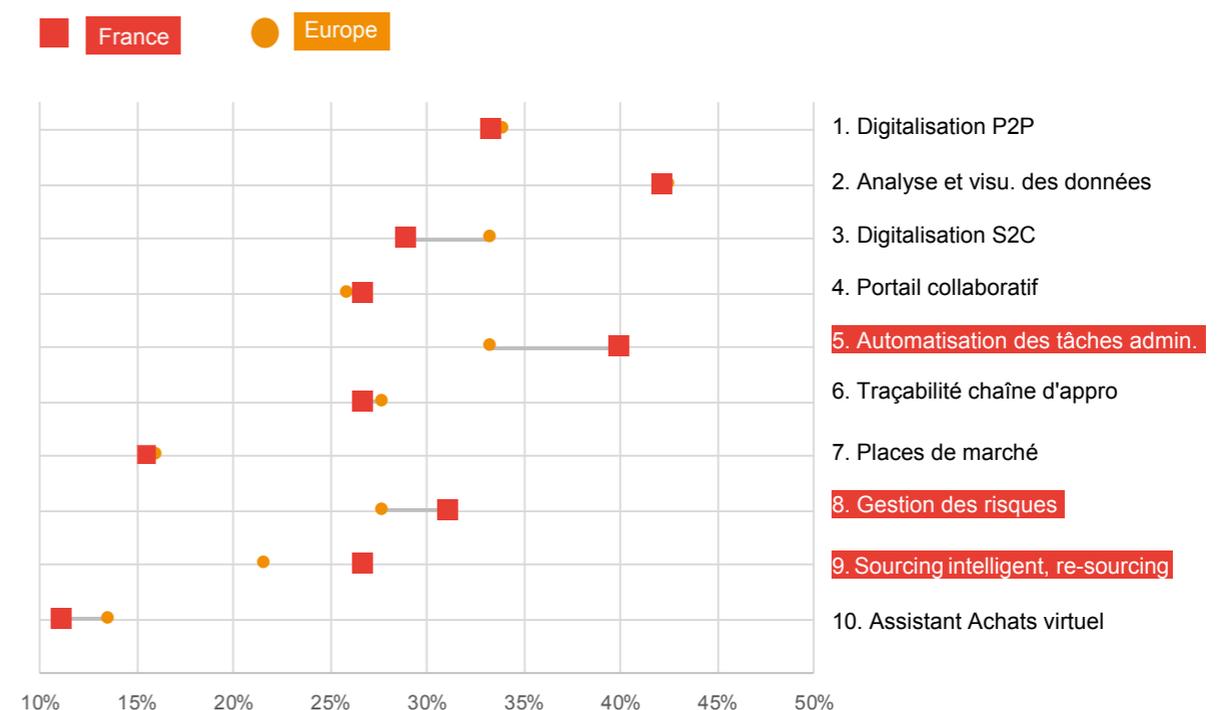
En France, une **utilisation plus mitigée est observée sur des cas d'usage faisant partie du socle de la transformation digitale** des Achats comme la gestion des données et la digitalisation Source-to-Contract. Les prévisions d'investissement ne laissent pas présager d'une accélération de leur utilisation à horizon 2 ans.

La digitalisation des processus Procure-to-Pay, qui demeure le cas d'usage par excellence de la transformation des Achats, **est bien intégrée par les entreprises françaises**, au-delà de leurs homologues européennes.



Le nombre d'utilisateurs du sourcing intelligent sera multiplié par 4 au cours des deux prochaines années

Feuille de route digitale des Directions Achats à horizon 2 ans



% d'entreprises citant le cas d'usage comme faisant partie de leur top 3 des cas d'usage à cibler dans le cadre de leur feuille de route de transformation digitale à 2 ans

Top 3 des cas d'usage qui présenteront les augmentations utilisateurs les plus élevées à 2 ans

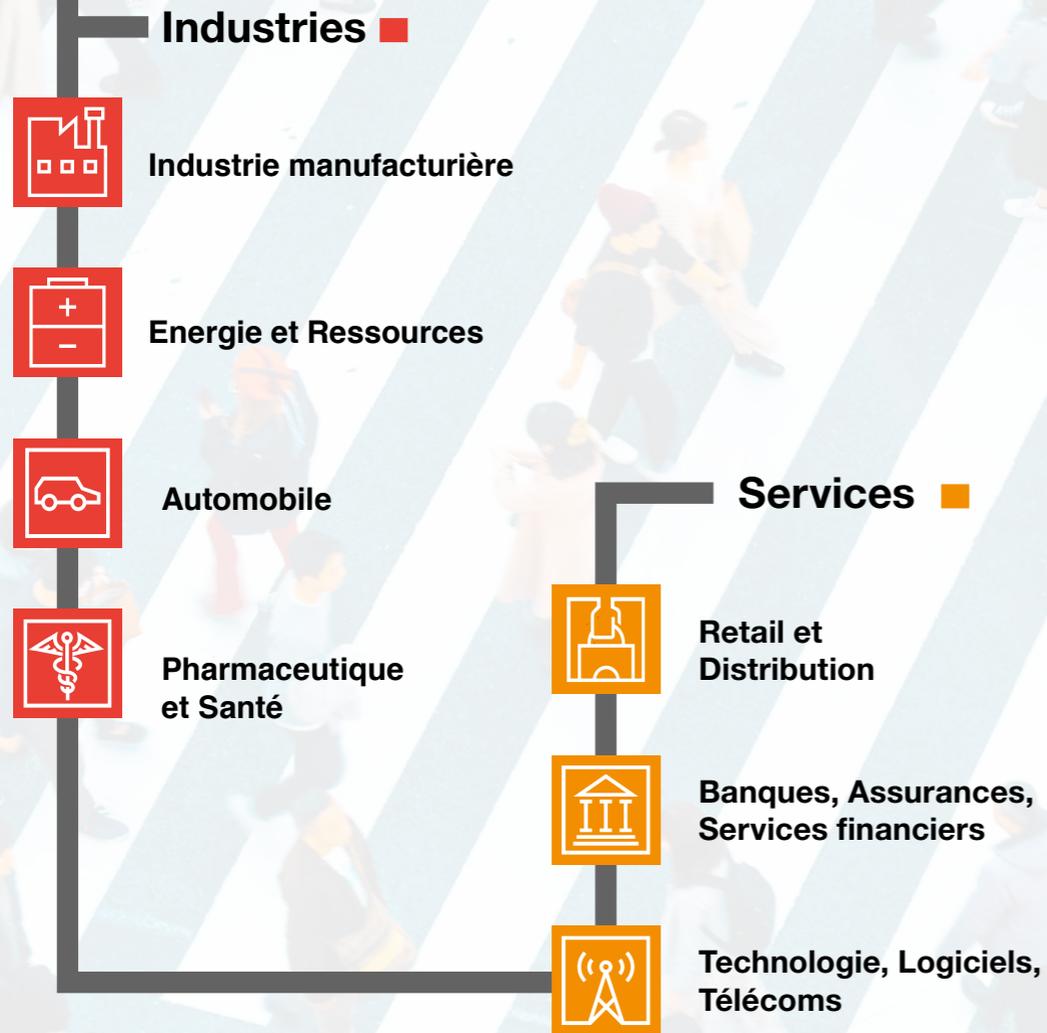
(nombre d'entreprises utilisant le cas d'usage actuellement / nombre d'entreprises utilisant actuellement ou priorisant le cas d'usage à horizon 2 ans)

En comparaison avec l'Europe, les feuilles de route de transformation digitale françaises à horizon 2 ans se tournent davantage vers des cas d'usage à fort potentiel de développement comme la gestion des risques et le sourcing intelligent. Ils répondent à la priorité stratégique de maîtrise des risques et visent à renforcer l'agilité des pratiques Achats dans un contexte incertain. Ils nécessitent par ailleurs un niveau d'investissement conséquent afin que les moyens soient à la hauteur des ambitions.

Pour aller plus loin

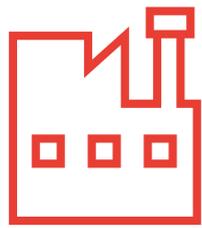
Les enjeux et les pratiques Achats peuvent s'avérer très différents d'un secteur d'activité à l'autre. C'est pourquoi nous avons souhaité étudier les caractéristiques digitales des organisations Achats des secteurs les plus représentés dans cette étude*, de manière à les comparer à leur groupe sectoriel et à en déduire leurs spécificités.

4 Focus sectoriels



* Secteurs non retenus pour analyse : Aéronautique Défense et Sécurité, Bâtiment et Infrastructures, Biens de consommation, Chimie et Métallurgie, Divertissement Communication Média, Industrie agroalimentaire, Secteur public, Services aux entreprises, Transport et Logistique

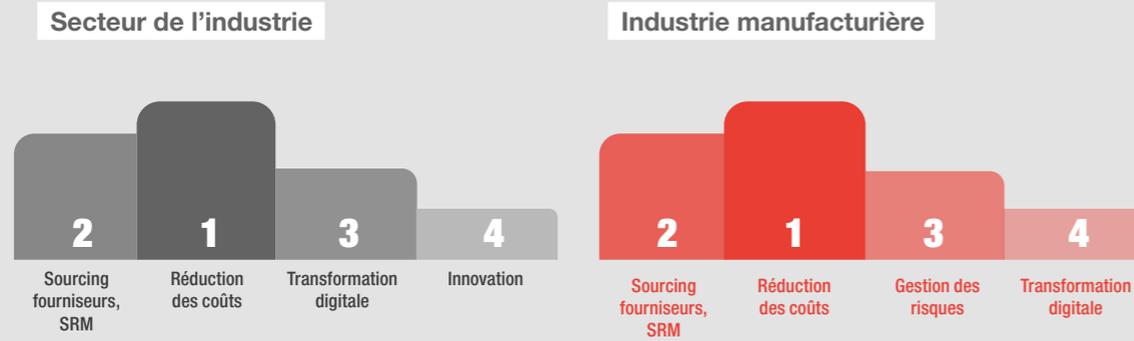




Industrie manufacturière

Les entreprises manufacturières utilisent la transformation digitale pour gagner en visibilité sur leur chaîne d'approvisionnement

Priorités stratégiques des Directions Achats



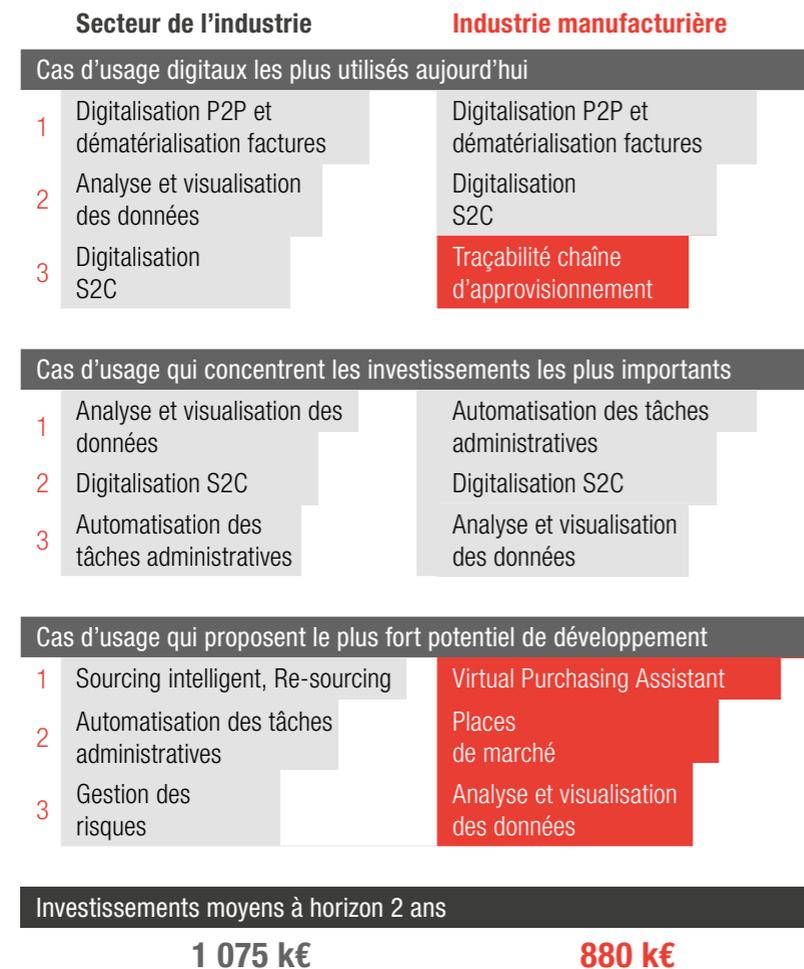
Performance de transformation digitale

Secteur de l'industrie	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur de l'industrie	31%	26%	79%
Industrie manufacturière	26%	24%	84%

* la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale



Si la réduction des coûts est la priorité la plus citée par les Directions Achats des entreprises manufacturières, la transformation digitale est moins perçue comme une priorité stratégique. Elle fera ainsi l'objet d'investissements plus modérés que la moyenne du secteur de l'industrie dans les deux prochaines années.

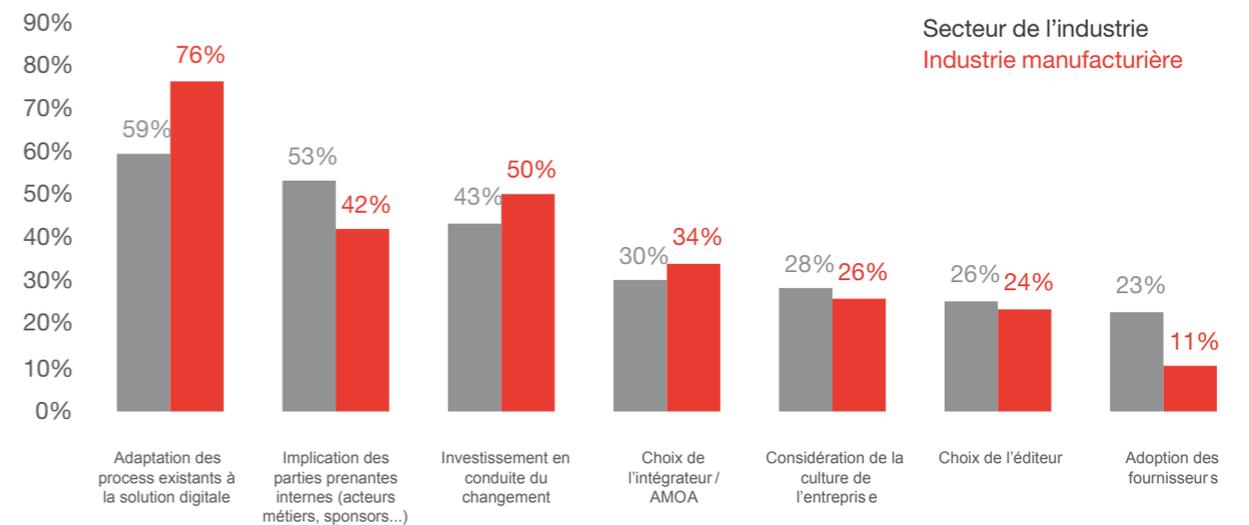
Ces dernières utilisent des outils digitaux principalement à des fins transactionnelles (P2P et S2P).

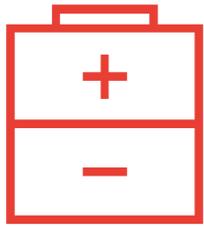
La traçabilité de la chaîne d'approvisionnement semble être un cas d'usage commun, en réponse à un besoin de sécuriser les chaînes d'approvisionnement, maîtriser les risques, et de connaître leurs fournisseurs au-delà du rang 1.

Bien que les entreprises manufacturières semblent avoir plus de difficultés à déployer des solutions digitales comparé à ses homologues du secteur industriel, elles parviennent à capter la valeur ajoutée de ces dernières.

Les entreprises manufacturières s'accordent à considérer l'adaptation des processus à la solution digitale comme le premier facteur de succès de leurs projets de digitalisation. Cela laisse envisager que cet aspect a déjà pu leur faire défaut. En effet, l'interfaçage d'une solution digitale est primordial lors d'une intégration avec des processus et des pratiques métiers pouvant être complexes. La compréhension de ces processus en amont est donc essentielle avant le lancement d'un projet de transformation digitale.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale



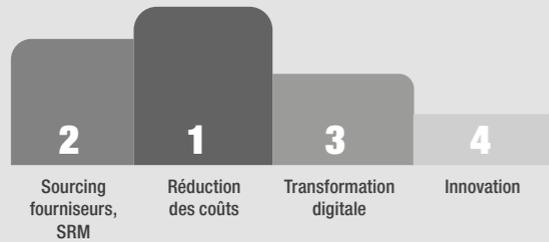


Energie et Ressources

Un usage du digital modéré malgré d'excellentes performances de déploiement des solutions

Priorités stratégiques des Directions Achats

Secteur de l'industrie



Energie et Ressources



Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur de l'industrie	31%	26%	79%
Energie et Ressources	50%	40%	68%

*la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale

	Secteur de l'industrie	Energie et Ressources
Cas d'usage digitaux les plus utilisés aujourd'hui		
1	Digitalisation P2P et dématérialisation factures	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
2	Analyse et visualisation des données	Analyse et visualisation des données
3	Digitalisation S2C	Digitalisation S2C
Cas d'usage qui concentrent les investissements les plus importants		
1	Analyse et visualisation des données	Analyse et visualisation des données
2	Digitalisation S2C	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
3	Automatisation des administratives	Digitalisation S2C
Cas d'usage qui proposent le plus fort potentiel de développement		
1	Sourcing intelligent, Re-sourcing	Sourcing intelligent, Re-sourcing
2	Automatisation des tâches administratives	Automatisation des tâches administratives
3	Gestion des risques	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
Investissements moyens à horizon 2 ans		
	1 075 k€	950 k€

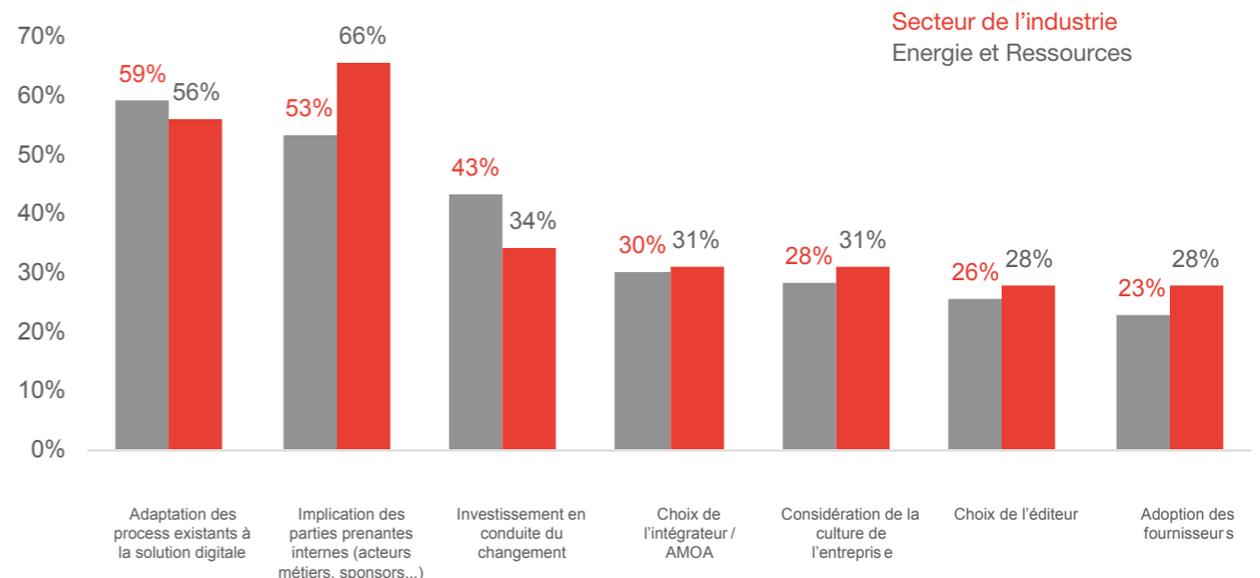
Le processus Procure-to-Pay est l'usage digital ciblé en priorité par les Directions Achats du secteur de l'énergie : il est le plus commun aujourd'hui, et concentre assez d'investissement pour le considérer comme à fort potentiel de développement.

Ce cas d'usage fondamental semble proposer moins de perspectives d'évolution dans le secteur de l'industrie.

La diversité des Achats réalisés complexifie potentiellement l'implémentation d'une solution digitale sur le processus P2P pour le secteur de l'énergie : moins de la moitié des entreprises l'utilisent régulièrement, contre les deux tiers dans l'industrie.

Le secteur de l'énergie et des ressources réalise d'excellentes performances de déploiement de solutions digitales, tant au niveau de l'adoption des utilisateurs que de l'exploitation des fonctionnalités techniques, et se positionne parmi les champions de la transformation digitale des Achats. L'implication des parties prenantes est en effet considérée comme le facteur clé de succès principal de la réussite d'un projet de transformation digitale, justifiant ainsi une adoption forte des acteurs métiers au sein de l'entreprise. Cependant, la perception des gains de performance demeure plus faible que celle de ses homologues du secteur de l'industrie, qui peut se justifier par une utilisation moins avancée des solutions digitales.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale

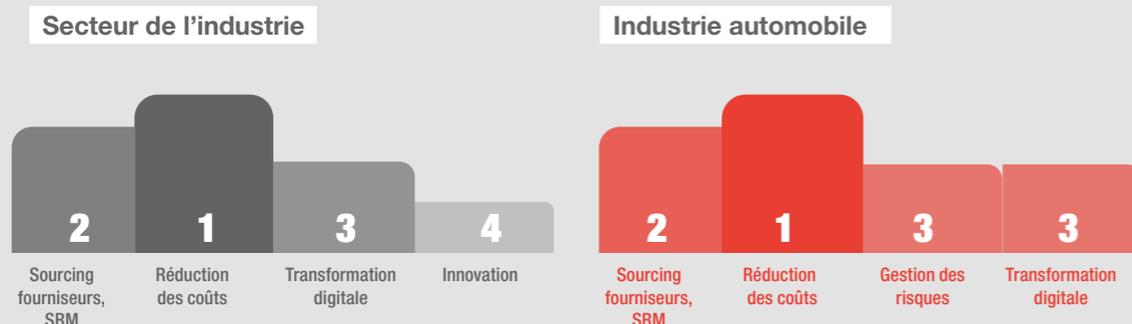




Industrie automobile

Une transformation digitale maîtrisée et résolument tournée vers les fournisseurs afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement

Priorités stratégiques des Directions Achats



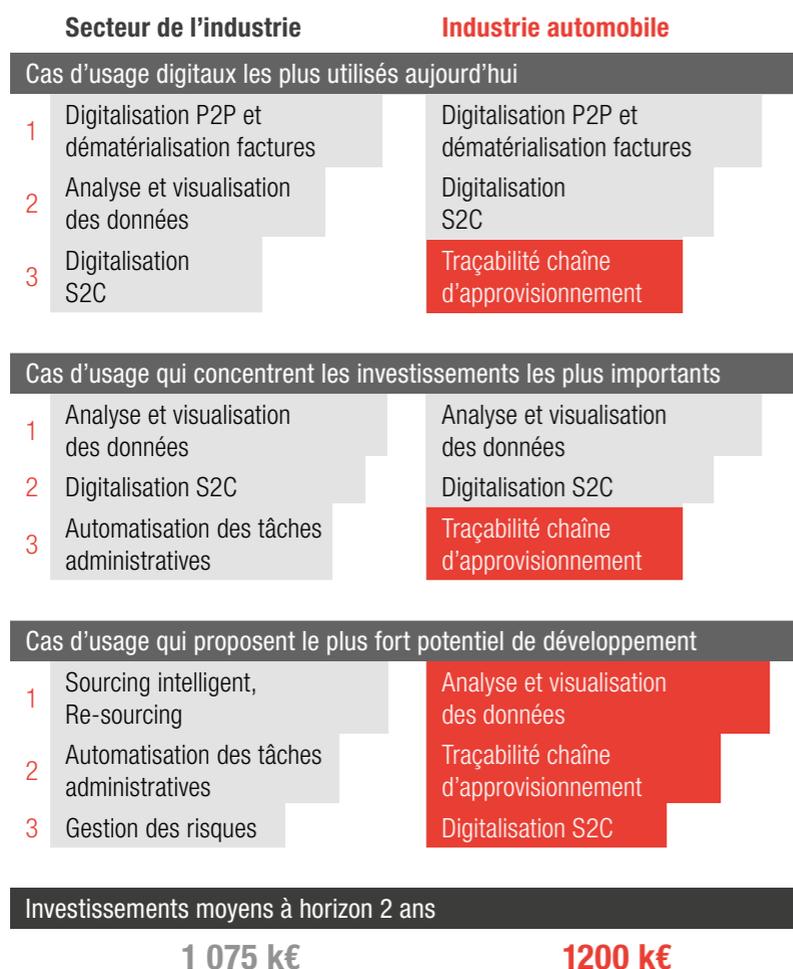
Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur de l'industrie	31%	26%	79%
Industrie automobile	47%	41%	85%

* la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale



Les organisations Achats du secteur automobile sont en train de déployer et de maximiser leurs solutions digitales pour assurer la traçabilité de leurs chaînes d'approvisionnement et consolider la connaissance de leurs fournisseurs.

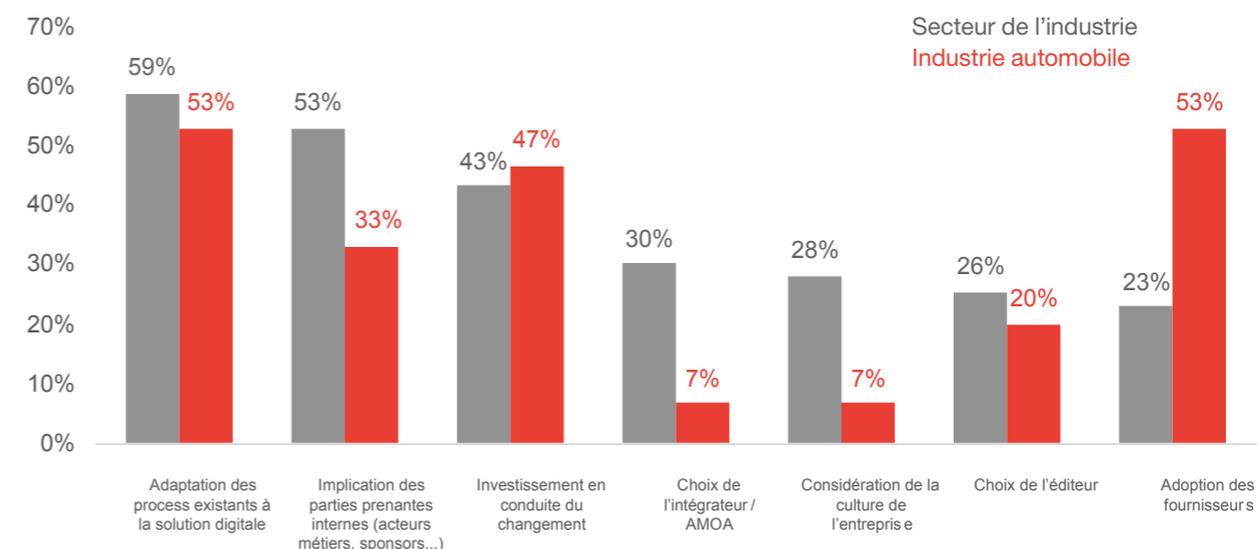
En effet, ce cas d'usage digital est l'un des plus utilisés aujourd'hui, et propose une forte perspective de développement.

La transformation digitale est utilisée pour répondre aux enjeux Achats spécifiques du secteur automobile, en termes de gestion de la relation avec ses fournisseurs, de rang 1 et plus, et aux risques associés.

Le secteur automobile parvient à optimiser le déploiement et l'utilisation de ses outils digitaux, et à maximiser les gains de performance sur son activité. Il fait mieux que ses homologues du secteur de l'industrie.

Spécificité notable, l'adoption des fournisseurs est le facteur clé de succès principal de la réussite des projets de transformation digitale. Les efforts dédiés à l'adoption et à l'appropriation des outils digitaux par les fournisseurs semblent donc porter leurs fruits et se traduire par des gains de performance.

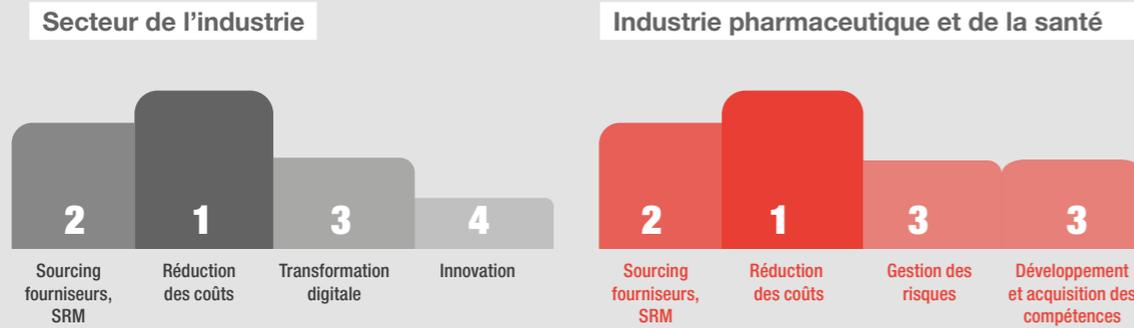
Facteurs clés de succès de la transformation digitale





Industrie pharmaceutique et de la santé

Priorités stratégiques des Directions Achats



Une transformation digitale au service de la sécurisation d'achats complexes et critiques dans un cadre normatif

Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur de l'industrie	31%	26%	79%
Industrie pharmaceutique et de la santé	23%	23%	77%

*la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale

	Secteur de l'industrie	Industrie pharmaceutique et de la santé
Cas d'usage digitaux les plus utilisés aujourd'hui		
1	Digitalisation P2P et dématérialisation factures	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
2	Analyse et visualisation des données	Digitalisation S2C
3	Digitalisation S2C	Analyse et visualisation des données
Cas d'usage qui concentrent les investissements les plus importants		
1	Analyse et visualisation des données	Analyse et visualisation des données
2	Digitalisation S2C	Digitalisation S2C
3	Automatisation des tâches administratives	Traçabilité chaîne d'approvisionnement
Cas d'usage qui proposent le plus fort potentiel de développement		
1	Sourcing intelligent, Re-sourcing	Traçabilité chaîne d'approvisionnement
2	Automatisation des tâches administratives	Gestion des risques
3	Gestion des risques	Analyse et visualisation des données
Investissements moyens à horizon 2 ans		
	1 075 k€	515 k€

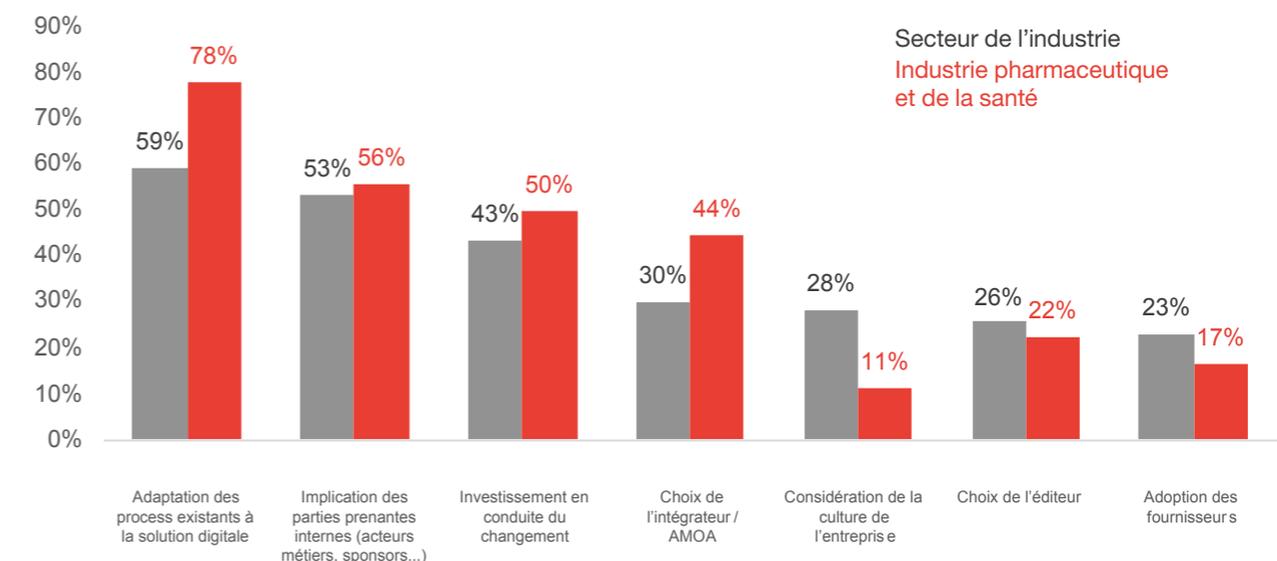
L'analyse des données et la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement sont les cas d'usage qui concentrent les plus forts investissements et qui proposent le plus fort potentiel de développement à horizon 2 ans. Ils permettent de gérer des familles d'Achats complexes et techniques et de répondre aux exigences du cadre normatif propre au secteur de l'industrie pharmaceutique et de la santé. De plus, ils favorisent la sécurisation des approvisionnements, dont la criticité a été mise en lumière notamment par la crise de la COVID-19.

Spécificité notable : le développement et l'acquisition des compétences est positionnée comme la troisième priorité des Directions Achats du secteur, et démontre l'importance de la gestion des talents à long terme, tant au niveau du recrutement que de leur fidélisation et de leur montée en compétences.

Bien que l'adoption des utilisateurs soit plus faible que leurs homologues du secteur de l'industrie, les Directions Achats de l'industrie pharmaceutique constatent des gains de performance quasiment équivalents. Le potentiel d'amélioration des performances est prometteur, à condition d'augmenter considérablement les investissements.

L'adoption et la montée en compétences des collaborateurs sur les solutions digitales doit donc constituer une priorité dans les années à venir pour les directions Achats du secteur. En effet, les acteurs du secteur pharmaceutique et de la santé constatent largement que les gains de performances proviennent avant tout d'une transformation métier.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale





Retail et Distribution

Priorités stratégiques des Directions Achats



Feuille de route digitale

	Secteur des services	Retail et Distribution
Cas d'usage digitaux les plus utilisés aujourd'hui		
1	Digitalisation P2P et dématérialisation factures	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
2	Digitalisation S2C	Analyse et visualisation des données
3	Portail collaboratif	Portail collaboratif
Cas d'usage qui concentrent les investissements les plus importants		
1	Digitalisation P2P et dématérialisation factures	Analyse et visualisation des données
2	Analyse et visualisation des données	Digitalisation P2P et dématérialisation factures
3	Gestion des risques	Gestion des risques
Cas d'usage qui proposent le plus fort potentiel de développement		
1	Gestion des risques	Gestion des risques
2	Assistant Achats virtuel	Traçabilité chaîne d'approvisionnement
3	Analyse et visualisation des données	Automatisation des tâches administratives
Investissements moyens à horizon 2 ans		
	1 075 k€	1 470 k€

L'utilisation des outils digitaux se porte notamment sur la gestion des données. Cette tendance devrait se renforcer en raison d'investissements conséquents ciblés sur cet usage.

En effet, l'exploitation et le pilotage de la donnée sont sources d'avantages concurrentiels dans le secteur du Retail et de la Distribution, évidemment au niveau des ventes, mais également à l'amont de la chaîne sur les Achats.

Par ailleurs, la traçabilité des chaînes d'approvisionnement est un cas d'usage digital à fort potentiel de développement. Il permet à la fois de fiabiliser les sources d'approvisionnement tout en répondant à des enjeux RSE (respect environnemental, lutte contre le travail dissimulé,...) qui constituent une préoccupation grandissante de leurs clients.

La transformation digitale en soutien à des Achats sources d'avantages concurrentiels

Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur des services	37%	34%	78%
Retail et Distribution	21%	37%	81%

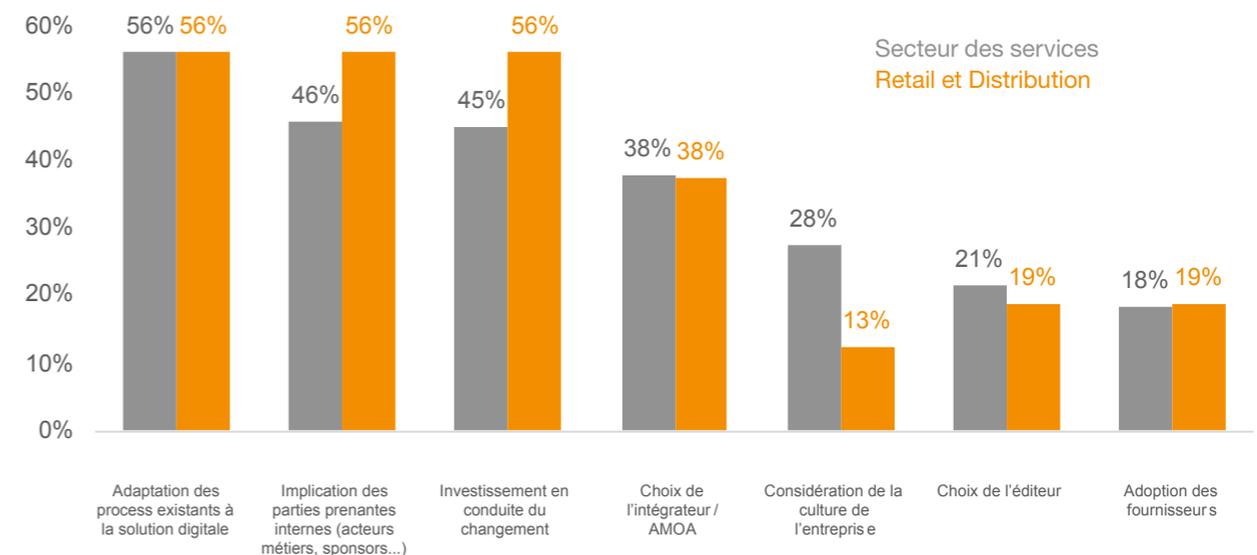
*la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Le secteur semble avoir des difficultés à obtenir une forte adoption des solutions digitales par ses effectifs. La transformation digitale passe essentiellement par la transformation métier qui lui est associée, et notamment par l'accompagnement à l'évolution des compétences et des pratiques des collaborateurs.

L'importance de l'intégration de la solution digitale est également potentiellement sous estimée, pouvant justifier une adoption des utilisateurs bien en deçà de la moyenne.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale

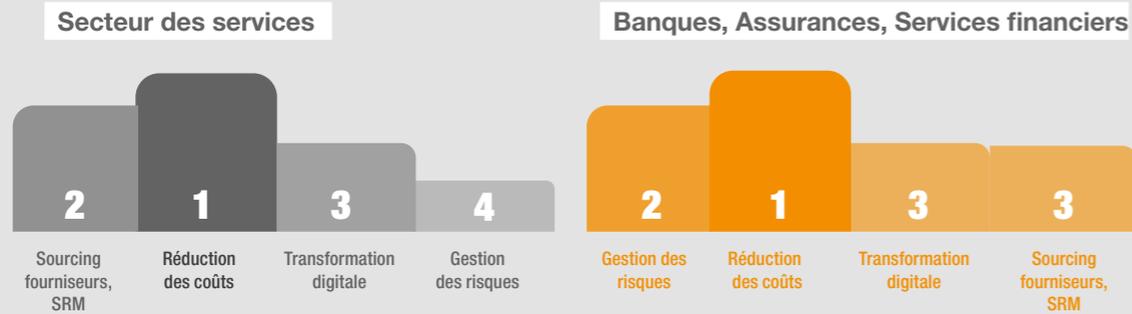




Banques, Assurances, Services financiers

Une dynamique de transformation digitale poussée par un objectif de maîtrise des risques dans un environnement concurrentiel

Priorités stratégiques des Directions Achats



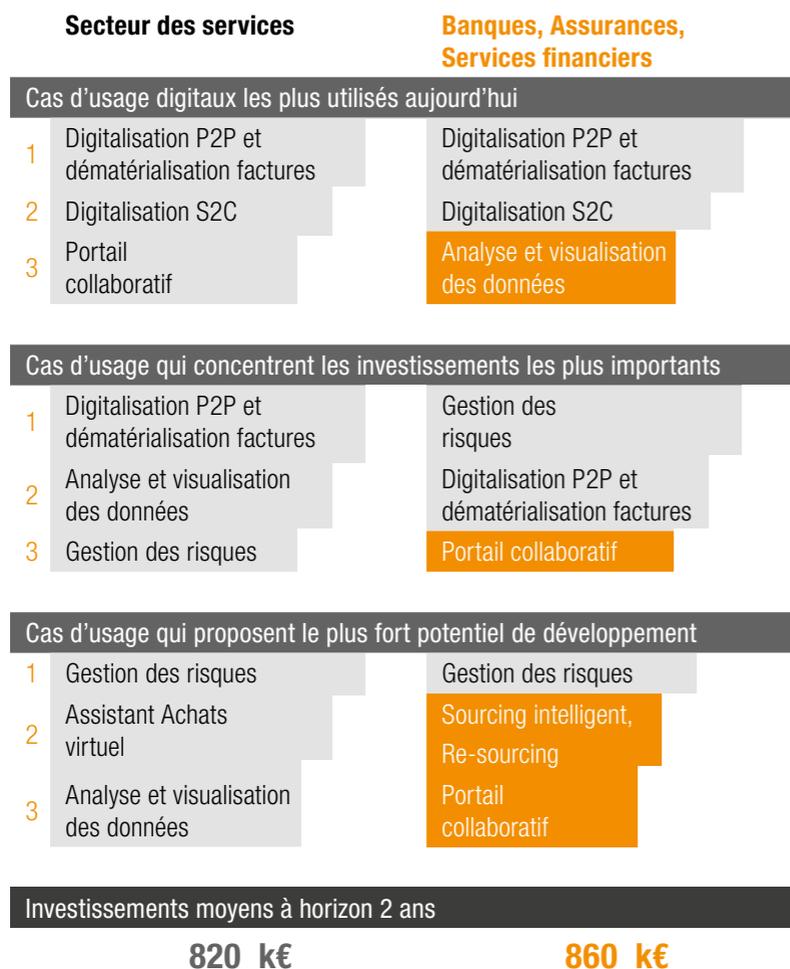
Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur des services	37%	34%	78%
Retail et Distribution	47%	41%	74%

*la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale



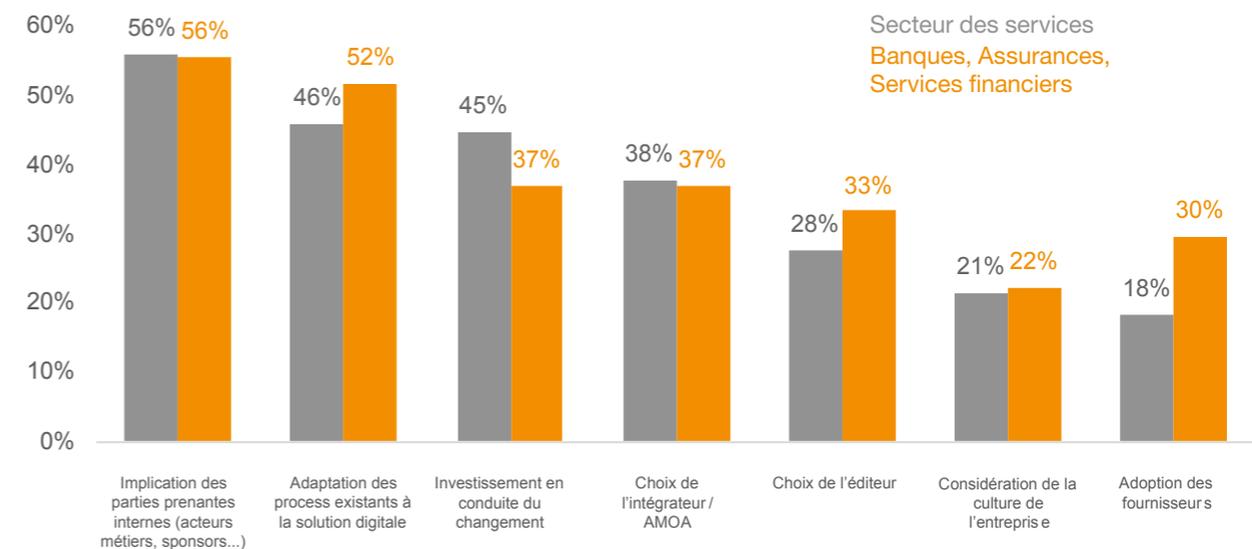
Les banques, assurances et services financiers sont en passe de rattraper leur retard quant à l'utilisation des portails collaboratifs, déjà bien intégrés par les autres acteurs du secteur des Services. Ils permettent de fluidifier les interactions entre les prescripteurs, les Achats et les fournisseurs.

La sécurisation des données et la cybersécurité étant devenues des enjeux majeurs du secteur, la gestion des risques est désormais la deuxième priorité stratégique et représente l'usage dont les investissements seront à la fois les plus élevés, et également celui qui connaîtra le développement le plus rapide.

L'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents qualifiés de « digital natives » accélère la transformation digitale du secteur et pousse les entreprises à repenser leur approche des processus métiers.

Le développement rapide des Fintech (technologie financière) et le besoin d'agilité pour répondre aux exigences clients ont contraint les entreprises du secteur à se digitaliser plus vite que leurs homologues du secteur des Services, expliquant ainsi une certaine avance en terme de déploiement de solutions digitales.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale

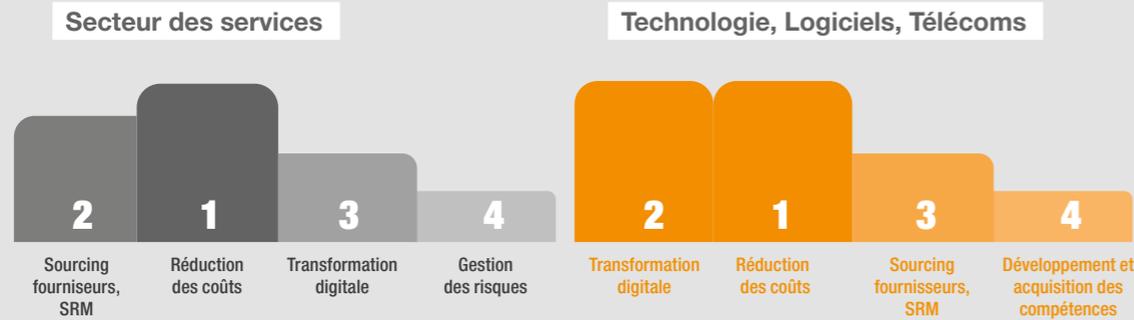




Technologie, Logiciels, Télécoms

Les Directions Achats se concentrent sur la transformation digitale de leurs processus transactionnels

Priorités stratégiques des Directions Achats



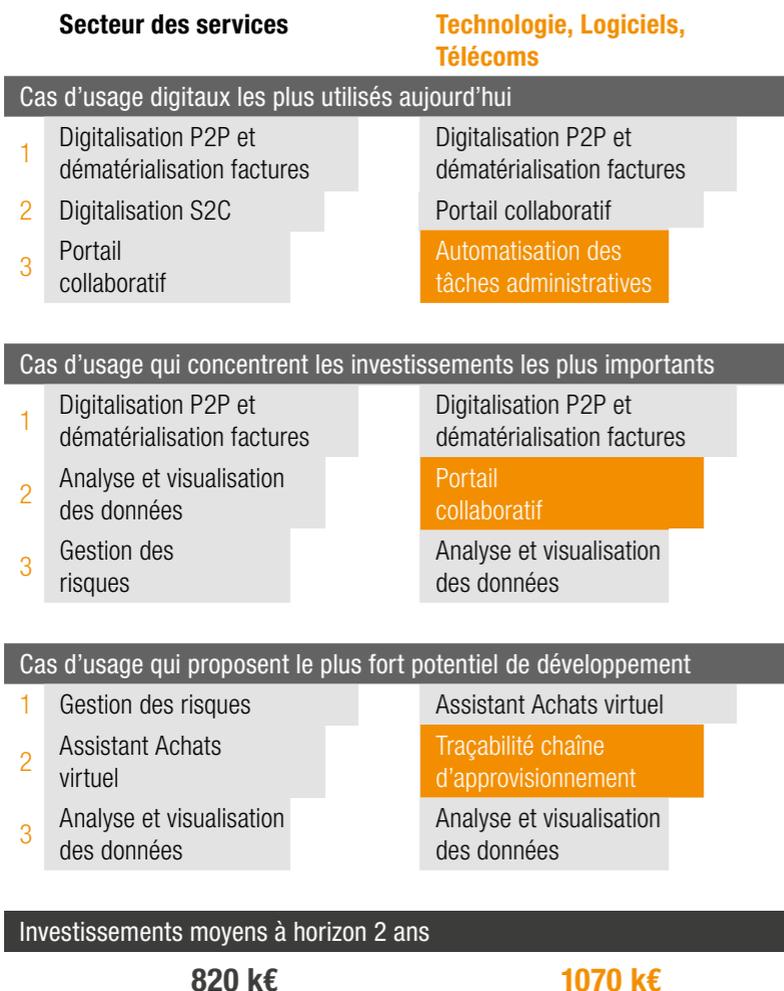
Performance de transformation digitale

	% d'entreprises parvenant à déployer leurs solutions digitales de façon optimale		% d'entreprises constatant une amélioration de leur performance (moyenne)
	Fort taux d'adoption des utilisateurs*	Fort taux d'exploitation des fonctionnalités**	
Secteur des services	37%	34%	78%
Technologie, Logiciels, Télécoms	44%	40%	87%

*la solution est utilisée par plus de 75% des utilisateurs ciblés

** la solution est utilisée de manière efficace grâce à une exploitation de plus de 75% de ses fonctionnalités

Feuille de route digitale



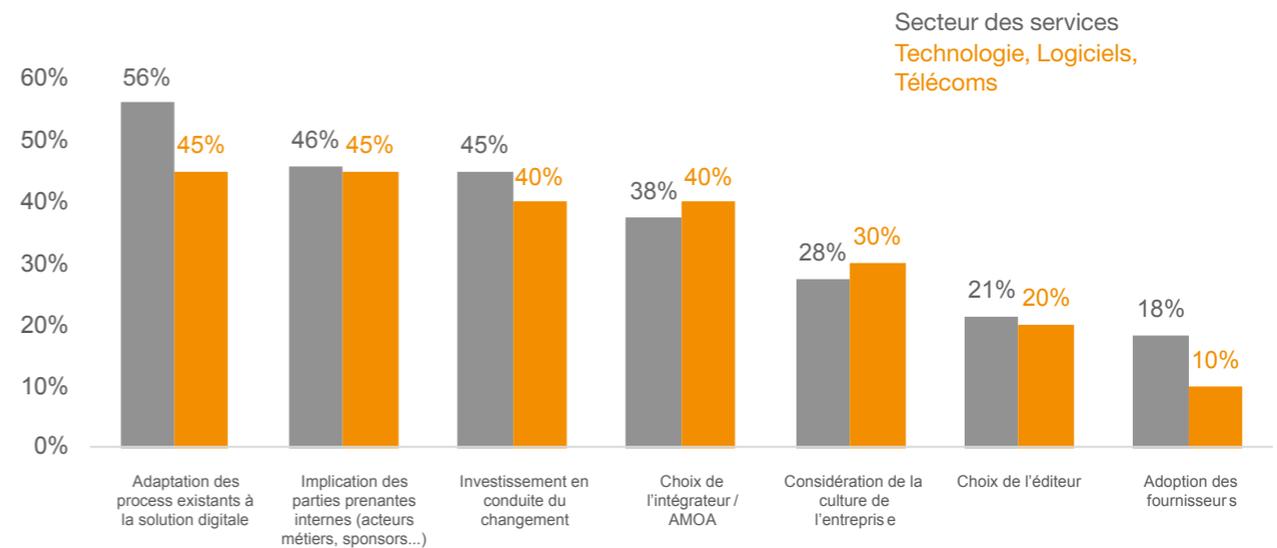
Un tiers des répondants cite la transformation digitale comme la première priorité des Directions Achats du secteur Technologie, Logiciels et Télécoms, ex-aequo avec la réduction des coûts.

Cette dynamique reflète les enjeux de transformation digitale que portent ces entreprises sur leurs marchés, au-delà même des organisations Achats.

L'usage des outils digitaux se concentre sur l'automatisation des processus transactionnels (Procure-to-Pay et tâches administratives). Ces tendances devraient se renforcer grâce aux investissements prévus à horizon deux ans, qui annoncent notamment l'assistant Achats virtuel comme ayant le plus fort potentiel de croissance en terme de nombre d'utilisateurs.

Le secteur Technologie, Logiciels et Télécoms parvient à maximiser les gains de performance issus de la transformation digitale. L'automatisation des processus transactionnels permet en effet de générer des bénéfices concrets sur des catégories d'Achats standardisées et avec un niveau de complexité modéré.

Facteurs clés de succès de la transformation digitale



Vos contacts EMEA

Dr. Norbert F. Fischer
Allemagne
norbert-f.fischer@de.pwc.com

Jan Herrmann
Allemagne
Jan.herrmann@pwc.com

Robert Weissbarth
Allemagne
robert.weissbarth@pwc.com

Lorenzo Paolo Brunello
Italie
lorenzo.paolo.brunello@pwc.com

Dr. Bashar El-Jawhari
Moyen Orient
bashar.el-jawhari@pwc.com

Mark McKeever
Irlande
Mark.mckeever@pwc.com

Fabian Roosen
Belgique
fabian.roosen@pwc.com

Manuel Diaz Delgado
Espagne
manuel.diaz.delgado@
es.pwc.com

Isabelle Carradine
France
isabelle.carradine@pwc.com

Ceyhun Togo
Suisse
ceyhun.togo@pwc.com

Staffan Hellberg
Suède
staffan.hellberg@pwc.com

Henrik Olsson
Suède
henrik.olsson@pwc.com

Leon Smith
Royaume-Uni
leon.c.smith@pwc.com

Mathieu Rosier
Pays-Bas
mathieu.rosier@pwc.com

Ismail Karakis
Turquie
ismail.karakis@pwc.com

Vera Abaturova
Russie
vera.abaturova@pwc.com

Harald Dutzler
Autriche
harald.dutzler@pwc.com

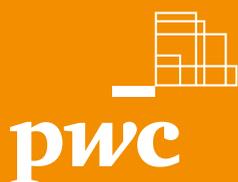
Alex Murage
Afrique de l'Est
alex.murage@pwc.com

Frederic Chapelle
Luxembourg
frederic.chapelle@pwc.com

Thomas Siersbæk Heller-Njor
Danemark
thomas.siersbaek.heller-
njor@pwc.com

Pekka Pesonen
Finlande
pekka.v.pesonen@pwc.com

Selim Sumer
Norvège
selim.sumer@pwc.com



Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

© 2020. PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés. Réalisation Studio Graphique PwC France.