

UNE HARMONISATION DES PRATIQUES, DES CONTRÔLES AMÉLIORÉS ET UNE PRODUCTIVITÉ EN HAUSSE



« Nous avons désormais une approche commune pour la préparation et la documentation des justifications. La fréquence des justifications, le type de pièces justificatives et les champs critiques sont homogènes, peu importe la localisation géographique. Lorsque je songe à BlackLine, simplification, transparence, meilleure visibilité et contrôle accru sont les mots qui me viennent à l'esprit. »

— Eamonn Matthews, responsable des processus métiers – Comptabilité & Reporting, The Coca-Cola Company

Créée en 1886, la société The Coca-Cola Company est le plus grand producteur de boissons au monde, avec plus de 500 marques de boissons pétillantes et non gazeuses. La gamme de la société inclut des marques d'une valeur de 20 milliards de dollars, lesquelles sont distribuées dans plus de 200 pays et sont consommées au rythme de 1,9 milliard d'unités par jour.

Le défi

La division GFO (Global Finance Operations) de The Coca-Cola Company gère plus de 50 000 comptes GL. Néanmoins, le processus de justification basé sur de multiples systèmes et approches créait des défis de taille pour cette société de stature mondiale. « Pour les justifications, chaque région avait l'autorisation de déterminer le type de pièces justificatives et de technologie qu'elle allait utiliser, des éléments imprimés jusqu'à Lotus Notes et l'ERP SAP. Par ailleurs, les régions déterminaient la fréquence des justifications, les personnes affectées et les supports de formation », explique Eamonn Matthews, responsable des processus métier – Comptabilité & Reporting, The Coca-Cola Company.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Alimentaire et boissons

RÉGION

Le monde

DATE DE MISE EN PLACE

2014

ERP

SAP

NOMBRE D'UTILISATEURS

360

PRODUITS

Account Reconciliations

INCIDENCE SUR L'ACTIVITÉ

Réduction de 55 % du nombre d'employés affectés aux justifications routinières manuelles, augmentation de la productivité par une réaffectation du personnel à l'étude des écarts et aux analyses, économie annuelle de 0,6 million de dollars, amélioration des contrôles et normalisation des justifications, augmentation de la satisfaction des clients internes, transparence globale du processus de justification complet.

Cette approche régionale de la clôture financière aboutissait à un niveau très faible, voire nul de normalisation, et empêchait toute analyse globale pendant la clôture. Le processus était aussi long et monopolisait 800 comptables, lesquels consacraient 14 000 heures par mois pour les seules justifications. « Chaque région créait et collectait ses propres statistiques, et assurait l'administration et les évolutions technologiques spécifiques en local », indique Eamonn.

Pourquoi BlackLine

Fin 2013, la société a commencé à examiner son processus et ses outils en place de justification du bilan. Selon Eamonn, « nous avons identifié des problèmes d'audit majeurs. Le respect des délais d'exécution, les explications inappropriées, le manque de suivi d'éléments âgés, ainsi que le manque de visibilité globale ont été identifiés comme autant de questions à régler. »

« Un facteur crucial pour nous aider à prendre notre décision a été les discussions avec des références clients BlackLine, dans des entreprises de taille similaire », fait savoir Eamonn. « Ces entretiens candides ont constitué une composante essentielle de notre choix d'un partenariat avec BlackLine. »

—Eamonn Matthews, responsable des processus métiers – Comptabilité & Reporting, The Coca-Cola Company

Sur la même période, The Coca-Cola Company a élaboré le plan Vision 2020 visant à doubler son chiffre d'affaires au cours de la décennie. Pour la division GFO, la contribution au plan devait se traduire par des processus « normalisés, globaux, accessibles et faciles à utiliser » et cela incluait les justifications de bilan. « Pour respecter la promesse Global Business Services (GBS) de la Vision 2020, nous devons analyser tous les processus comptables et introduire des améliorations ainsi que de la valeur économique », explique Eamonn. « L'amélioration de nos justifications de bilan a été notre programme pilote. »

La société a commencé à chercher une solution de justification basée sur le cloud et accessible dans le monde entier, en stipulant certaines fonctionnalités non négociables pour tout nouveau système : auto-certification, règles d'administration et alertes automatiques, reporting et analyses améliorés, ainsi que tableaux de bord en temps réel. Eamonn et son équipe ont passé en revue de nombreux éditeurs, avant de choisir BlackLine comme partenaire. « Un facteur crucial pour nous aider à prendre notre décision a été les discussions avec des clients BlackLine, dans des entreprises de taille similaire », fait savoir Eamonn. « Ces entretiens candides ont constitué une composante essentielle de notre choix d'un partenariat avec BlackLine. »

Selon Eamonn, la mise en oeuvre de BlackLine a été transparente. « J'ai un grand respect pour l'équipe d'implémentation de BlackLine. Ils ont été absolument brillants, l'équipe est particulièrement compétente. »

Avant le déploiement de la plate-forme BlackLine, la société a instauré un rôle de responsable mondial des processus métier. « Par le passé, nous aurions autorisé chaque région à personnaliser la technologie selon ses besoins locaux », explique Eamonn. « Avec un responsable mondial, nous nous sommes servis de la mise en place de BlackLine pour favoriser la normalisation et améliorer les contrôles. Certaines personnes suggèrent de corriger un processus avant d'introduire une nouvelle technologie. Dans notre cas, la technologie de BlackLine nous a amené à corriger et normaliser notre processus. »

Les résultats

Réduction de 55 % du nombre d'employés affectés aux justifications. Auparavant, le processus mensuel de clôture financière nécessitait l'intervention de 800 employés dans les centres de services partagés, les sites de production et les business units. Avec BlackLine, The Coca-Cola Company a ramené à 360 le nombre d'employés affectés aux justifications manuelles régulières, soit une réduction de 55 %. Pour 2016, l'équipe escompte réduire ce nombre à 300. La société a accru sa productivité en réaffectant les employés à des tâches d'analyse. « Avec BlackLine, nous avons pu réaffecter 40 % de nos justifications de bilan à une équipe centrale de notre plate-forme de Manille. Ils gèrent toutes les statistiques, le reporting, les contrôles informatiques et la gouvernance des modifications », indique Eamonn.

Une économie annuelle de 0,6 million de dollars grâce aux gains de productivité. En fournissant aux employés un outil qui automatise une grande partie du processus de justification, The Coca-Cola Company a vu sa productivité augmenter. Les employés consacrent moins de temps aux tâches routinières, ce qui permet d'optimiser les coûts de fonctionnement mais permet aussi aux comptables de se pencher sur les écarts et les analyses, au lieu de la saisie et de l'agrégation manuelles des données. « Nous constatons une économie annuelle de 0,6 million de dollars », déclare Eamonn.

Des contrôles améliorés et un processus de justification normalisé à l'échelle mondiale. Avec BlackLine, The Coca-Cola Company dispose désormais d'une méthodologie homogène pour la préparation et la gestion de toutes les justifications, quelle que soit la région. « Nous avons désormais une approche établie pour la préparation et la documentation des justifications. La fréquence, le type de pièces justificatives et les champs critiques sont homogènes, peu importe la localisation géographique », ajoute Eamonn. « Lorsque je songe à BlackLine, simplification, transparence, meilleure visibilité et contrôle accru sont les mots qui me viennent à l'esprit. »

Une satisfaction accrue des clients. Avant BlackLine, l'agrégation des données de multiples parties prenantes nécessitait de récupérer de nombreux rapports auprès de différents utilisateurs dans chaque unité géographique, un processus long et présentant aussi un risque d'erreurs. « Certaines parties prenantes s'intéressent à la vision par entité légale et d'autres ont une approche par business unit. BlackLine prend en charge le reporting par business unit et par entité légale en un référentiel unique. Il est possible d'avoir une vue d'ensemble du bilan, au lieu de combiner de multiples rapports de différents utilisateurs dans chaque région. »

Une transparence globale du processus de justification complet en moins de temps. Auparavant, la gestion des justifications de la société était régionale, ce qui restreignait considérablement la visibilité. Grâce à BlackLine, Eamonn et son équipe disposent désormais d'une véritable transparence mondiale, en temps réel. « La fonctionnalité de reporting de BlackLine assure un haut niveau de transparence et d'accessibilité aux données critiques, notamment celles concernant le nombre d'entités légales, la valeur du bilan, le pourcentage de justifications trimestrielles et auto-certifiées, le nombre de comptes et l'ancienneté des éléments justificatifs », explique Eamonn. « Je peux examiner les 272 entités légales sur un tableau de bord et nous pouvons prendre des décisions sur cette base au lieu d'avoir à nous adresser à 15 à 20 responsables GL. »