

# SNCF Proximités perfectionne son pilotage financier grâce à Cognos et aux services IBM

## Aperçu

### L'enjeu pour SNCF Proximités

Renforcer ses capacités de pilotage et optimiser le contrôle de gestion dans un contexte de contrainte budgétaire et de recherche d'efficacité.

### La solution

Intégration par IBM Global Business Services du progiciel de simulation, d'élaboration budgétaire et d'analyse IBM Cognos TM1 et de la plateforme décisionnelle IBM Cognos 8 BI.

### Les bénéfices

SNCF Proximités dispose aujourd'hui d'une plateforme de pilotage unique, partagée par toutes ses entités (activités opérationnelles de transport et fonctions transverses) :

- Prévisions d'activité améliorées.
- Coûts mieux maîtrisés.
- Tâches à faible valeur ajoutée automatisées permettant un recentrage des contrôleurs de gestion sur des analyses financières et opérationnelles complémentaires (bilan, trésorerie et études ad hoc) et plus détaillées.
- Dialogue de gestion structuré entre les différentes équipes.

Avec plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010 et la maîtrise de tout l'éventail du transport collectif, SNCF Proximités est la première branche du groupe SNCF. Elle exploite 12 000 trains et 18 700 bus et cars empruntés quotidiennement par 10 millions de voyageurs pour leurs déplacements urbains, interurbains, régionaux et interrégionaux. Premier partenaire des collectivités territoriales, SNCF Proximités accompagne notamment le développement du transport ferroviaire régional (TER, Transilien) et interrégional (Intercités) à travers des conventions qui, comme le résume Laure Paillet, sa Directrice financière, doivent générer « *un service de qualité à moindre coût* ». Le renouvellement des conventions, une par région, à partir de 2012, et la prochaine ouverture à la concurrence, ont rendu nécessaires de nouveaux modes de gestion qui doivent être plus précis, plus efficaces, mieux partagés.

## Des axes d'amélioration en réponse aux nouveaux besoins

« *Un état des lieux de nos applications de pilotage avait fait apparaître des limites qui, dans ce nouveau contexte, nous pénalisaient dans le suivi de nos contrats*, poursuit Laure Paillet. *Il s'agissait pour l'essentiel de fichiers Excel qui ne dialoguaient pas entre eux et dont les données n'étaient pas toujours cohérentes ni interprétées de la même façon. De plus, ces outils étaient surtout orientés prévisionnel sans réel suivi du réalisé contrat par contrat. Nous étions également confrontés à un risque élevé en termes de sécurité, d'intégrité des données et de robustesse du système.* » Utilisés au quotidien par les contrôleurs de gestion des activités de transport, pour la gestion des conventions régionales, ces outils bureautiques fournissaient une vue comptable des activités par poste de charge (énergie de traction, maintenance, etc.) sans qu'il soit véritablement possible de dégager leur performance industrielle.

Ces outils, si sophistiqués soient-ils, ne répondaient plus aux besoins de SNCF Proximités qui s'est alors fixé 6 axes principaux d'amélioration :

- Créer une application de pilotage unique pour que toutes les équipes (finance, marketing, production...) partagent les mêmes données.
- Standardiser les processus de gestion pour gagner en efficacité.
- Automatiser les tâches à faible valeur ajoutée.
- Recentrer les contrôleurs de gestion sur les tâches d'analyse.
- Structurer le dialogue de gestion via des circuits de validation des données (workflows).
- Assurer la confidentialité des données.



## Les logiciels Cognos intégrés par IBM Global Business Services : la solution gagnante

Avec quelle solution et avec qui mener ce projet ? Stéphanie de Lillo, Responsable de la division Support pilotage à la Direction financière de SNCF Proximités, précise la démarche qui a abouti au choix des logiciels IBM Cognos et d'IBM Global Business Services comme intégrateur et maître d'œuvre. Une démarche en deux temps.

« Une "Request for Information" (RFI/Demande d'information) a permis une première évaluation des solutions logicielles du marché en matière de pilotage de la performance, sur la base d'une maquette que nous avons élaborée. »

L'étude a porté sur les critères clés couvrant les besoins fonctionnels et techniques de SNCF Proximités : architecture, ergonomie, administration et évolutivité, fonctionnalités. Pour le groupe d'évaluation, constitué de professionnels des systèmes d'information et d'utilisateurs, plusieurs points forts ont été déterminants : l'interface avec Excel permettant une prise en main rapide, les référentiels partagés, la restitution en temps réel, la prise en charge sans contrainte d'un volume élevé de données et des capacités de simulation avancées.

« Nous avons ensuite lancé un appel d'offres global portant sur le choix d'un intégrateur et d'un éditeur, ajoute Stéphanie de Lillo. Les réponses devaient englober l'offre d'intégration et la solution logicielle la plus pertinente possible au vu de nos besoins. A l'issue de l'appel d'offres, en juillet 2009, IBM et Cognos TM1 sont arrivés en tête. »

« Grâce, notamment, à l'utilisation d'IBM Cognos TM1, il est désormais possible d'agir sur tous les inducteurs de coûts et de façon homogène pour l'ensemble des activités de SNCF Proximités. »

– Laure Paillet,  
Directrice financière de SNCF Proximités



## Tous engagés dans la réussite du projet

Dix-huit mois plus tard, le projet Diapason était complètement opérationnel. Le déploiement a été progressif. La mise en production du premier module appelé Elaboration du Plan d'affaires est intervenue 6 mois après le démarrage du projet. Les livraisons et les déploiements ont été effectués régulièrement, pendant toute la durée du projet. Ce séquençage a permis de respecter scrupuleusement les échéances du cycle de gestion de SNCF Proximités.

Si Diapason est un succès, c'est grâce à la mobilisation de tous : les équipes de SNCF Proximités, les consultants de BearingPoint et IBM Global Services. « IBM s'est fortement engagé dans la réussite

---

*« IBM Global Business Services s'est fortement engagé dans la réussite du projet. Les délais ont été respectés ainsi que les fonctionnalités et les coûts prévus. »*

– Stéphanie de Lillo,  
Responsable de la division Support pilotage  
à la Direction financière de SNCF Proximités

---

du projet, souligne Stéphanie de Lillo. Les délais ont été respectés ainsi que les fonctionnalités et les coûts prévus. La compétence, la réactivité et la capacité de décision des ingénieurs ont indéniablement été des facteurs clés de succès. L'intervention d'un expert de Cognos TM1 dans la phase de conception nous a aussi sécurisés. Nous avons travaillé ensemble, en toute transparence, avec la volonté commune de réussir. »

## La fonction financière transformée pour plus d'efficacité

La nouvelle plateforme de planification budgétaire et d'analyse financière, structurée autour d'un moteur multidimensionnel haute performance, intègre quotidiennement près de 2 millions de données comptables, 2 000 indicateurs, 500 règles de gestion. Laure Paillet souligne un autre avantage attendu : les contrôleurs de gestion passent beaucoup moins de temps en manipulation de données et plus en analyse. « Tous montent en compétences, c'est très motivant tant sur le plan collectif qu'individuel. »

Grâce aux gains de productivité dégagés par le déploiement de Diapason, la Direction financière de SNCF Proximités dispose d'un levier intéressant pour faire évoluer la fonction Contrôle de gestion à effectifs constants. L'année 2011 verra la mise en œuvre d'un pilotage de la performance économique articulé autour de 3 axes :

- Le passage à un cycle de reprévisions budgétaires mensuel pour anticiper les dérives potentielles par contrat régional et définir au plus tôt des plans d'actions. Ces plans reposeront sur des indicateurs financiers et non financiers intégrés dans Diapason.
  - L'analyse croisée des éléments financiers (postes du compte de résultat et trésorerie) et des indicateurs issus du terrain, c'est-à-dire des fonctions industrielles chargées de l'offre de transport. Elle permettra de mieux comprendre l'évolution des résultats financiers et de prendre des mesures adaptées.
  - La prise en compte de nouveaux éléments financiers dans le processus de pilotage pour pousser plus loin l'analyse de la trésorerie : besoin en fonds de roulement, investissements, postes du bilan...
- 

---

*« Nos processus métiers s'inscrivent dans un environnement intégré qui a transformé la fonction financière. »*

– Laure Paillet,  
Directrice financière de SNCF Proximités

---



Cette démarche va donner à SNCF Proximités les moyens de répondre plus efficacement aux préoccupations de ses partenaires (par exemple : comment rendre la préparation des trains plus productive ou encore comment réduire le coût de nouveaux services ?) et d'optimiser sa gestion interne (par exemple : telle activité dégage-t-elle suffisamment de trésorerie ?).

Diapason est aujourd'hui à la disposition des 170 utilisateurs impliqués dans les prévisions d'activité et le pilotage économique de SNCF Proximités. Laure Paillet apprécie : *« Il est désormais possible d'agir sur tous les inducteurs de coûts et de façon homogène pour l'ensemble des activités de SNCF Proximités. Grâce, notamment, à l'utilisation de Cognos TM1, nous disposons de données et de règles de fonctionnement uniques, fiables et partagées. Nos processus métiers, modélisés et standardisés, s'inscrivent dans un environnement intégré qui a transformé la fonction financière et apporté l'efficacité attendue. »*



© Copyright IBM Corporation 2011

Compagnie IBM France  
17, avenue de l'Europe  
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Tél. : 0810 011 810 - [ibm.com/fr](http://ibm.com/fr)

IBM, le logo IBM, sont des marques de International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans les autres pays. Les autres noms utilisés pour désigner des sociétés, des produits ou des services sont des marques ayant leur titulaire respectif. Le présent document peut contenir des informations ou des références concernant certains produits, logiciels ou services IBM non annoncés dans ce pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer. Toute référence à un produit, logiciel ou service IBM n'implique pas que seul ce produit, logiciel ou service puisse être utilisé. Tout élément fonctionnellement équivalent peut être utilisé s'il n'enfreint aucun droit d'IBM. Ce témoignage montre l'utilisation faite par un client d'IBM des technologies/services d'IBM et/ou des Partenaires Commerciaux.

De nombreux facteurs ont contribué aux résultats et bénéfices décrits. IBM ne garantit pas des résultats comparables dans tous les cas de figure. Toutes les informations mentionnées ici ont été fournies par le client et/ou par le Partenaire commercial. IBM ne garantit pas l'exactitude de ces informations.

Crédit photo: SNCF Médiathèque Bernard Lachaud et Sylvain Cambon

1<sup>er</sup> trimestre 2011

© Copyright IBM Corporation 2011 - Tous droits réservés