



EMAsphere

7 erreurs à éviter pour RÉUSSIR votre REPORTING

Sommaire

Introduction

p3

**Mal cerner
son besoin**

p6

**Exclure une
partie de son
organisation**

p10

**Fixer des
objectifs flous**

p13

**Négliger la
qualité de
l'information**

p17

**Adopter un
reporting
trop exhaustif**

p21

**Mal
interpréter
son reporting**

p24

**Se laisser
déborder par
son reporting**

p28





Introduction

Imaginez une plage ensoleillée. Visualisez le transat sur lequel vous êtes installé(e). Ajoutez-y la boisson fraîche de votre choix. Ce lieu et ce rafraîchissement s'accordent parfaitement l'un à l'autre, n'est-ce pas ?

Et bien, le reporting est à l'entreprise ce que la boisson fraîche est au bord de plage : la moitié d'un duo complémentaire.

La mission de cet ebook est simple : vous amener sur les rivages d'un reporting réussi. À l'issue de sa lecture, vous :

- saurez **éviter les 7 erreurs de reporting les plus courantes** ;
- serez prêt(e) à **mettre en place un reporting efficace** ;
- disposerez de **conseils actionnables**.

Ci-dessous les 7 thématiques fréquemment mal abordées
dans les reportings, identifiées par nos équipes :

Périmètre du besoin



Inclusion des équipes

Clarté des objectifs



Qualité de l'information

Précision du reporting



Interprétation du reporting

Maîtrise du reporting



Prêt(e) à élargir les horizons de votre reporting ? L'embarquement vous attend !



Erreur n°1 :

Mal cerner son besoin

Qu'est-ce que mal cerner son besoin ?

La question paraît enfantine, mais ne vous y fiez pas. Mal définir son besoin de reporting, c'est **ignorer tout ou partie des spécificités et besoins de son organisation** pendant sa réflexion.

Comment bien cerner son besoin ?

Pour cerner votre besoin, posez les bonnes questions. Voici une sélection des questions les plus utiles à nos clients :



Stratégie et KPIs

Quelle est la
stratégie de
votre entreprise ?

Quels sont les
drivers de
votre modèle
d'affaires ?



Audiences et usages

À qui
s'adresse votre
reporting ?

À quelle
fréquence votre
reporting sera
consulté ?



Flux et données

Quelles sources
de données
seront intégrées
à votre
reporting ?



Fréquences et supports

Quels formats de
reporting
seraient les plus
efficaces ?

Sur quel
support ?



Envisagez le **reporting comme la déclinaison de votre stratégie d'entreprise**. Il doit être construit pour mesurer les métriques utiles pour atteindre vos objectifs business. Les KPIs sont la déclinaison de cette stratégie.

De la stratégie au KPI :

1

Stratégie de l'entreprise

Devenir le leader sur son marché.

2

Objectifs business

Totaliser un tiers des parts de marché en un an en atteignant 65 millions de chiffre d'affaires.

3

KPIs

Que chacun des 10 commerciaux concerné totalise 10% des ventes nécessaires à l'objectif.

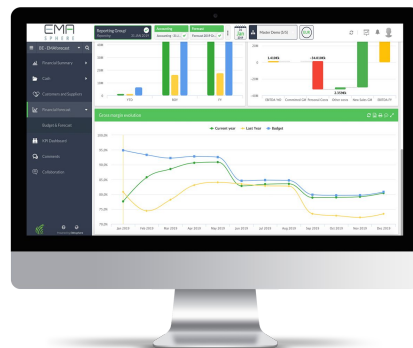
Granularité



Pour approfondir le sujet des KPIs des équipes financières, consultez notre [ebook sur le sujet](#). Nous y traitons notamment des **KPIs stratégiques** et **opérationnels**.

Audiences et usages

Questionnez vous sur les utilisateurs du reporting. Selon leurs responsabilités et droits d'accès, **adaptez** et assurez vous de la bonne compréhension du reporting. Considérez également l'usage qui sera fait du reporting par groupe d'utilisateurs :



Un exemple d'écran adapté à son destinataire dans EMASphere : la projection financière

Fréquence et supports

Est-ce que vous lisez des romans de 700 pages aussi souvent qu'un magazine ? Probablement que non. Les lecteurs de vos rapports également. Pour cette raison, adaptez :

- **Vos formats** (smartphones, tablettes, ordinateurs),
- **Votre menu** (nombre, titrage et structure des pages),
- **et modélisations graphiques** (diagramme, courbes...).



Exemples de reportings modulables : les dashboards mobiles d'EMASphere



Définissez vos besoins de reporting avec vos projections de croissance en tête. Sans cette anticipation, votre reporting ne vous permettra pas d'apprécier votre progression. Si votre activité évolue rapidement, réévaluez votre reporting.

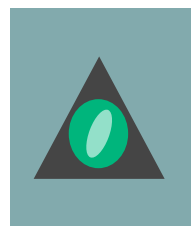
Louis
Customer manager

Les avantages d'un besoin bien cerné

En définissant correctement les besoins des utilisateurs, votre reporting rencontrera l'adhésion des équipes. Vérifiez-en :

L'alignement stratégique

Une stratégie, plusieurs objectifs.



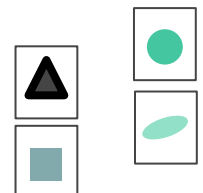
Stratégie d'entreprise



Objectifs découlants de la stratégie



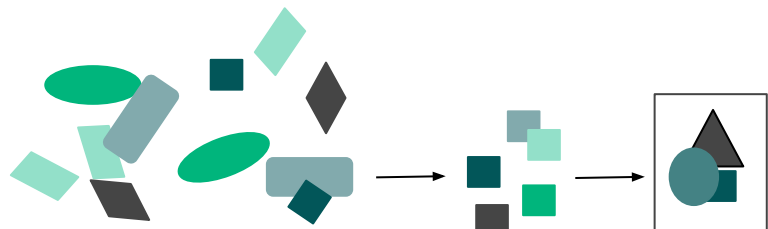
KPIs issus des objectifs



Reportings différenciés selon les services et KPIs

L'ouverture

Des données pertinentes et utiles provenant des systèmes de gestion de l'entreprise



Informations diverses issues des outils métiers et des équipes

Informations normalisées

Reporting global

L'adaptabilité

Quels usages et quels accès selon les :

- équipes,
- personnes
- services ?



Équipe 1



KPIs équipe 1



Reporting équipe 1



Équipe 2



KPIs équipe 2



Reportings membres d'équipe 2a et 2b



Erreur n°2 :

Exclure une partie de son organisation

Qu'est-ce qu'exclure une partie de son organisation ?

Exclure une partie de son organisation, c'est l'exclure du processus de réflexion lié à l'implémentation et à l'exécution du reporting.

En bref, exclure son organisation, c'est se priver d'une **réflexion intégrée**. Un concept explicité par Elisabetta Magnaghi dans [Le Reporting intégré : motivations et éléments de rupture](#). Un concept où reporting rime avec **création de valeur partagée**, et non plus **outil réservé au top management**.



Comment inclure son organisation ?

Pour emporter l'adhésion de votre organisation, portez des chapeaux et changez de chaussures. Vous avez bien lu.

Alternez entre casquettes de **commercial** et de **chef de projet**. Vous pourrez ainsi :

- **Promouvoir votre projet**, c'est-à-dire convaincre votre organisation des bienfaits d'un bon reporting.
- **Centraliser un maximum des (si ce n'est tous les) besoins** pour un reporting de meilleure qualité.

Changez de chaussures pour **vous mettre dans la peau de votre interlocuteur**. À chaque interlocuteur ses préoccupations, à chaque préoccupation sa solution :

Interlocuteur	Préoccupation possible	Argument
Top management	L'opacité des informations remontées par les services.	La vue d'ensemble permise par le reporting.
Équipes opérationnelles	Le temps passé à saisir et mettre en forme des données.	Le gain de temps offert par un reporting automatisé.



Extrait d'un slide-deck généré
via EMAsphere

Voici un échantillon des questions à vous poser et à poser dans votre organisation :

- Quel est le type d'informations nécessaires ?
- Qui peut l'ajouter au reporting ?
- Quel outil de reporting peut satisfaire les besoins-métier ?

Pour plus de ces questions, reportez-vous à notre [ebook dédié à la construction de tableaux de bord.](#)



Le cloisonnement nuit aux organisations, y compris à leur reporting. Mon expérience de CFO me l'a fait réaliser : souvent, les responsables cernent mal le besoin de leurs équipes. Pourtant, poser de simples questions éviterait bien des erreurs.

Réginald
Directeur associé



Les bénéfices d'une organisation impliquée

Organisation impliquée = 3C

Consultée en amont du reporting.

Convaincue de la valeur ajoutée du reporting.

Consciente du périmètre du reporting.

En respectant ces **3C**, votre organisation sera plus à même :

- de **collaborer activement** à l'implémentation du reporting ;
- de faire **remonter les bonnes informations** lors de la réflexion du reporting ;
- **d'adopter les nouveaux modes de fonctionnement** liés au reporting.



Connaissez vous la **Stewardship Theory** (ou théorie de l'intendance) ?

Ce concept, notamment développé par Peter Block [par le biais d'un livre](#), peut vous intéresser.

Il postule que **chaque individu d'une organisation peut être responsable des actifs** qu'il contrôle. S'il se sent investi, il devient plus enclin à la coopération ou aux actions collectives bénéficiant à l'organisation. Il devient donc simultanément encore plus digne de confiance.



Erreur n°3 :

Fixer des objectifs flous

Qu'est-ce qu'un objectif flou ?

Un objectif flou fonctionne comme une instruction reçue avec des informations manquantes.

Imaginez : votre entreprise veut dominer un marché. Est-ce un objectif clair ? Non. Cette information n'est pas assez précise. Elle manque notamment de précision sur les critères d'appréciation (parts de marché, volume des ventes, ...).

Comment fixer un objectif clair ?

Afin de vous donner des outils actionnables, vous trouverez dans les pages qui suivent trois méthodologies dédiées à cette question.

Nous balaierons tour à tour les objectifs **SMART**, les **KPIs** et les **OKRs**.





Les

objectifs

SMART

Ces objectifs sont caractérisés par 5 critères Ils doivent être :

Spécifiques

Qui permettent :

- aux équipes de savoir ce que l'on attend d'elles, sous quelle forme et quel délai ;
- au management de suivre et d'accompagner leurs équipes.

Mesurables

C'est à dire, matérialisés par des buts, des repères visibles ou chiffrables.

Équipes comme management doivent pouvoir accéder à la représentation de leurs avancées.

Atteignables

Lorsqu'un objectif est atteignable, ou acceptable, il est à l'équilibre entre challenge et déraison.

Réalistes

C'est à dire, sensés pour les équipes et cohérents avec la stratégie d'entreprise

Temporellement définis

Assortis d'une date butoir, à laquelle l'objectif retenu doit être atteint.



Conseils actionnables pour objectifs limités dans le temps :

Bannir les formules floues comme "au plus vite", "dès que possible" **au profit de repères temporels clairs** comme "Avant le 3 décembre 2022" ou "Avant fin Q4 2021".

Déterminer des dates-étapes auxquelles faire un point plutôt que d'attendre les entretiens annuels.



Les

KPIs

Les **Key Performance Indicators** (ou en français : **ICP**, pour **I**ndicateur **C**lef de **P**erformance) sont des éléments chiffrés fixés avant le lancement d'une action. Ils visent à évaluer le ROI (**ROI** (**R**eturn **O**n **I**nvestment ou Retour sur Investissement) d'une action. Ils sont généralement suivis au quotidien.

Les

OKRs

Les **Objective Key Results** sont des métriques popularisées par Google (entre autres) et théorisées par l'investisseur John Doerr dans *Measure What Matters*.

Pour approfondir le sujet des OKRs :

- visionnez le [TED Talk](#) dédié,
- téléchargez notre [ebook dédié au reporting des équipes financières](#), où nous décryptons cette métrique et bien plus.

Les OKRs se distinguent des KPIs par leur aspect plus ambitieux, voire agressif. Ils sont généralement fixés pour des durées plus courtes que celle des KPIs, comprise entre un mois et un trimestre.



OKRs et KPIs ne sont pas incompatibles.

L'OKR peut-être décliné en KPIs, plus atteignables.



Des objectifs clairs passent aussi par l'implémentation d'une comptabilité analytique. Encoder ses analytiques et les incorporer à son reporting permet d'affiner ses objectifs. Il devient par exemple possible de suivre les résultats générés par territoires, projets ou produits.

Catherine,
Services and Support Manager

Les bénéfices d'objectifs clairs

Fixer des objectifs clairs :

- renforce une **vision commune** à toute son organisation ;
- offre aux collaborateurs de **mesurer leur progression** dans le temps et de rester mobilisés ;
- pose les jalons de la **concrétisation de la stratégie d'entreprise** ;
- permet de **responsabiliser les collaborateurs via des objectifs** individuels, collectifs et globaux.



Erreur n°4 :

Négliger la qualité de l'information



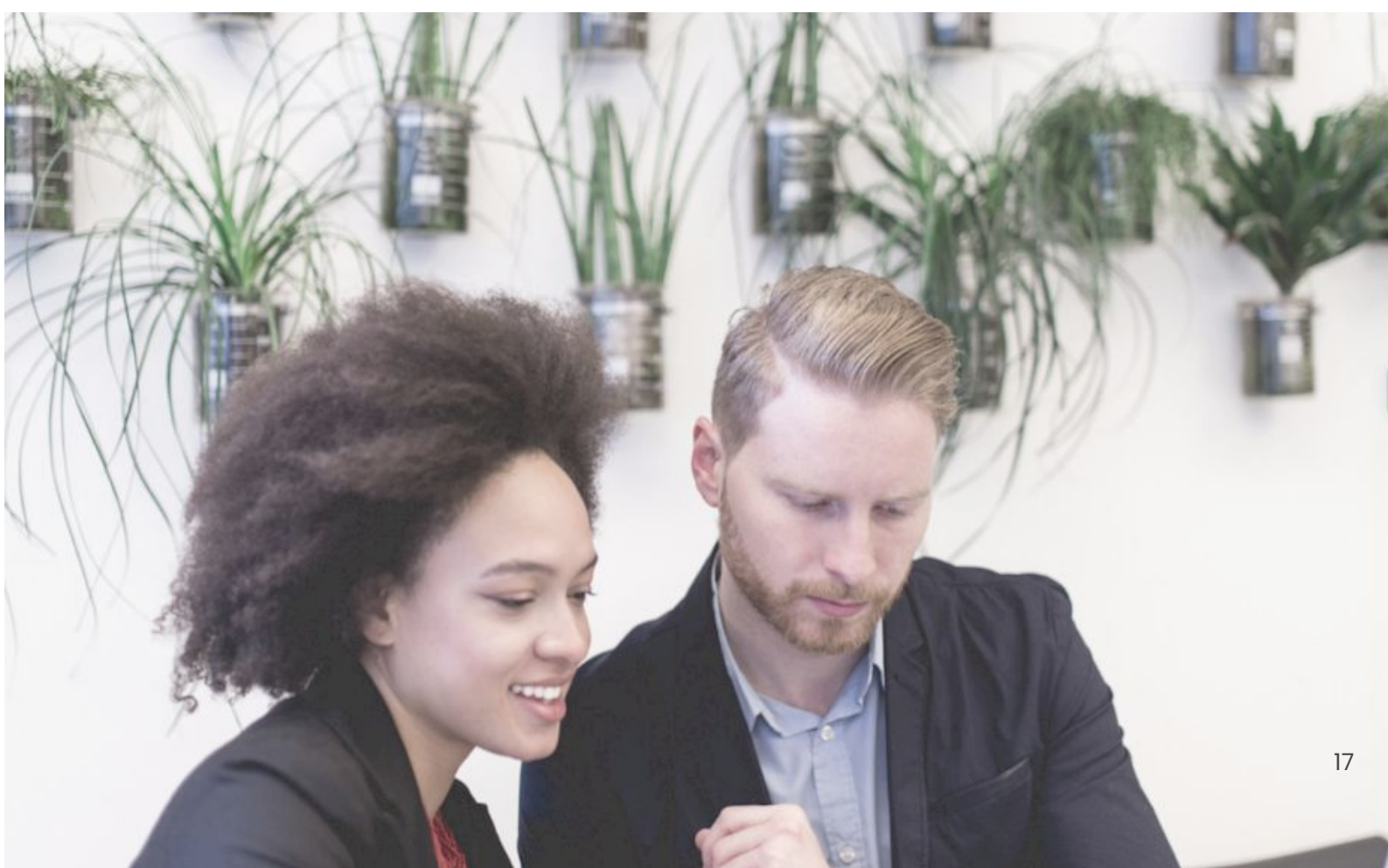
47 % des données fraîchement importées **comportent au moins une erreur critique.**



Pour en apprendre plus, retrouvez [l'article](#) cité dans cette édition de la [Harvard Business Review](#).

Voici l'une des conclusions auxquelles trois chercheurs sont parvenus après une recherche menée auprès de 75 managers pendant 2 ans.

Dans ce contexte, comment vérifier la qualité de ses informations ? Voici nos recommandations.



Qu'est-ce qu'une information de mauvaise qualité ?

La statistique citée plus haut fait référence à la **Data Quality** (DQ). La fiabilité du reporting, de la modélisation prédictive et de l'analyse dépendent de la fiabilité des données injectées dans le reporting.

Selon la [DAMA United Kingdom](#), une donnée de mauvaise qualité est une donnée qui ne répondrait pas à ces critères :

Complétion

Vos données peuvent-elles procurer toutes les informations nécessaires ?

Elles doivent être complètes jusque dans leurs attributs et leurs champs avancés.

Précision

Les données injectées dans votre outil de reporting sont-elles avérées ?

Une donnée complète n'est pas nécessairement correcte.

Validité

Les données de votre organisation sont-elles au même format, toutes sources confondues ?

Exemple : vos systèmes doivent indiquer "bd" et non "boulevard" dans le champ "adresse".

Unité

Les données sont-elles cohérentes entre elles malgré la variété de vos systèmes ?

Pour un même client, il se peut que les informations renseignées d'un service à l'autre soient disparates.

Récence

Les données injectées dans le système de reporting sont-elles récentes ?

L'exactitude des données s'émousse avec le temps. Privilégiez toujours des informations fraîches.

Accessibilité

Vos données sont-elles facilement accessibles pour les équipes ?

Du management, au comité de direction en passant par les équipes : toute votre entreprise devrait pouvoir trouver une information (selon les niveaux de confidentialité).

Comment accéder à une information de bonne qualité ?

Une information de qualité repose sur ces 3 actions :

1

Anticiper les sources de données nécessaires au reporting.

2

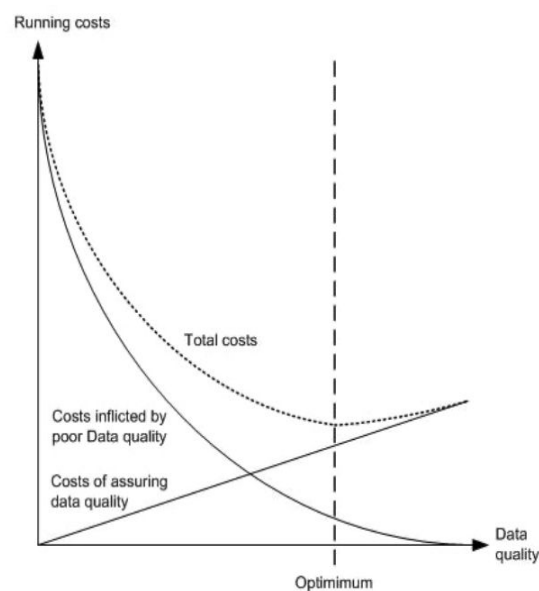
Adopter la Data Quality Assurance, soit le contrôle :

- de la qualité des données en elles-mêmes ;
- mais aussi de leur utilisation par les collaborateurs.

3

Concentrer les efforts de nettoyage et d'exactitude sur les données les plus stratégiques. Comme illustré par la figure ci à droite (issue d'une [publication](#) sur les coûts d'une la data de mauvaise qualité). Il s'agit de trouver l'équilibre entre :

- la donnée dont l'optimisation est cruciale, justifiée et rentable ;
- la donnée globale, dont la sur-optimisation est contre-productive.



Comment accéder à une information de bonne qualité ?

Des données de bonne qualité améliorent la fiabilité de votre reporting et des décisions qui en découlent. Cela se vérifie tant sur le point stratégique que sur le plan managérial.

Une étude très documentée du *Journal of Industrial Engineering and Management* a établi qu'une data de mauvaise qualité s'avère plus coûteuse que les coûts indirects d'une donnée fiable.

Taxonomie des coûts de la qualité des données Eppler et Helfert (2004)			
Coûts de la qualité des données	Coûts causés par la mauvaise qualité des données	Coûts directs	Coûts de vérification
			Frais de rentrée
			Coûts d'indemnisation
		Coûts indirects	Coûts basés sur une réputation inférieure
			Coûts basés sur de mauvaises décisions ou actions
			Coûts d'investissement irrécupérables
	Coûts d'amélioration ou d'assurance de la qualité des données	Coûts de prévention	Coûts de formation
			Surveillance des coûts
			Coûts d'élaboration et de déploiement des données
		Coûts de détection	Coûts d'analyse
			Coûts de déclaration
		Coûts de réparation	Coûts de planification des réparations
			Coûts de mise en oeuvre des réparations



Plus de datas sur ce sujet dans [*The cost of poor data quality*](#) par Haug, Zachariassen et van Liempd.



Récemment, j'ai accompagné un de nos clients. Il avait l'habitude de faire son reporting sur Excel. Malheureusement, pour ses balances mensuelles, les écritures correctives des mois précédents n'étaient pas prises en compte. Ce client se retrouvait donc avec un résultat net sur Excel différent de celui d'EMAsphere. La différence ? EMAsphere prend toujours en compte la mise à jour la plus récente des données.

Philip,
Customer Manager



Erreur n°5 :

Adopter un reporting trop exhaustif

Qu'est-ce qu'un reporting trop exhaustif ?

Il s'agit d'un reporting à la fois :

Pollué par trop de KPIs

Pollué car basé sur des métriques incohérentes vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise ou affichant un degré d'information trop détaillé.

Indifférencié

C'est-à-dire, qui donnerait les mêmes informations, trop exhaustives, à chacun, en dépit (par exemple) de ses fonctions (département et niveau hiérarchique).



Triomphez des VANITY METRICS

Focalisées sur des chiffres qui flattent les égos, ces métriques de la vanité vous éloignent d'un reporting porteur de sens.

Exemple : Votre application mobile a été téléchargée 2 fois le premier jour, puis 4 fois le jour qui suit.
Conclusion $\Rightarrow$ Votre taux de croissance en 24h est de 100%, sans que cela soit significatif pour votre *business*.



Vous vous demandez si votre reporting est bien pertinent / compréhensible ? Faites le test : expliquez les objectifs et les KPIs liés à votre reporting à une personne extérieure à votre organisation. Si vous y parvenez simplement, vous êtes sortis d'affaire ! Si vous avez de la difficulté à déconstruire ces éléments : simplifiez !

Bastien

Business Domain Package Project manager

Quelles métriques adopter pour un reporting complet ?

Deux questions capitales à vous poser :

Quoi ?

Quels sont les KPIs nécessaires pour évaluer l'atteinte des objectifs ?

Qui ?

Qui a besoin de quelle information (selon le département et niveau de responsabilité) ?

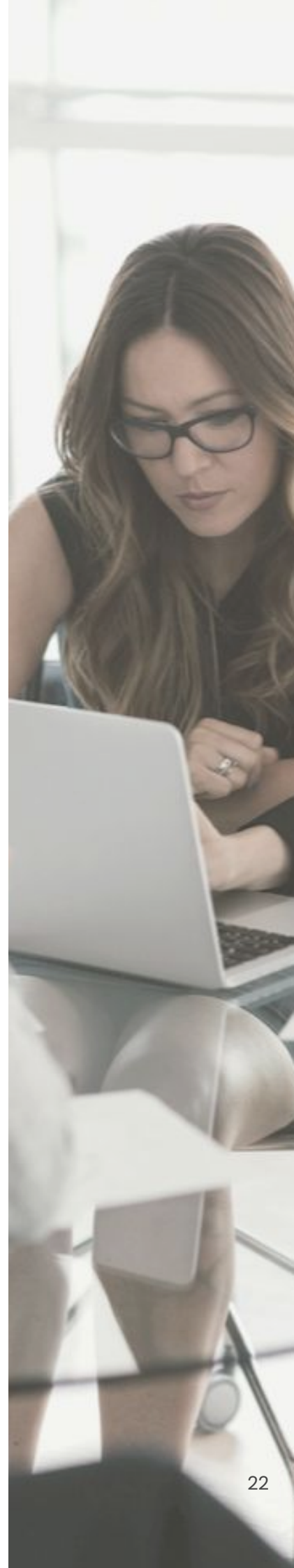
IT (Saas) :

- valeur contractuelle annuelle (VCA) ;
- revenu mensuel récurrent (MRR) ;
- Marge brute ;
- CAC (Coût d'acquisition du client) ;
- valeur à vie du client (CLTV) ;
- taux d'activation.

Ventes de biens et de services :

- volume des ventes ;
- rentabilité ;
- marge brute ;
- temps jusqu'au volume ;
- marge sur coût variable.

Pour explorer le sujet des KPIs financiers en détail, consultez notre [ebook sur les KPIs de référence pour les équipes financières.](#)





Quels sont les bénéfices d'un reporting complet ?

La notion de “bon” reporting varie selon les activités et industries. Globalement, considérez qu'un reporting complet est un reporting :

Pertinent et adapté à l'utilisateur.

C'est-à-dire que le tableau de bord doit correspondre aux besoins de chacun en fonction de ses objectifs.

Il est donc normal d'avoir un reporting financier plus stratégique pour le *top management* par exemple et un reporting plus opérationnel pour un contrôleur de gestion par exemple. De plus, il est logique qu'un membre du département finance n'accède pas au même reporting que quelqu'un du département ventes par exemple.



Erreur n°6 :

Mal interpréter son reporting

Qu'est-ce qu'un reporting mal interprété ?

Il y a deux cas qui amènent généralement des erreurs d'interprétation de son reporting.

1. **Ne pas prendre en considération le contexte autour des chiffres.** Dans ce cas, la personne effectuant l'interprétation des rapports aura tendance à "foncer tête baissée" sur les chiffres sans prendre de recul.
2. **Confondre des concepts similaires, mais en réalité différents.** Une confusion qui amène à des conclusions erronées et peuvent mener vos décisions stratégiques à des erreurs. Par exemple, une des erreurs les plus fréquentes est la confusion entre principes de corrélation et de causalité.



Les clients supposent généralement que la somme de leurs écritures analytiques est égale au total de leur comptabilité générale. Parfois, ils ne réalisent pas qu'une partie de leurs écritures n'est pas comptabilisée sur des codes analytiques. EMAsphere peut les aider en détectant automatiquement ces divergences

Grégoire,
Management Controller

 Un exemple concret de confusion entre corrélation et causalité qui amène à des interprétation erronées :



+



≠



Les requins aiment la crème glacée. Enfin... Les baigneurs qui en consomment.

Dans une [étude décryptée](#) par le docteur en analyses prédictives Eric Siegel, la consommation de glace coïncide avec l'augmentation des attaques de requins.

En simplifiant, deux interprétations viennent en tête :

- **Option 1** : Les carnivores aiment les glaces.
- **Option 2** : Les vacanciers mangent des glaces ET se baignent en été.

Bingo ! Il s'agit de la dernière option, soit un **bel exemple de corrélation confondue avec une causalité**.

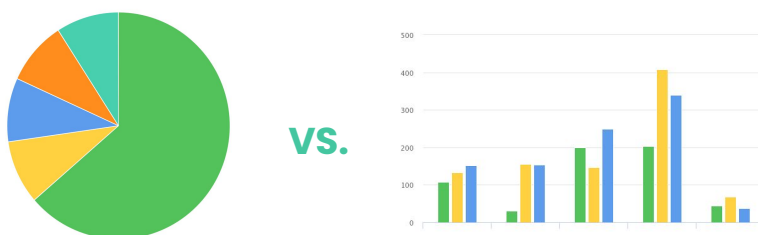
Rapprochons-nous du monde de l'entreprise. Si vous considérez d'office que la mise à disposition de café explique le pic de productivité de vos collaborateurs, vous risquez de manquer d'autres facteurs. Exemple : l'adoption de claviers ergonomiques.



Comment bien interpréter son reporting ?

Opter pour la meilleure représentation visuelle

Notre conseil est de ne pas négliger l'importance du choix de la représentation visuelle afin de faciliter l'interprétation. Par exemple, s'il est capital pour vous de pouvoir analyser l'évolution temporelle d'une information nous vous conseillons de privilégier un graphique en barres plutôt que celui en camembert.



Définir des points de comparaison pertinents

Votre interprétation sera facilitée si vous définissez en amont des points de comparaison pertinents. Par exemple :

Votre résultat	Comparaison
YTD	YTD-1
Votre entreprise	Benchmark du secteur
Produit #1	Produit #2

Solliciter des commentaires réguliers des tableaux de bord par les personnes les plus appropriées

Nous conseillons également de solliciter régulièrement l'interprétation de vos tableaux de bord par les personnes directement impliquées par les données représentées sur le reporting. Ces personnes seront alors capables d'apporter le contexte autour des chiffres présentés. En bref : il est important de faire parler les chiffres par ceux qui en connaissent l'histoire.



Les bénéfices d'un reporting bien interprété

La prise de décision est l'un des bénéfices les plus saillants du reporting bien interprété. En effet, un reporting complet offre la possibilité d'interpréter la performance de votre entreprise, des départements, des projets, ... Ces interprétations amèneront à leur tour des prises de décisions opérationnelles ou stratégiques basées sur des faits.

**Reporting
complet**

Interprétations

**Prise de
décision**

Il en va de même pour la **clarté des messages** ainsi transmis aux équipes : les demandes ou objectifs sont basés sur des interprétations claires.



Erreur n°7 :

Se laisser déborder par son reporting

Qu'est-ce qu'un reporting qui nous déborde ?

63% des sondés par le [JDN](#) à propos du reporting considèrent qu'il demande trop de travail comparé à son utilisation réelle.

Pour (faire) voir le reporting du bon côté par votre organisation, voici nos dernières recommandations :

Comment maîtriser son reporting ?

Reprenons les chiffres de l'enquête évoquée et abordons deux mesures fondamentales pour un reporting bien cadré :

Première mesure

Problème

36% des managers se contentent d'estimations faute d'informations terrain pour finaliser leurs reportings.

Solution

Donnez les moyens à vos équipes de faire remonter leurs informations sans action supplémentaire grâce à une connexion automatique entre vos logiciels avec votre plateforme de reporting.

Deuxième mesure

63% des répondants considèrent que les reportings demandent trop de travail comparé à leur utilisation.

Automatisez la création de vos tableaux de bord. Votre valeur ajoutée réside dans l'interprétation des résultats, pas dans la création interminable de reportings !

Récupération de la
données depuis vos outils
métier

Formatage, compilation
des données et suivi de
performance de
l'entreprise

Générations automatique
de rapports personnalisés
et mobile friendly

sage

HubSpot

...



EMAsphere



*Le passage automatique des données logicielles
de votre entreprise vers EMAsphere*

Quels sont les bénéfices d'un reporting maîtrisé ?

Voici trois des bénéfices les plus significatifs :

Adhésion
des équipes

Pertinence
des données
injectées

Gain de
productivité

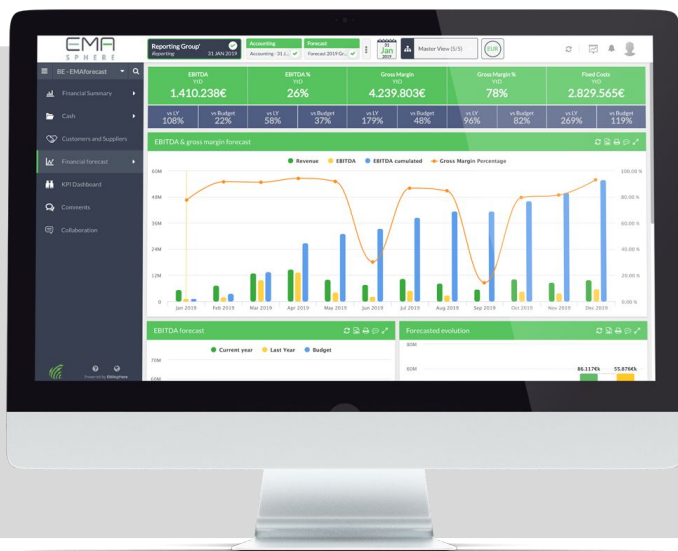
Reporting optimisé

Vous êtes au fait des erreurs à éviter pour un reporting optimisé, loin des erreurs généralement commises !

Prêt(e) à faire adopter le reporting sans frictions dans votre entreprise ? EMAsphere est là pour vous apporter une solution de pilotage de performance de l'entreprise.

La plateforme est capable de collecter vos données métiers, de s'adapter à vos besoins opérationnels spécifiques et de générer des reportings à partir d'un catalogue de +50 KPIs, tableaux et graphiques pré-configurés.

Cet ebook vous a décidé(e) à faire passer votre reporting financier à la prochaine étape ?
Contactez-nous [ici](#) !



EMAsphere est une solution SaaS conçue pour les CFOs désireux de disposer d'un reporting financier fiable et à jour.

Experts financiers : reprenez le contrôle, bénéficiez d'informations à portée de main et finissez-en avec les erreurs causées par la consolidation manuelles de vos données issues de multiples logiciels (comptabilité, CRM, RH, ...) !

Rendez-vous sur
emasphere.com



BE - EMAadvanced



Financial Summary



Cash



Customers and Suppliers



KPI's



HR Summary

Revenues

YtD

3.285.600€

vs LY

176%

vs Budget

106%

vs LY

202%

Net Result

YtD

1.778.924€

Mth

100%

YtD

275%

Forecasted financial performance

Accounting Full Year



CY

Previous forecast



Budget



Y-1

60M
40M
20M



EMAsphere