

Comment optimiser le processus de comptabilité intragroupe?

Les transactions intragroupes ont des répercussions considérables sur les comptes de résultats des entreprises

Auteurs : Nilly Essaides, William Marchionni, Stephen Ferguson et Gilles Bonelli

Résumé de l'article

La comptabilité intragroupe a une incidence significative sur les calculs de bénéfices et sur les taux d'imposition effectifs des groupes. Les comptes intragroupes, doivent donc être calculés avec précision, pour permettre le rapprochement nécessaire des données comptables et des opérations intragroupes, avant de procéder ensuite aux éliminations comptables nécessaires. Les meilleures fonctions finance se focalisent sur plusieurs objectifs, afin d'assurer le bon équilibre entre le coût et la qualité du processus intragroupe:

- Assurer la bonne gouvernance du processus de bout en bout
- Optimiser l'efficacité et l'efficacité du processus en adoptant les meilleures pratiques
- Adopter des niveaux élevés d'automatisation et de gestion centralisée du processus
- Nouvelles pratiques qui permettront de réduire le volume et les litiges intragroupes

Comprendre le processus intragroupe

La comptabilité intragroupe implique d'abord, le calcul d'une valeur à facturer et la création d'une facture afférente à l'échange d'un produit, d'un service ou d'un instrument de financement entre entités au sein d'un même groupe, et du règlement entre les deux parties. La forme la plus répandue et la plus importante d'activité intragroupe est un échange associé à l'expédition d'un produit provenant d'une société de fabrication ou de logistique vers celle qui traitera du marketing ou de la vente, dans un pays différent ou dans un autre secteur de l'organisation.

Pour les entreprises multinationales, il existe généralement une obligation de produire une facture, qui reflète le transfert de propriété pour un montant calculé en conformité avec les règles de l'OCDE sur les ventes sans lien de dépendance. Le calcul sous-jacent est une forme de prix de transfert, qui fait l'objet d'un contrôle par les autorités fiscales qui tiennent à assurer qu'il n'y a pas de pertes de bénéfices au détriment de leur juridiction. En pratique nous observons surtout cinq formes principales d'échanges intragroupes (Fig.1).

FIG. 1 Le tableau ci-dessous illustre les types d'opérations les plus fréquents

	Scénarios intragroupes	Description	Particularités typiques
1	Le commerce intragroupe	Les frais sont liés à l'approvisionnement physique de biens et à la prestation de services qui font partie intégrante de la création finale de revenus auprès de clients tiers.	Volumes fréquents et élevés, basés sur les expéditions ou les services liés au commerce
2	Re-facturation pour les services spécifiques	Une entité juridique fournit un service distinct à une autre partie du groupe, ou subit un certain coût, elle doit le facturer ensuite.	Trimestriel, volume moyen, lié à une activité spécifique non routinière
3	Répartition des frais généraux	Les allocations des coûts, des fonctions centrales de l'entreprise, telles que les fonctions informatiques, juridiques et immobilières, sont effectuées sur la base d'une clé de répartition.	Trimestriel, volume faible, basé sur des règles d'attribution convenues
4	Activité de financement du groupe	Echange de ressources financières, et de leurs coûts, tels que les intérêts, les commissions liées aux prêts, aux instruments financiers ou financement par actions	Annuel ou ad hoc, volume faible, défini par des accords de financement
5	Règlement des paiements	De nombreuses organisations utilisent des modèles ou un groupe central paie les factures de tiers au nom des différentes entreprises. Cela crée souvent une relation intragroupe.	Mensuel ou trimestriel, volume faible; lien avec la trésorerie

Source: The Hackett Group

Du point de vue des « Business Units (BU) », concevoir un modèle centralisé de comptabilité intragroupe est souvent nécessaire, afin de représenter correctement les coûts afférents aux services des clients. C'est aussi une nécessité pour pouvoir ensuite vérifier que le groupe est conforme, aux obligations légales tant au niveau de la société mère qu'au niveau de ses entités opérationnelles.

Quel que soit le type de transaction intragroupe, le processus doit être géré de manière efficace de bout en bout. L'entité qui fournit le service, le produit ou l'instrument de financement doit créer la facture, tandis que l'entité qui reçoit ces derniers, doit payer une contrepartie. (Fig. 2).

FIG. 2 Les éléments clés du processus intragroupe



Source: The Hackett Group

Dans la pratique, la plupart des organisations ont des difficultés avec le processus de comptabilité intragroupe. Ces difficultés peuvent d'abord provenir de l'esprit d'entreprise qui ne fonctionne qu'en silo, et qu'on encourage pourtant dans chacune des contreparties intragroupes. Ensuite, ces difficultés peuvent être liées à l'absence de processus unifié pour gérer les calculs, la création de factures et leurs règlements.

L'efficacité du processus de comptabilité intragroupe a un effet sur la rapidité de clôture, la complexité de pratiques comptables et l'exposition aux risques réglementaires.

Un manque d'efficacité dans ce domaine, peut occasionner des coûts de personnels comptables alors même que cela concerne, un processus interne, qui ne crée pas de valeur du point de vue des actionnaires. Il n'en demeure pas moins, qu'une erreur peut avoir de graves répercussions financières. (Fig. 3).

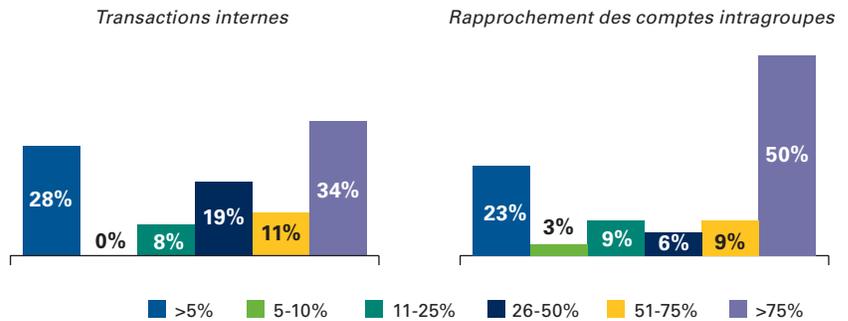
FIG. 3 Principaux risques associés aux transactions intragroupes

Risques	Répercussions
Les déséquilibres en cours âgés de moins de X jours ne sont toujours pas confirmés.	Risque de devoir traiter cela comme une perte nette, en l'absence d'un processus officiel de règlement des litiges.
La résolution des rapprochements des comptes, pendant la clôture mensuelle implique des ajustements "top-side" au-dessus du niveau de l'entité juridique.	Conflit entre le besoin d'exactitude fiscale, et celui des rapports de contrôle gestion qui se contentent d'une information rapide mais moins précise
Les processus manuels de suivi et de rapprochement des transactions intragroupes, dépendent d'experts financiers en permanence.	Les informations qui certifient la propriété et l'intégrité des transactions sont absentes de la comptabilité générale. Celle-ci ne peut plus jouer son rôle de "seule source de vérité" pour les informations financières.
Les calculs imprécis des prix de transfert.	Atteinte à la réputation de l'entreprise, qui peut être accusée de manipuler ses revenus. Ceci peut entraîner de très lourdes sanctions de la part des autorités fiscales et, dans des cas extrêmes, cela peut affecter l'autorisation d'une société à exercer son activité dans un pays donné.

Source: The Hackett Group

Les transactions intragroupes sont sur le chemin critique de la clôture et de la consolidation des comptes. Ce domaine reste une priorité même pour les meilleures fonctions financières dites "world class", qui effectuent leur clôture rapidement. Celles-ci bénéficient, certes d'automatisation d'une plus grande partie de leurs transactions et de leurs processus de rapprochement (Fig. 4), pourtant elles peuvent encore progresser pour être plus agile, plus capable de répondre aux changements de modèles commerciaux, à ceux des prestations de services financiers et à ceux qui sont liés aux changements réglementaires. Ces défis affectent notamment les sociétés multinationales dont on étudie scrupuleusement les méthodes suivies pour mettre en adéquation « profits » et « marchés de consommation ».

FIG. 4 Les niveaux d'automatisation



Source: Account-to-Report Performance Study, The Hackett Group, 2015

De plus, le rapprochement des comptes entre entreprises est une activité clé de fin de mois, dont le temps de cycle requiert une attention particulière afin d'atteindre des temps de cycle de clôture "world class" nécessitant moins d'effort et de ressources. Les « World Class » (telles qu'identifiées par notre méthodologie empirique) consacrent moins d'un FTE par milliard de dollars de chiffre d'affaires à la comptabilité intragroupe (Fig. 5). Les équipes financières rapides et allégées font moins d'erreur. La défaillance n'est pas une option, pour une entreprise qui fait sa clôture en deux jours, car cela pourrait entraîner une perturbation plus importante du processus, que pour une entreprise qui prend huit jours.

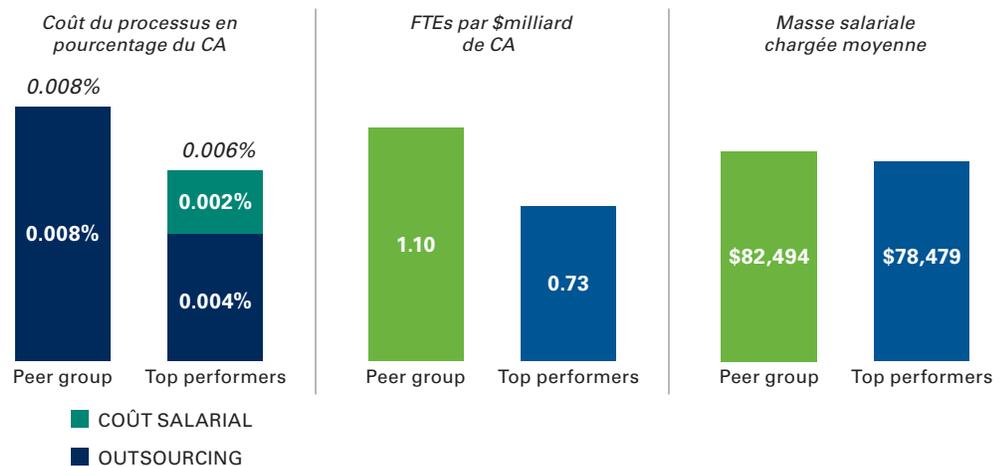
Le rôle du département trésorerie et des «usines à paiements»?

La Trésorerie peut jouer un rôle essentiel pour rendre le processus de comptabilité intragroupe plus efficace en fournissant un mécanisme permettant de centraliser le règlement des factures. Elle peut ensuite compenser les factures entre paires de partenaires commerciaux pour arriver à une exposition nette. Le processus de compensation permet de réduire le nombre de transactions de règlement qui doivent avoir lieu en effectuant un seul transfert interne de fonds. Cette méthode présente plusieurs avantages :

1. Elle réduit le fardeau du traitement de multiples transactions et de multiples transferts de fonds.
2. En particulier dans les entreprises multinationales, de nombreuses transactions comportent des éléments multi-devises. Une entité américaine peut devoir de l'argent à une entité mexicaine. La décision de payer en dollars ou en pesos aura un impact sur l'exposition globale de l'entreprise au risque de change, ce qui a des répercussions multiples sur la gestion des risques. La Trésorerie peut surveiller les flux et décider la devise de libellé du paiement afin de minimiser les risques de change et les activités de couverture et de réduire l'exposition nette basée sur ces décisions pour l'aligner sur la position globale de la société en matière de change.

La trésorerie peut aussi faire évoluer son rôle en créant une «usine à paiements», pour payer toutes les factures des entités : Si une entité en France reçoit une facture libellée en euros, elle vend cette facture à «l'usine à paiements» dans sa propre devise fonctionnelle (une transaction intragroupe qui peut être libellée en euros ou en dollars), sans aucun risque de change. L'usine paie ensuite le fournisseur externe au nom de l'entité dans la devise convenue, effectuant le paiement externe et centralisant tous les risques de change au même endroit.

FIG. 5 Les coûts du processus de comptabilité intragroupe



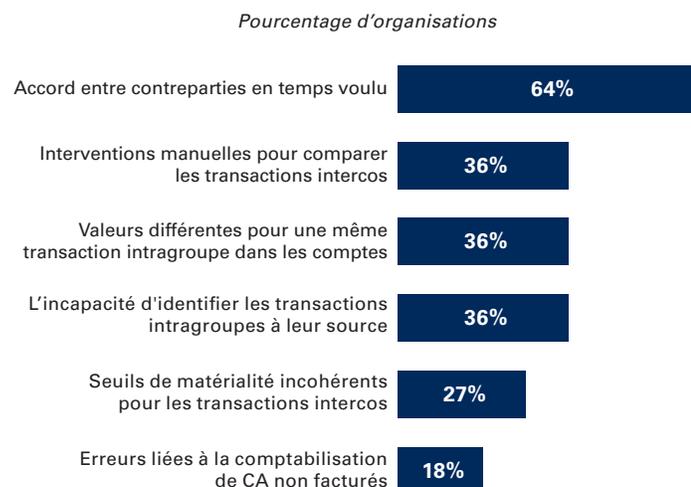
Source: Account-to-Report Performance Study, The Hackett Group, 2015

Comment bien diagnostiquer les enjeux?

Selon notre expérience, plusieurs problèmes surviennent fréquemment: des processus manuels liés de façon complexe et appuyés par un ou deux employés de longue date; des processus qui s'effondrent lorsqu'un problème de paiement ou de chaîne d'approvisionnement survient; ou un nombre croissant de soldes de comptes d'éliminations intragroupe, qui se reportent chaque mois. La nature et le volume de ces transactions proviennent souvent de mauvaises décisions opérationnelles, qui sont prises sans tenir compte de leurs répercussions en aval sur les processus et les procédures intragroupes.

La plupart des problèmes intragroupes surviennent (et se multiplient) pendant la clôture mensuelle des comptes, lorsqu'ils entravent la production des états financiers ou les rapprochements de comptes. Lorsqu'on traite les diverses questions intragroupes individuellement (par exemple, l'allocation du temps des ressources, des processus redondants et les soldes impayés), ces questions peuvent ne pas paraître pertinentes et elles sont souvent laissées de côté puisqu'elles ne sont pas considérées comme une source de grande valeur pour l'entreprise. Cependant, lorsqu'elles sont évaluées à un niveau global de gouvernance et de contrôle, ces tâches diverses peuvent facilement étouffer une fonction financière et l'empêcher de mener à bien des activités de rapports financiers et de gestion qui nécessitent alors davantage d'attention, pendant la clôture mensuelle. De telles défaillances pourraient en effet, provoquer l'attention des organismes de réglementation, dont les autorités fiscales. Un certain nombre de problèmes d'intragroupes les plus courants auxquels les entreprises sont confrontées, sont présentés ci-dessous (Fig. 6).

FIG. 6 Les goulets d'étranglement intragroupes



Source: Account-to-Report Performance Study, The Hackett Group, 2015

Utiliser des robots pour surmonter les problèmes d'intégration de système

Les processus intragroupes, les plus efficaces sont ceux qui créent les factures instantanément. Le cas idéal est d'avoir les deux partenaires commerciaux utiliser la même instance du logiciel ERP et que les étapes des transactions puissent être configurées pour se dérouler simultanément.

Cependant peu d'organisations multinationales disposent de cette solution idéale. Souvent les deux étapes des échanges sont effectuées dans des systèmes différents. Cette situation fait que la mise en correspondance doit se faire par l'intégration des systèmes. Dans le cas contraire, les services financiers peuvent envisager d'utiliser l'automatisation des processus robotisés (RPA) pour relier les différentes étapes des transactions intragroupes.

L'attrait de cette solution provient du fait que les scénarios intragroupes qui en découlent, peuvent ensuite s'appuyer sur des règles bien définies. Sans cette automatisation, un risque d'erreur humaine survient, lorsque les responsables des comptes créditeurs et débiteurs traitent mal, la même information indépendamment dans des logiciels différents. Les conséquences de ces erreurs entraînent des inefficacités dans le processus. Par conséquent, les transactions sont rejetées lors du rapprochement des comptes.

Améliorer le processus de comptabilité intragroupe

Le service financier doit d'abord évaluer l'état du processus intragroupe. Cela exige une bonne compréhension des systèmes de support, cartographier des processus adjacents et les ressources disponibles. Le service financier doit identifier les sources, destinations et interdépendances tant financières qu'opérationnelles. Il est également nécessaire d'évaluer les outils informatiques existants qui appuient les rapprochements et la veille. Cette évaluation fondamentale, présente d'autres avantages: en diagnostiquant «la santé» du processus intragroupe, le service financier peut clarifier des problèmes touchant les clients, tels que l'exactitude de la facturation, la gestion des litiges et l'efficacité du processus de recouvrement.

Cependant, le service financier doit aussi travailler en profondeur:

- 1. Dépasser les symptômes superficiels:** Effectuer une analyse approfondie afin de comprendre les facteurs à l'origine des écarts de traitement entre les processus. Quand les facteurs sont identifiés, il faut instituer immédiatement des mesures pour suivre les progrès et pour évaluer quantitativement le problème, comme par exemple le nombre de rapprochements effectués tous les mois, le nombre de confirmations effectuées à temps etc.
- 2. Assurer « le nettoyage » du système si nécessaire:** Pour réinitialiser le pilotage du processus de base, il faut traiter les déséquilibres intragroupes de départ. Pour aider le personnel financier à progresser, il est préférable de décider d'un point de rupture entre les pratiques passées et le début de nouvelles méthodes de travail.
- 3. Définir la source autorisée d'information:** Lors de la communication entre partenaires commerciaux, il est important de créer une vision commune des transactions intragroupes en tenant compte des configurations des entités juridiques et d'autres facteurs de complexités organisationnelles. Les services financiers doivent définir cette source unique d'information et rendre obligatoire son utilisation pour appuyer la communication régulière et prévenir les défaillances des processus.

La transformation du processus intragroupe peut être rapide ou progressive. Fig. 7 indique les projets qui peuvent aider à relancer les chantiers d'amélioration les plus communs.

FIG. 7 Exemples d'initiatives intragroupes: Processus , technologies et personnel

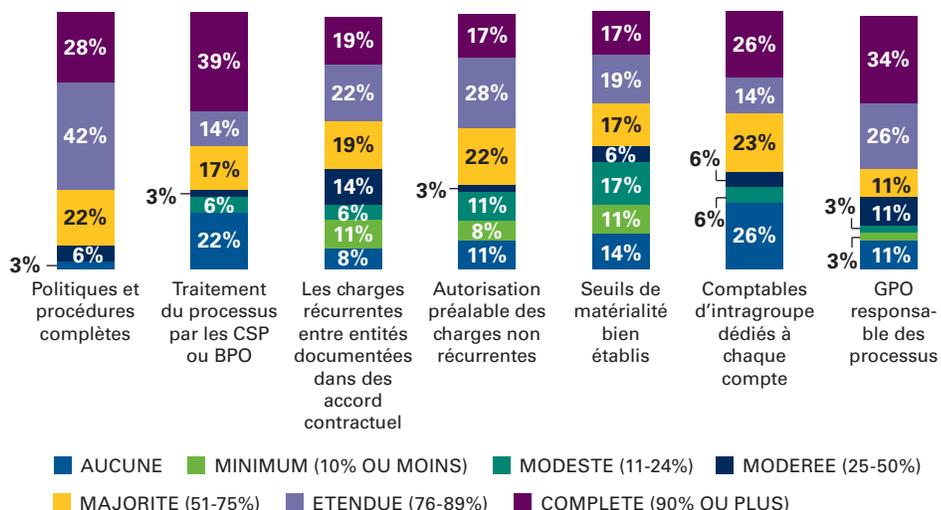
Processus	Technologie	Personnel
Instaurer un processus de confirmation mensuel pour tous les partenaires traditionnels, avec des délais et des définitions claires de ce qui constitue un "solde confirmé"	Créer un "portail de bilan intragroupe" dans un outil partagé qui permet aux partenaires de consulter leur information et de l'analyser (par exemple, ERP, outil d'analyse)	Créer un centre d'excellence pour résoudre les litiges et gérer les procédures d'intervention assez rapidement
Produire régulièrement des rapports intragroupe DSO pour surveiller le règlement des litiges dans un délai convenable en évitant la perte d'information financière.	Réduire le nombre de systèmes de comptabilité générale et les variations de plans comptables pour les comptes intragroupes si possible.	Répartir les responsabilités aux seins des équipes (par exemple, FP&A, contrôles internes) pour maintenir des bilans sains.
Intégrer l'établissement de prix de transfert entre les partenaires commerciaux dans le cadre de nouveaux processus de configuration des entités juridiques.	Utiliser la technologie de manière progressive et migrer vers une solution plus systématique. Envisager les possibilités d'exploiter la RPA, le cas échéant	Définir et communiquer les rôles et les responsabilités de chacun, autour d'éléments clés tels que le règlement des litiges et les rapprochements intragroupes.

Source: The Hackett Group

Conclusion et recommandations

Nos recherches montrent qu'il y a plusieurs pratiques à mettre en œuvre pour améliorer le rendement des processus de comptabilité intragroupe (Fig. 8). Certaines sont plus largement utilisées que d'autres, mais toutes contribuent ensemble, à créer un processus de comptabilité intragroupe plus stable et plus efficace.

FIG. 8 Application des meilleures pratiques en comptabilité intragroupe



Source: Account-to-Report Performance Study, The Hackett Group, 2015

Voici comment ces pratiques peuvent être mises en œuvre:

1. **Nommer un GPO (responsable de processus global pour la comptabilité intragroupe).** Ce membre du personnel aura une vue globale sur les sous-processus qui se déroulent à plusieurs niveaux dans le groupe: BUs, CSPs, Centres d'excellence et siège. Nous préconisons que cette personne soit responsable de la qualité de l'exécution du processus. Le responsable est également chargé de déterminer la meilleure façon de fournir des services à «valeur ajoutée» provenant soit de la fonction financière, en tenant compte des autres fonctions dans l'entreprise, car cela est nécessaire pour simultanément réduire les risques et soutenir la rentabilité, en collaborant notamment avec les services fiscaux.
2. **Utiliser le rôle des CSP ou d'autres fournisseurs de services externes.** Traiter l'intragroupe comme un processus de bout en bout qui unifie les contreparties des transactions et qui favorise leurs règlements. La gouvernance par une équipe de comptables centrale devra permettre notamment la standardisation du processus. En effet, les transactions intragroupes sont souvent répétitives et elles peuvent être normalisées assez facilement, puisque les partenaires commerciaux internes commandent des produits ou des services souvent similaires auprès des mêmes entités sœurs. Cela fait d'excellents candidats pour la centralisation et l'exécution par un CSP captif ou par l'intermédiaire d'un sous-traitant de processus afin d'économiser du temps et des coûts.
3. **S'appuyer sur des politiques et procédures intragroupes standardisées, complètes et définies au niveau central :** Une politique bien rédigée aide à régir les rôles et les responsabilités de chacun, elle permet aussi de définir les règles que les contreparties doivent suivre et elle institue un mécanisme de gestion des litiges. La politique doit être soutenue par des procédures, toutes aussi standardisées pour s'assurer que chaque BU, COE et CSP respecte les mêmes règles lors du traitement des transactions intragroupes. Cela réduit les risques afférents aux rapports externes et encourage la pertinence des rapports de gestion.

4. **S'assurer que les changements récurrents effectués entre les entités, soient documentés** : dans le cadre d'accords contractuels internes. Les contrats doivent préciser la relation entre les entités ainsi que les délais et les montants des factures à échanger. De cette façon, on limite la confusion ou le désaccord qui pourrait porter sur « ce qui est dû » « à qui » et « quand » en évitant donc des litiges ultérieurs. Un exercice bien coordonné au cours de la phase de planification annuelle peut notamment contribuer à obtenir un consensus, à améliorer la transparence et à minimiser le volume des factures intragroupes. Des techniques le passage d'écritures récurrentes avec des factures trimestrielles et de rééquilibrage « true-up », peuvent aussi s'avérer efficaces dans certaines circonstances.
5. **Obtenir l'approbation préalable des charges non récurrentes** : Dans le cas d'une charge spécifique il est important d'obtenir l'approbation préalable, afin que cela ne crée pas de goulot d'étranglement, ni au moment des rapprochements, ni à celui du traitement des comptes en fin de mois. Cette pratique permet notamment d'éviter une exception au processus normal qui nécessiterait une attention particulière et réduirait l'efficacité du processus.
6. **Établir des seuils de matérialité**. Le seuil variera en fonction de l'entreprise et de l'importance des flux, mais pour une entreprise dont les frais intragroupes s'élèvent à plusieurs millions, une transaction de \$5 000 qui ne peut pas être rapprochée immédiatement, ne justifie souvent pas l'attention du personnel comptable.

Conclusion et recommandations

La comptabilité intragroupe peut être perçue comme une activité sans valeur ajoutée pour les actionnaires, pourtant elle a des répercussions profondes sur les groupes. Cette comptabilité affecte notamment la rentabilité et, dans de nombreux cas, elle crée un risque lié au non-respect des réglementations fiscales, ou encore un risque lié aux taux de change. Très souvent, le processus évolue mal dans le temps, si on ne prend pas en compte son efficacité, souvent en l'absence d'une politique bien conçue et pratique. Les pénalités peuvent être considérables et coûteuses. C'est pour ces raisons, qu'on doit s'attendre à des examens plus minutieux par les autorités fiscales concernant les pratiques de prix de transfert. Dans ce contexte l'émergence d'outils d'automatisation qui réduisent les erreurs et le temps pour rapprocher les comptes et pour effectuer la clôture chaque mois sont autant de possibilités, pour examiner le processus intragroupe et identifier son potentiel d'amélioration.

Recherche connexe du groupe Hackett

[Digital Transformation is Key to Performance Improvement in Business Services](#), February 2017

[Intercompany: The Case for Transformation](#), November 2015

À propos des conseillers

Nilly Essaides

Senior Research Director



Mme Essaides a plus de 25 ans d'expérience dans la recherche, la rédaction et la communication sur les questions de finance et de trésorerie, en mettant l'accent sur la façon dont la finance ajoute de la valeur à l'entreprise grâce à l'excellence dans les processus de gestion financière et de planification. Auparavant, elle a travaillé à l'Association for Financial Professionals, où elle dirigeait le cabinet FP&A. Mme. Essaides,

une blogueuse prolifique avec des milliers de followers sur LinkedIn, écrit pour des publications externes telles que *Digitalist Magazine*. De plus, elle a co-écrit un livre sur le transfert interne des meilleures pratiques, *If Only We Knew What We Know* (Simon & Schuster, 1998).

William Marchionni

Global Practice Leader, Account-to-Report Advisory Program



M. Marchionni fournit aux directeurs financiers et autres chefs de file de la finance des informations et des analyses acquises au cours de plus de 30 ans de travail dans les domaines de la comptabilité publique, de l'industrie et du conseil. Son expertise se situe dans les domaines de la gestion des coûts, de la ré-ingénierie des processus, du reporting financier et de la planification stratégique ainsi que de la prévision et

de l'analyse. Avant de rejoindre The Hackett Group, M. Marchionni a servi en tant que directeur financier d'une société privée diversifiée de produits de consommation et avant cela, il a occupé un poste de cadre supérieur dans le secteur de l'énergie.

Stephen Ferguson

Account-to-Report Advisory Practice Leader, EMEA



M. Ferguson possède une vaste expérience de travail avec des chefs d'entreprise et des équipes financières dans les secteurs des biens de consommation, du pétrole et du gaz, des produits pharmaceutiques, des télécommunications et des produits industriels. Avant de rejoindre The Hackett Group, il a travaillé pendant près d'une décennie chez Accenture Strategy / Management Consulting, où il s'est concentré sur la finance

et la gestion de la performance d'entreprise. Il a auparavant occupé des postes dans la finance chez Shell et Pernod Ricard. M. Ferguson détient des qualifications en gestion de projet et Six Sigma et est membre du 'Chartered Institute of Management Accountants'.

Gilles Bonelli

Finance, Enterprise Performance Management & Business Intelligence, Practice Leader, EMEA



M. Bonelli conseille les cadres dirigeants et leurs équipes sur les pratiques éprouvées pour améliorer les performances fonctionnelles et transverses dans les entreprises. Il possède une vaste expérience de collaboration avec les dirigeants dans les secteurs des télécommunications, du divertissement, des médias, des services financiers, des transports, des services publics, du pétrole et du gaz et

des biens de consommation courante. Avant de rejoindre The Hackett Group, M. Bonelli a travaillé comme consultant chez PricewaterhouseCoopers, Deloitte et Axon Consulting. Il est membre de l'Association of Chartered Certified Accountants'.

Le groupe Hackett (NASDAQ : HCKT) est un cabinet de conseil stratégique basé sur la propriété intellectuelle et un leader dans l'évaluation comparative des entreprises et la mise en œuvre des meilleures pratiques pour les entreprises mondiales. Le groupe propose des approches de transformation digitale, de mise en œuvre d'ERP, de RPA et de solution Cloud. Nos services comprennent la transformation des entreprises, les processus de pilotage de la performance, la gestion du fond de roulement et les centres de services partagés. Le groupe Hackett fournit également une expertise spécialisée en stratégie sur le périmètre des opérations, des fonctions finance, ressources humaines, achats et informatique. Nos services sont notamment primés par Oracle et SAP.

Le groupe Hackett a réalisé plus de 16 500 études comparatives avec de grandes entreprises et des agences gouvernementales, dont 93% des entreprises industrielles du Dow Jones, 89% des entreprises du Fortune 100, 83% du DAX, 30 et 57% du FTSE 100. Ces études s'appuient sur son Best Practice Intelligence Center™ qui comprend les KPIs, le référentiel des meilleures pratiques et les guides de configuration des meilleures pratiques et des flux de processus, qui permettent aux clients et aux partenaires du groupe Hackett d'atteindre le niveau de performance dit World-Class.



Email: info@thehackettgroup.com
www.thehackettgroup.com

Atlanta +1 770 225 3600
London +44 20 7398 9100

Atlanta, Chicago, Frankfurt, Hyderabad,
London, Miami, Montevideo, New York,
Paris, Philadelphia, Vancouver