

# EDF fait passer le courant financier en interne

## **De multiples défis en parallèle**

De 2002 à 2003, ses dirigeants décident d'amener EDF vers les meilleures pratiques financières propres aux grands groupes internationaux. L'opérateur énergétique historique doit en effet préparer à la fois l'ouverture du marché de l'électricité et l'ouverture de son capital. Deux révolutions majeures pour cette entreprise fortement syndiquée, avec des idéologies internes marquées en faveur d'une forte politique publique. « *En parallèle, nous devons assurer le passage aux normes comptables IFRS, passer d'une clôture comptable annuelle à 2 clôtures semestrielles dès 2003, en finir avec le principe de spécialité (possibilité de développer d'autres produits), et enfin améliorer les performances du groupe tout en augmentant son chiffre d'affaires* », se souvient ? essoufflé- Christian Lévi, directeur de la Transformation Finance et Gestion du groupe EDF. « *Or, le système informatique est à la finance ce que la centrale (nucléaire ou thermique) est à l'électricité !* »

## **Consolider et rénover en apportant la cohérence**

Pour l'ouverture du capital en novembre 2005, EDF devait réduire les délais de diffusion d'information financière. De plus, la clôture de l'exercice devait intervenir en février et non plus en avril, et une clôture semestrielle devait être publiée en août. Alors l'arrivée d'un ERP s'impose. « *À l'origine du projet, nous disposions de 700 applications informatiques de base, avec des directions disposant chacune de leur propre système. Grâce à SAP, nous affichons aujourd'hui une application, avec 150 interfaces. Nous comptons 100.000 utilisateurs informatiques, dont 30.000 lourds, sur un système unique, assumant plusieurs millions de transactions par jour* », souligne Christian Lévi. « *Lorsqu'on appuie sur un interrupteur, l'électricité arrive aussitôt, sans que l'utilisateur ne se pose de questions sur la fiabilité ou la qualité du courant. Il doit en être de même pour le système d'information !* »

Pour parvenir à l'harmonisation des règles financières et garantir la cohérence de cette information, le projet s'est déroulé de 2003 à 2007, et les délais ont été respectés. Ce projet majeur concernait aussi les branches Production, Commerciale, Distribution, la Fonction Centrale. La seconde phase à venir portera sur l'intégration européenne.

Parmi les difficultés, nous avançons dans le projet sans visibilité sur les dates de l'ouverture du capital. En outre, nous devons assurer la cohérence des actions entre différents acteurs, et prendre en compte les aspects culturels, informatiques et organisationnels.

## **Pédagogie et information avant tout**

La réussite est réellement passée par la pédagogie et l'information efficacement relayées par le management. De plus, l'actionnariat salarié a aussi facilité la tâche des dirigeants. Et surtout, les différents métiers étaient demandeurs d'une harmonisation des processus facilitant les échanges entre eux. Autant d'accélérateurs qui ont permis d'aboutir dans les délais estimés.

« *Chaque agent devait comprendre pourquoi EDF ouvrait son capital, et nécessitait un financement pour son développement. Il nous fallait donc apporter beaucoup de pédagogie, et d'information sur ce domaine*

technique. Enfin, nous avons formé et informé 106.000 agents, et 12.000 managers peuvent aujourd'hui accéder à l'information financière. Nos enquêtes internes nous montrent qu'aujourd'hui 87% du personnel connaît le chiffre d'affaire d'EDF contre 1% il y a un an ! », se réjouit visiblement Christian Lévi.

Tout a été mis en place pour fournir des informations, expliquer les termes financiers les plus utilisés, et aider les employés à comprendre les documents financiers. Ainsi, dès 2005, EDF publie un petit dictionnaire sur le jargon financier avec un exemple EDF pour chaque définition, avec une politique de responsabilisation. « Nous avons proposé aux personnes de nous demander directement ce document, à l'exception de 3.000 à 4.000 exemplaires envoyés aux managers. Sans aucune obligation, nous avons enregistré 7.500 demandes pour cet exemplaire ! », rapporte Christian Lévi. Par ailleurs, des applications d'e-learning, et des Web-conférences en français et en anglais sont venues compléter le dispositif.

### **Un accès aux données sur trois niveaux**

Aujourd'hui, les informations sont organisées en trois niveaux. La base de données centrale regroupe jusqu'à 16 To, et cette première couche détient les données brutes sur le réalisé. Le niveau opérationnel permet d'effectuer des tris et des filtrages pour analyser et synthétiser l'information afin de la mettre à disposition des décideurs. Enfin, la troisième couche de consolidation financière et de gestion permet, par exemple, de générer les informations pour les marchés financiers (aux normes IFRS).

### **Un projet presque autofinancé**

Sur 4 à 5 ans, l'investissement s'élève à 200 millions d'euros, auxquels il faut ajouter 100 millions d'euros de frais de fonctionnement. Soit un investissement de 2.000 euros par utilisateur. Or, pour les logiciels ERP de ce type, on constate des coûts moyens entre 1.500 et 2.500 euros par utilisateur. Néanmoins, Christian Lévi explique que le retour sur investissement est favorisé par :

- la réduction des coûts SI, via une meilleure intégration, la consolidation diminuant la maintenance, et plus de fonctions automatisant des opérations supplémentaires de façon fiable ;
- des gains sur l'efficacité des processus, entraînant, par exemple, des stocks et un besoin en fond de roulement (BFR) réduits ;
- une réduction des délais de publication et de clôture financiers, réduisant encore les coûts ;
- une aide à la décision fiable et un gain en visibilité ;
- une réduction des coûts d'audit?

« Bref, le projet est quasiment autofinancé et la transformation s'est bien passée », conclut Christian Lévi.