

Deloitte.



Moment critique - Volet 2

La finance à l'ère numérique :
les directeurs financiers témoignent


Mars 2017

Le présent rapport donne un aperçu unique de ce que les directeurs financiers eux-mêmes pensent de la finance et de ce qu'implique la transition numérique. Nous utilisons le terme de « directeur financier » pour désigner tous les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus.

Deloitte a rencontré 30 directeurs financiers pour en savoir plus sur le virage numérique de la finance dans leurs entreprises. Notre analyse initiale de ces entretiens était axée sur des technologies numériques spécifiques, comme indiqué dans notre article *Crunch time: Finance in a digital world (Moment critique : la finance à l'ère numérique)*, paru en janvier 2017.

« Aujourd'hui, tout le monde se proclame directeur financier stratégique. »

Ce rapport mené par Deloitte US offre un autre regard sur la fonction finance en explorant les implications de la transition numérique selon les directeurs financiers.



**Le numérique
fait de la finance
un partenaire
stratégique, dans
tous les sens du
terme.**

Les directeurs financiers parlent numérique

Tout ce que nous faisons aujourd'hui est numérique.

« Nous générons nos reportings, budgets, rapports grâce à des liens numériques vers des données qui sont stockées dans des systèmes différents. Je dirais que notre fonction s'est très fortement digitalisée. »

Digital est un terme galvaudé.

« Ma première réaction est que digital est un terme galvaudé et que les gens n'ont pas forcément le niveau de compréhension nécessaire pour saisir certains enjeux. »

Le numérique est partout.

« Nous utilisons une salle de conférence digitale, en temps réel, afin de pouvoir explorer des domaines d'activité en fonction des besoins émergents et pas selon un ordre du jour prédéfini. C'est également au format numérique que nous simulons la volatilité des performances de nos différents modèles commerciaux. »

Numérique et analytique sont liés.

« Si vous avez besoin de nommer le chemin que nous empruntons vers le numérique, il vous faut chercher du côté de l'analytique. »

Les directeurs financiers parlent données

Dans certains cas, le numérique est plus une question de collecte de données que de véritable analyse.

« Cette situation s'explique beaucoup par les processus ayant été mis en place en amont sans supervision adaptée. »

On dirait des hiéroglyphes.


« Je cherche la petite bête, mais rien que pour mettre en évidence la difficulté, quel système de mesure utilisez-vous ? Déterminez-vous la taille de quelque chose en centimètres, ou en pieds et en pouces ? Et qu'en est-il de la conversion entre degrés centigrade et degrés fahrenheit ? On en arrive à un point où on ingère des données qui se révèlent être du charabia simplement car elles ont été compilées différemment. Sans parler de toutes ces techniques logicielles. Et de la langue. En quelle langue le texte a-t-il été rédigé ?

Est-il écrit en français ou dans un dialecte asiatique rare qui a des centaines de variantes ?

On se retrouve donc confronté à certains défis du monde réel, qui peuvent sembler parfois ésotériques... Mais ils sont là, et ils sont réels. »

Le numérique renferme plus de valeur que ce à quoi vous ou moi pouvons rêver. Les jeux de données sont colossaux.

« Le problème et la difficulté consistent à extrapoler des enseignements, des collaborations, des informations précieuses à partir des données, pour permettre aux entreprises qui en ont besoin de les utiliser. Ces informations sont très précieuses pour ceux qui peuvent se les offrir. »



**Cela me fait
toujours rire
d'entendre des
gens se plaindre
des données.**



**La finance doit
avoir un temps
d'avance.**

Les directeurs financiers parlent modèles commerciaux

Nous devons faire preuve de plus d'agilité dans les services que nous proposons aux entreprises.

« Nous avons assisté à l'évolution des modèles commerciaux, à l'évolution de la comptabilisation des recettes et à celle des environnements de contrôle, évolutions dont nos équipes financières ont dû non seulement suivre le rythme, mais qui se sont révélées être en phase avec la direction que nous suivions déjà. »

La question est alors la suivante : qu'est-ce que cela signifie pour la finance ?

« Pour nous, le principal aspect du numérique concerne la manière dont il fait évoluer notre clientèle, le comportement des consommateurs, ainsi que le modèle commercial que nous proposons à notre clientèle. »

Prévoir et simuler

« Comme nous avons besoin de plus de transparence et de visibilité en matière de performance de nos modèles commerciaux, nous investissons beaucoup dans des solutions qui nous permettent de prévoir et de simuler nos performances à travers les différents volets de notre activité – et de le faire en temps réel et dans un format interactif. »

Le fait de collaborer avec nos clients et fournisseurs dès la mise en œuvre de leurs systèmes va devenir critique à mesure qu'on avance.

« L'importance primordiale du numérique, des smartphones et de tout ce qui s'ensuit a fait évoluer la manière dont nous communiquons au sein de l'entreprise, et nos échanges avec nos clients et fournisseurs aussi ont considérablement changé. »

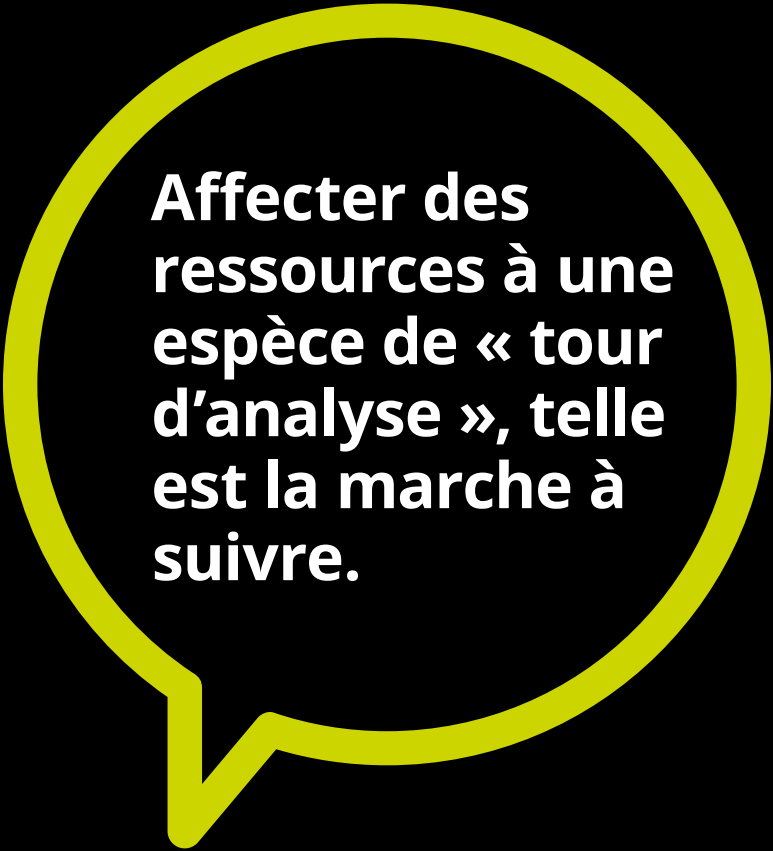
Les directeurs financiers parlent analyse

Nous ne pouvons pas nous permettre de dupliquer nos ressources.


« Lorsqu'il s'agit de data scientists, nous ne pouvons pas nous permettre de dupliquer nos ressources dans plusieurs lieux géographiques. Notre démarche consiste donc à les installer dans un centre de spécialisation ou à les répartir dans plusieurs de ces centres. Ainsi, nous sommes en mesure d'exploiter leurs forces via une série de partenaires commerciaux, qui peuvent traduire des besoins commerciaux nécessaires en solution analytique. »

La finance doit relever le défi posé par les lacunes à combler.

« Si l'on s'en remet aux data scientists et aux analystes, on se rend compte qu'ils ne connaissent pas suffisamment bien le domaine ni les bonnes questions à se poser. Si les entreprises sont livrées à elles-mêmes, elles ne voient pas forcément le potentiel et la puissance de l'analyse des données. Le secteur financier est donc mis au défi de combler ces lacunes. »



Affecter des ressources à une espèce de « tour d'analyse », telle est la marche à suivre.



**Je préférerais
avoir des
compétences
en analyse.**

Les directeurs financiers parlent talents

Le nombre de personnes qui savent gérer les données de masse est loin d'être suffisant.

« J'ai constaté que trop peu de personnes savaient gérer les données de masse et quoi en faire, et je reste convaincu que ces données vont continuer à gagner en importance. Nous avons besoin de ces compétences, et pas seulement dans le domaine de l'informatique et du commerce électronique. Nous en avons également besoin en audit interne. Sans oublier la planification et l'analyse financières. Je trouve que cet ensemble de compétences fait défaut, alors qu'il va devenir crucial dans les cinq prochaines années. »

Ces changements ne sont pas impulsés par les équipes chargées de l'information.

« La finance numérique pose un défi intéressant en termes d'avenir de la gestion des ressources humaines. Les gens qui s'en sortent bien aujourd'hui ne sont pas forcément les plus intelligents. Ils sont avant tout créatifs. J'appelle souvent "comptables non conventionnels" ceux qui montrent qu'ils sont capables de se plonger dans ces sujets. Nos meilleurs comptables de formation classique, qui pensent comme des comptables conventionnels, ont tendance à se retrouver dans les groupes chargés de l'information. Les changements que nous recherchons ne sont cependant pas impulsés par les équipes responsables de l'information. Ils sont impulsés par les personnes qui effectuent les opérations, qui se trouvent du côté analyse. »

Nous savons que certains ne trouveront pas leur place.

« Cette année, nos ressources humaines et leurs compétences sont dans notre ligne de mire. Nous allons examiner le profil et identifier les points forts de chacun. Cela nous permettra de comprendre ce que nous devons faire pour que chacun se trouve là où il doit être. Mais nous savons que certains ne trouveront pas leur place. Nous n'aurons pas d'autre choix que d'affronter cette situation. »

Les acteurs du secteur financier vont devoir spécialiser davantage leurs collaborateurs en analyse des données.

« Nous devons leur permettre d'exercer des compétences qu'ils ont peut-être déjà mais qu'ils n'ont jamais eu l'occasion de mettre en œuvre. En général, les employés des secteurs de la comptabilité et de la finance ont une sorte de profil analytique dès le début. On doit donc leur donner l'occasion de pratiquer et de travailler ces compétences dans un environnement en temps réel où ils peuvent s'épanouir. »

Nous avons brouillé cette démarcation.

« Nous avons remarqué que, même au sein de notre service comptable, le personnel était vraiment capable d'évoluer afin de soutenir l'activité. Avant, les employés chargés des activités financières se contentaient de soutenir l'activité et de tout transférer aux comptables pour qu'ils s'occupent des questions liées à la comptabilité. Cette démarcation est aujourd'hui devenue floue. Aujourd'hui, nos financiers sont sensibilisés aux conséquences comptables et fiscales, et nos comptables ont des notions en finance. »

Les directeurs financiers parlent temps réel

Les gens veulent connaître le jour même les résultats liés à un produit.

« Je me souviens du Président-Directeur général faisant les cent pas devant ma porte lorsqu'on clôturait les comptes en fin de mois. Aujourd'hui, les gens veulent connaître le jour même les résultats liés à un produit, et pouvoir les comparer avec les résultats du même jour l'année précédente. Grâce aux offres sur Internet et aux nouvelles solutions intégrées aux produits, nous pouvons mettre à leur disposition des données au moins une fois par jour, et parfois même plusieurs fois par jour. De plus, nous devons pouvoir expliquer les conséquences. Nos dirigeants ne s'attendent pas à ce que nous ayons toutes les réponses, mais au moins à ce qu'on connaisse certaines des questions. »

L'idée est de donner l'information aux gens qui en ont besoin, quand ils en ont besoin.

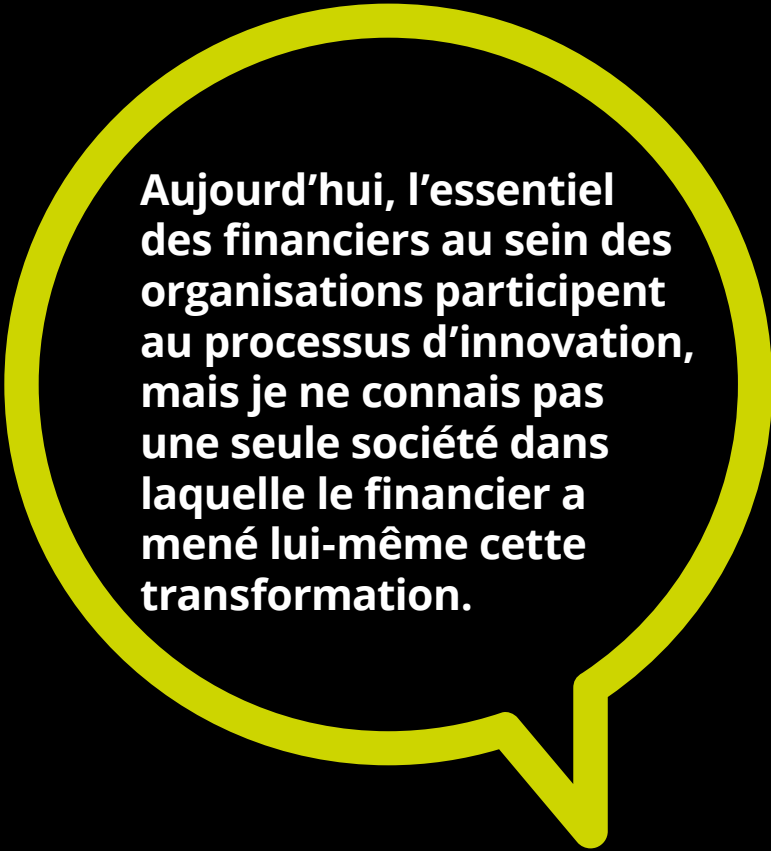
« Nous nous attachons à faciliter ce que nous appelons activité en temps réel et décisions en temps réel. Nous renforçons l'utilisation du libre-service, qui permet aux membres de la direction d'avoir les informations à portée de main grâce à une infrastructure basée sur le cloud. Ils peuvent y accéder sur leurs tablettes, leurs téléphones ou leurs ordinateurs portables. Notre personnel doit pouvoir accéder plus facilement à l'information. »

Toutes les données acquises en amont doivent être synchronisées.

« Le besoin de données en temps réel nous a incités à proposer une assistance à la gestion financière en temps réel. Mais pour avoir les données à disposition et pouvoir les analyser correctement avant de les transmettre à nos partenaires commerciaux, toutes les données collectées en amont doivent être synchronisées. »



**La soif de
données en
temps réel**



**Aujourd'hui, l'essentiel
des financiers au sein des
organisations participent
au processus d'innovation,
mais je ne connais pas
une seule société dans
laquelle le financier a
mené lui-même cette
transformation.**

Les directeurs financiers parlent partenariat commercial

Nous nous sommes alors tournés vers des partenaires commerciaux dans le secteur de la finance.

« Nous avons l'habitude d'avoir des cadres commerciaux qui s'occupaient aussi de finance, d'achats et de logistique. La fonction est ensuite devenue plus spécialisée, avec les responsables financiers. Ceux-ci étaient très qualifiés mais considérés comme légèrement détachés de l'activité. Nous nous sommes donc tournés vers des partenaires commerciaux dans le secteur de la finance. »

L'équipe financière ne peut s'en sortir seule.

« Une quantité époustouflante de données sort tous les jours. Ces données ne sont toutefois pas structurées. Il n'est pas facile de les synthétiser et d'en faire de véritables informations utilisables pour prendre des décisions. Dans la plupart des cas, l'équipe financière ne peut s'en sortir seule. Nous avons besoin de la participation et de l'assistance du reste des équipes. »

C'est le directeur financier qui devrait s'en charger.

« Je devais veiller à ce que le Président-Directeur général comprenne comment prendre des décisions sur les dépenses à faire et quand. Le directeur de l'information perdait pied, dans un milieu qui n'était pas le sien. Ses compétences consistaient à établir des systèmes et à comprendre les technologies. Par contre, déterminer lesquelles peuvent être rentables et lesquelles sont justifiées devrait être le rôle du directeur financier. »

Nous avons gravi les échelons de la création de valeur.

« En l'espace de 10 à 15 ans, notre fonction financière a gravi les échelons de la création de valeur - auparavant purs intendants, nous sommes devenus un véritable partenaire commercial. Je pense que les deux prochaines étapes à suivre pour les organisations financières concernent leur évolution en agent de transformation et data scientist. »


Les directeurs financiers parlent applis

Nous recherchons les informations qui s'affichent tous les matins sur vos écrans.

« Elles vous informent des temps forts de la journée. Puis du programme des six mois à venir. Ensuite, elles vous rappellent les trois choses qui vont vous toucher dans un an ou deux. »

Voilà un bon début.

« Nous avons mis en place une application destinée aux financiers et aux dirigeants. Elle permet aux financiers de comparer les résultats attendus à un an avec ceux des années précédentes, ainsi qu'avec les prévisions budgétaires. Toutefois, une personne qui n'a pas un regard de financier sur le monde aura des difficultés à utiliser cette application. Si nous voulons que d'autres l'utilisent, nous devons la configurer différemment. »



**Je ne lui
reconnaîtrai
pas encore la
qualité d'outil
de gestion
modèle.**



**Auparavant, la vie
était plutôt facile
pour la finance.**

Les directeurs financiers parlent agilité.

Nous traversons une période où les choses évoluent vite.

« Notre modèle commercial était traditionnellement bien compris. Mais aujourd'hui, les choses évoluent vite. La manière dont nous pensons la publicité a changé : nos anciennes campagnes aussi importantes qu'intenses ont laissé la place à la création de contenus numériques. La finance doit comprendre en détails le fonctionnement de l'environnement pour pouvoir aider les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées en termes d'affectation de ressources. »

Il faut rester flexible.

« Cela nous a donné l'opportunité de rédiger un manuel pour beaucoup de ces sujets. Ce monde est toutefois très dynamique et il faut donc rester flexible. Le monde très réglementé dans lequel nous vivons va faire évoluer les choses de telle manière que notre route sera en permanence jalonnée de gros projets à gérer. »

Une société rapide est comme une voiture rapide.

« L'objectif principal de la finance est d'aider les dirigeants à prendre des décisions sur la base de la conception que nous avons de l'avenir. Cela inclut de contribuer à l'accélération du processus décisionnel. Une société rapide est comme une voiture rapide. Vous ne devez freiner ni trop tard, ni trop tôt. »

Les directeurs financiers parlent transformation

Nous disposons d'une équipe à temps plein : le pôle de transformation financière.

Il se concentre à 100% sur l'automatisation de la finance. Pour l'instant, nous avons commencé par l'automatisation des processus, tels que le rapprochement des comptes, l'opération la plus basique d'une organisation comptable et financière, n'est-ce pas ? Nous automatisons également l'intégralité du rapprochement des livres auxiliaires. Toutes ces étapes étaient auparavant effectuées manuellement par des centaines de personnes au sein de l'organisation, à travers les différentes entités du monde entier. »

Pour nous, cette transformation consiste à passer de 1 000 employés à 600 dans le secteur financier.


« Ces 600 personnes consacreront plus de temps à l'activité de conseil et moins à la collecte des données. »

Nous sommes à 6 sur une échelle allant de 1 à 10.

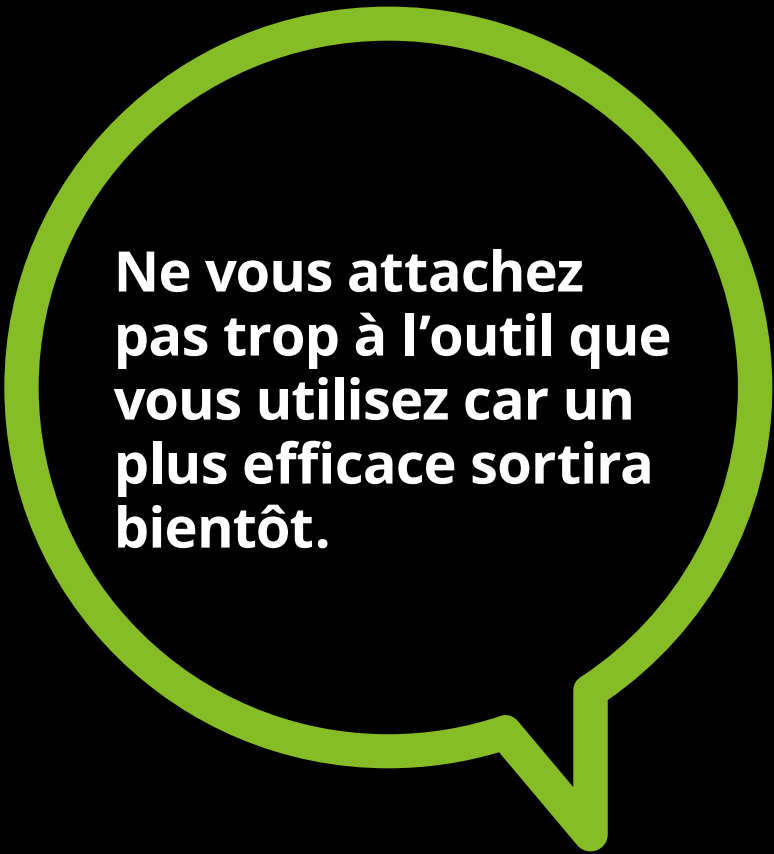
« Dans notre démarche de transformation, nous sommes au sixième barreau sur une échelle qui en compte dix. Nous y sommes arrivés relativement facilement et rapidement. Pour atteindre le septième barreau, les choses vont beaucoup se corser, et encore davantage lorsqu'il s'agira de grimper jusqu'au huitième. »

C'est une affaire d'amélioration des processus, tant pour nos commerciaux que pour notre clientèle.

« L'une des plus grandes opportunités pour nous consiste à mener des opérations sans contact, dès l'établissement du devis. Lorsqu'un commercial identifie une opportunité, nous voulons que le processus qui suit soit soulagé de toute intervention humaine. Le commercial présente un devis que le client peut examiner, modifier, accepter et acheter sans l'imprimer ni le signer. Nous travaillons dur sur ce point. »



**Nous considérons
la transformation
numérique comme un
processus de bout en
bout qui se répercute
sur toute la société,
y compris la finance.**



Ne vous attachez pas trop à l'outil que vous utilisez car un plus efficace sortira bientôt.

Les directeurs financiers parlent technologie

Nous savions que les répercussions seraient énormes, mais nous ignorions qu'elles changeraient le monde.

« Nous ne soupçonnions pas ce qui allait se produire. Social, mobile et cloud - tous ces mots aux significations diverses. Le cloud, désignait les nuages dans le ciel, le social, c'était notre vie privée et Mobil, c'était le nom d'une station-service. Je veux dire qu'on savait que les répercussions seraient énormes, mais nous ignorions qu'elles changeraient le monde. »

Seules quelques rares personnes utilisent ces outils, ce qui est gênant.

« Nous avons beaucoup investi dans des outils financiers libre-service ces cinq dernières années, pour qu'ils soient utilisés par une minorité, ce qui est embarrassant. Nous pouvons voir qui se connecte et pendant combien de temps. L'une des grosses initiatives sur lesquelles nous travaillons actuellement consiste donc à faire adopter les outils par nos employés. Les gens préfèrent encore avoir une conversation que régler un problème tout seuls. »

Ce n'est pas une mince affaire.

« Dire "Ordinateurs, trie ces trucs et donnez-moi beaucoup d'informations" ne suffit pas. Vous devez établir des hypothèses et des algorithmes, et les mettre à l'épreuve. Vous devez les décortiquer d'une douzaine de manières différentes et obtenir la même réponse avec différents cheminements pour prouver votre thèse. »

Notre environnement de travail est plutôt solide.

« Je pense que pour utiliser ces solutions robotiques ou des outils d'analyse plus avancés, un environnement de travail plutôt solide est nécessaire. Je parle ici de l'environnement dans lequel les systèmes sont déployés, bien intégrés, et où des contrôles sont en place. Si tel est le cas, je pense que les fonctions comptables et financières auront l'occasion d'en faire davantage. Dans le cas contraire, toutefois, les acteurs risquent de passer beaucoup de temps à simplement essayer de garder les rouages en mouvement. »

Les directeurs financiers parlent risque

Notre entreprise est prudente, peut-être même un peu trop, quand il s'agit de prendre des risques.


« Nous définissons un champ d'application démesuré pour les nouveaux projets, et nous nous heurtons ensuite à des obstacles trop importants. Nous devrions plutôt mettre les nouvelles idées à l'épreuve en limitant leur champ d'application. L'échec serait alors beaucoup plus facile à accepter. »

On n'en fait jamais assez.

« On ne peut jamais être sûr à 100 %, et la bataille s'intensifie en permanence. On ne peut jamais en faire assez. Aujourd'hui, des immeubles entiers de jeunes en tenue décontractée travaillent 12 heures par jour. »

La facilité consisterait à tenter d'obtenir un A+ pour toutes nos mesures de contrôle des risques.

« Et puis, tomber aux oubliettes. »



**Nous devrions
mettre les nouvelles
idées à l'épreuve en
limitant leur champ
d'application.**

Possibilités d'action

Il n'y a pas de prescription unique sur la manière dont un directeur financier devrait réagir aux changements provoqués par la généralisation du numérique. Cela ne veut toutefois pas dire qu'il n'y a aucun consensus sur les opportunités à venir.

1. Les directeurs financiers devraient approfondir leur compréhension de la technologie numérique et de ses utilisations potentielles. L'intégralité de l'équipe chargée de la direction financière devrait participer.
2. S'intéresser de près à l'automatisation des processus comme moyen de servir l'entreprise plus efficacement. Rassembler ses données. C'est une condition préalable pour pouvoir analyser et interpréter les informations de manière plus rapide et précise.
3. Remanier le modèle de talents financiers pour être prêt à satisfaire le besoin croissant en partenariats commerciaux.
4. Faire ce qu'on dit. Montrer au reste de l'entreprise sa contribution pour réduire les coûts, tout en se dégageant du temps pour des tâches plus stratégiques.

Les leaders du secteur attendent de la finance qu'elle fasse part plus rapidement d'observations de meilleure qualité, afin de pouvoir prendre des décisions davantage éclairées et qui posent moins de risques. La transformation de la finance à l'ère numérique doit permettre de répondre rapidement et efficacement à ces attentes.

En parler

La perturbation numérique ne s'éloigne pas. Au contraire, elle se généralise et se répercute sur presque tous les aspects et tous les secteurs - dont la finance. Une façon de se tenir au courant des nouvelles évolutions est de participer à des conversations sur le sujet, avec d'autres acteurs de la finance, en activité dans divers secteurs et pays.

Nous nous engageons à maintenir la discussion, et votre participation est bienvenue. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site www.deloitte.com/us/crunchtime.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce que les autres entreprises font en matière de finance numérique, vous pouvez contacter Steven Ehrenhalt à l'adresse hehrenhalt@deloitte.com.

Auteur

Steven Ehrenhalt

Principal, US and Global Finance Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 212 618 4200

Email : ehrenhalt@deloitte.com

Contributeurs US

Jessica L. Bier

Managing Director, US Human Capital Finance Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 415 783 5863

Email : jbier@deloitte.com

David E. Carney

Principal, US Strategy & Operations Finance Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 212 313 2856

Email : dcarney@deloitte.com

Jan De Keyser

Managing Director, US and Global Finance Transformation, Center of Excellence Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 415 783 7514

Email : jdekeyser@deloitte.com

Kelly Herod

Principal, US SAP Finance Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 214 840 1911

Email : keherod@deloitte.com

Girija Krishnamurthy

Principal, US Oracle Finance Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 714 241 5161

Email : gkrishnamurthy@deloitte.com

Matt Schwenderman

Principal, US Finance Technology & Workday Financials Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 215 246 2380

Email : mschwenderman@deloitte.com

Anton Sher

Principal, US Digital Finance Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 213 553 1073

Email : ansher@deloitte.com

Matt Soderberg

Principal, US Digital Finance—Robotics & Cognitive Automation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 218 840 7726

Email : msoderberg@deloitte.com

John Steele

Principal, US SAP Finance Transformation Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 404 631 2777

Email : johnsteele@deloitte.com

Adrian Tay

Managing Director, US Digital Finance—Analytics & Insights Leader

Deloitte Consulting LLP

Tél. : +1 213 688 3212

Email : adtay@deloitte.com

Contacts France

Valérie Flament

Associée Finance Transformation

Deloitte & Associés

Tél. : +33 1 40 88 24 64

Email : vflament@deloitte.fr

Cyrille Mallaret

Associé Finance Transformation

Deloitte Conseil

Tél. : +33 1 55 61 21 26

Email : cmallaret@deloitte.fr

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 264 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Mars 2017 Deloitte SAS
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

PARTENAIRE

#FRANCE
2023