



Organisation de la filière Finance, une illustration : les CSP Comptables

Services (utilities)

Le client

Notre client est le leader, en France, de la maintenance en chauffage dans l'habitat. Fort d'un réseau de 250 agences, regroupées en 8 Régions qui constituent autant de nœuds managériaux, et mobilisant près de 3 500 techniciens expérimentés.

La problématique

Dans le cadre de la mise en place d'un plan de performance, la Direction Financière a souhaité revoir l'organisation de sa filière finance pour aller vers une organisation mutualisée.

Au-delà de l'optimisation des coûts, l'objectif recherché était de générer des marges de manœuvre à la filière pour développer les fonctions de contrôle de gestion et de contrôle interne.

L'intervention Advese

Dans le cadre de ce Projet d'Evolution de la Filière Finance, ADVESE a retenue la démarche suivante :

1. Confirmer l'intérêt économique et le périmètre de la mutualisation par la réalisation d'une note de cadrage qui a permis de définir : les processus éligibles à la mutualisation, les éléments de volumétrie (dont ETP), les enjeux, les risques et le ROI possible.
2. Echanger avec les managers clés sur ce projet pour identifier des éventuels freins et des opportunités opérationnelles.
3. Lancer la réflexion sur la mise en place de 3 CSP potentiels (Comptabilité fournisseur, Comptabilité générale, Comptabilité Clients) avec un travail au préalable d'optimisation de la performance et de la qualité des processus concernés. En effet le choix retenu par notre client était de ne faire rentrer dans les CSP que des processus optimisés en termes de qualité. 5 processus ont été analysés en utilisant la méthodologie « Lean Six Sigma » avec 145 actions d'amélioration identifiées.



4. Effectuer un travail de ROI détaillé par CSP afin de donner à notre client tous les éléments de choix. 2 CSP ont été retenus : Comptabilité générale et Comptabilité fournisseur.
5. Définir et construire l'organisation des CSP retenus, la démarche RH (dossiers de présentation aux IRP), les procédures détaillées, les contrats de services et des KPI associés ainsi que le planning de déploiement.
6. Elaborer les supports de communications.
7. Accompagner le lancement opérationnel des 2 CSP en Juillet 2011.
8. A la demande de notre client en complément, lancer dans la foulée une démarche d'assistance à la filière gestion afin de revaloriser la fonction contrôle de gestion.

Les résultats obtenus

L'accompagnement délivré par ADVESE a permis à la direction financière :

- de professionnaliser sa filière comptable,
 - de replacer le client au centre des préoccupations de la DAF.
- Pour rappel, les fondements de la dynamique CSP :



- d'optimiser les coûts de la production comptable,
- de recentrer la filière Finance sur le pilotage de gestion.



Les conditions de succès

- Obtenir l'implication et le sponsor de la Direction Générale voire même de la présidence sur ce type de projet de transformation.
- Beaucoup de pédagogie en amont du projet, rassurer et rappeler le contexte stratégique pour l'entreprise et les gains.
- Ne pas sous estimer ce type de projet, il s'agit de projets lourds nécessitant des investissements en temps et en moyens (une équipe projet dédiée notamment).
- Profiter de cette occasion pour se réinterroger plus globalement notamment sur les outils utilisés (comme la Dématérialisation des factures) et les sous traitants de la DAF.
- Motiver les équipes : associer les managers le plus tôt possible, mettre en avant pour les équipes le fait que rejoindre une équipe bien structurée et professionnelle est une vraie évolution.
- Etre créatif dans le dispositif retenu, ne pas forcément tout rassembler sur un seul site ou mettre en place des relais régionaux par exemple.