

ADD N°05

REVUE DÉDIÉE À L'EXCELLENCE DES OPÉRATIONS

ACHATS

R&D ET INNOVATION

PRODUCTION ET MAINTENANCE

SUPPLY CHAIN ET LOGISITIQUE

GESTION DE LA RELATION CLIENT

OPTIMISATION DES SG&A

FINANCE ET PERFORMANCE



**COMMENT LE CFO
CONTRIBUE À LA
PERFORMANCE ?**

ARGON
CONSULTING

Deux défis pour le CFO : création de valeur et compétitivité

L'enquête que nous avons menée en partenariat avec l'institut BVA met en évidence la mutation du rôle du CFO, passant d'une dimension régaliennne (comptabilité et contrôle interne) à un rôle plus central, au cœur de la création de valeur (performance des opérations et transformation de l'entreprise).

Martine Gerow, Group CFO de Carlson Wagonlit Travel et Caroline Parot, DG Finance d'Europcar, témoignent des transformations qu'elles mènent au sein de leur entreprise respective. Ces transformations ont pour but de renforcer le rôle de la Finance dans le support à la performance des opérations et la mise en place d'une structure mutualisée pour répondre aux enjeux d'industrialisation des activités transactionnelles.

Dans le contexte de l'industrialisation des services support, de nouveaux rôles apparaissent. Abdellah Merad, VP Shared Services du groupe Schlumberger, illustre la mise en place d'une organisation Global Business Services mondialisée : maximiser les synergies des fonctions support et leur valeur ajoutée pour le business.

La compétitivité des fonctions support est à la fois un enjeu de réduction des coûts et de création de valeur au service des opérations. Dans cette optique, l'émergence de solutions agiles désormais éprouvées, en opposition au déploiement d'un ERP mondial, offre de nouveaux leviers de performance : générer des gains de productivité (dématérialisation, captation et traitement de l'information de sources et de structures hétérogènes), améliorer la collaboration avec les opérations et renforcer les capacités d'anticipation et d'aide à la décision (*predictive analytics*).

Dans ce dernier numéro de ADD, nous avons mis en évidence les deux grands défis du CFO d'aujourd'hui : positionner sa fonction au cœur de la création de valeur et répondre à un objectif de compétitivité.

Bonne lecture,

Yvan Salamon
Président,
Argon Consulting



P 4-7

ENQUÊTE

ATTENTES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET PERFORMANCE DE LA FONCTION FINANCIÈRE

P 8-11

INTERVIEW

MARTINE GEROW : **VERS UNE FONCTION FINANCE PLUS BUSINESS**

P 12-17

ARTICLE DE FOND

L'ÉVOLUTION **DU RÔLE DU CFO**

P 18-23

BUSINESS CASE

AMÉLIORER LES PROCESSUS OPERATIONNELS EN METTANT EN PLACE UN **SHARED SERVICES PAN-EUROPÉEN**

P 24-27

INTERVIEW

ABDELLAH MERAD : LES SHARED SERVICES : **S'APPUYER SUR NOTRE TAILLE ET DÉVELOPPER L'EXPERTISE**

P 28-33

ARTICLE DE FOND

LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ **DES FONCTIONS SUPPORT**

P 34-35

LISTE DES CONTRIBUTEURS

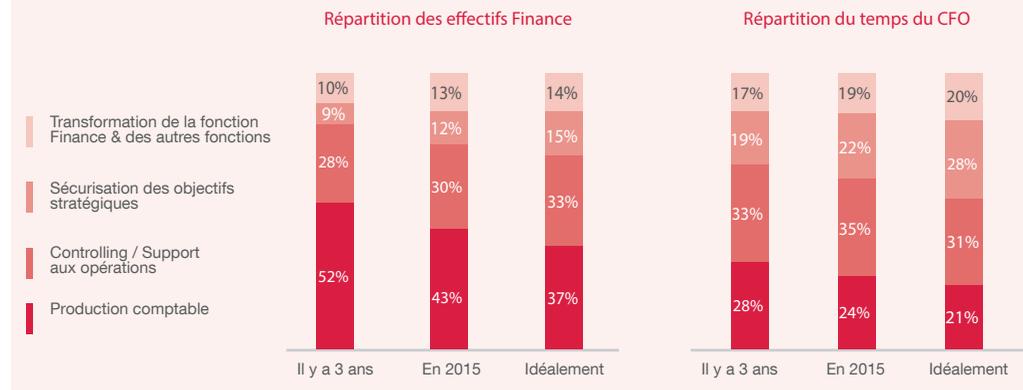
ATTENTES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET PERFORMANCE DE LA FONCTION FINANCIÈRE

Le rôle du CFO est en cours de mutation, passant d'un rôle régalién (comptabilité et contrôle interne) à un rôle plus central, au cœur de la création de valeur (performance des opérations et transformation de l'entreprise).

Pour autant, la perception de la Direction Générale n'est pas complètement alignée avec cette ambition. Ce point est notamment vrai pour ce qui est du pilotage de la performance, sur lequel la Direction Générale considère que la Direction Financière doit encore progresser (connaissance des opérations, capacité d'influence).

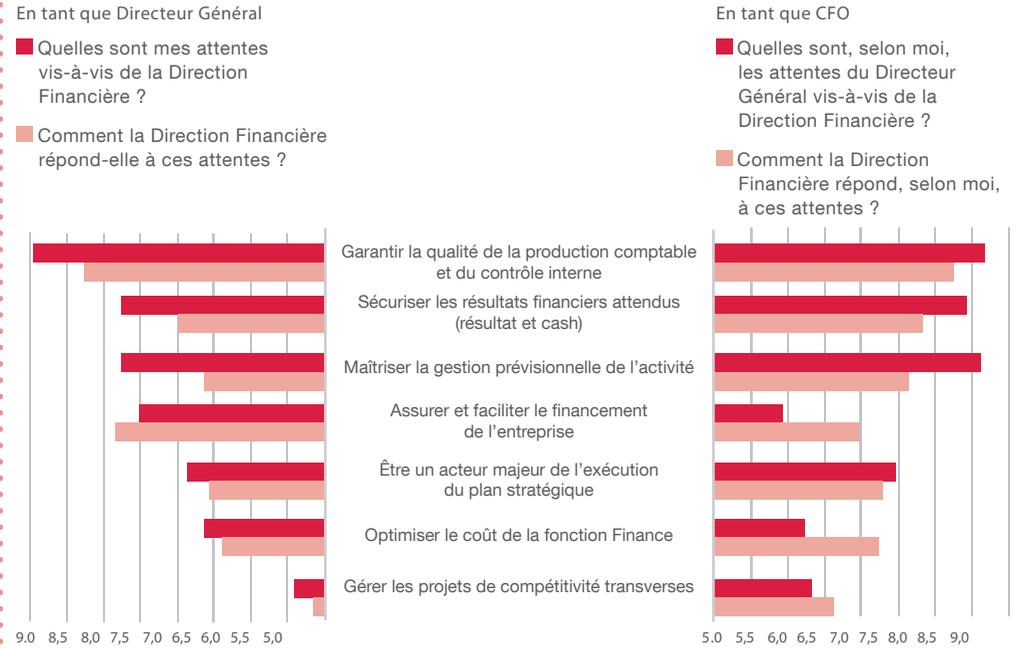
Par ailleurs, la Direction Financière doit gagner en légitimité au travers de sa propre transformation avant de prétendre à un rôle élargi. C'est ce que montre l'enquête réalisée auprès d'une cinquantaine de dirigeants d'entreprises françaises et de directeurs financiers, avec l'institut BVA.

Quel périmètre d'intervention pour les équipes Finance et pour le CFO ?



Une ambition de rééquilibrage entre les quatre champs d'intervention du directeur financier. Le champ d'intervention de la Direction Financière a considérablement évolué au cours des trois dernières années et va continuer à le faire, afin de consacrer davantage de temps à la transformation, à la sécurisation des objectifs stratégiques et au support aux opérations.

Attentes de la Direction Générale et Performance de la Direction Financière au regard de ces attentes (Echelle de 1 à 10)



Un besoin de répondre aux enjeux traditionnels de la fonction avant d'investir de nouveaux domaines. Les directions générales continuent cependant de formuler des attentes fortes dans les domaines traditionnels d'intervention de la Direction Financière, qui ne répond pas complètement à ces attentes.

Si la performance de la Direction Financière est reconnue pour la production comptable, 68% des sondés considèrent que le temps passé sur ce sujet est trop important. Selon les sondés, cette

faible productivité est principalement liée aux systèmes d'information et au manque de fiabilité des données ; dans cette perspective, les nouveaux outils digitaux peuvent représenter une opportunité significative.

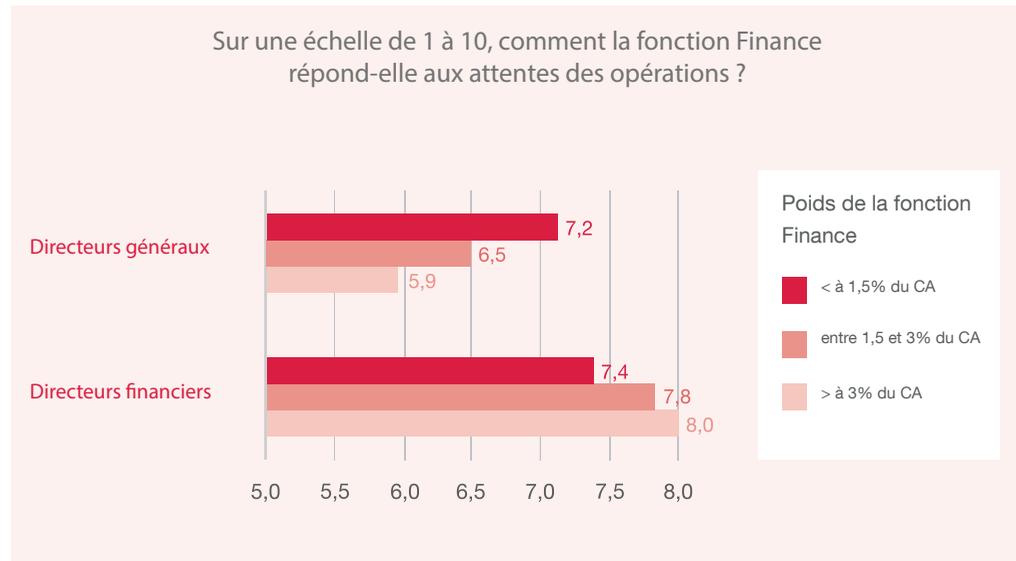
La majorité des DG considère que la performance de la Direction Financière est en retrait pour la gestion prévisionnelle ; ils sont plus de 40% à dresser le même bilan concernant sa capacité à être un acteur majeur du plan stratégique. Pour ces deux dimensions, les scores les plus faibles sont liés à une méconnaissance du business par les équipes Finance (cité dans 100% des cas), d'une faible capacité d'influence (50% des cas) et d'une sous-performance des systèmes (50% des cas).*

Deux tiers des directeurs généraux sont insatisfaits du niveau de performance concernant l'optimisation des coûts de la fonction Finance.

Enfin, deux tiers des sondés estiment que la performance de la Direction Financière quant au pilotage des plans de compétitivité doit s'améliorer.

Un gain de performance accessible sans augmentation de coûts pour la fonction

Alors que les CFO voient une corrélation positive entre le coût de la fonction Finance et son niveau de performance, cette corrélation est négative pour les directeurs généraux. Ce constat confirme des observations similaires réalisées par The Hackett Group dans l'étude The Impact of Complexity on Performance publiée en 2014 et s'explique par le fait que les directions financières qui ont travaillé sur leur compétitivité se sont recentrées sur leur valeur ajoutée pour le business.

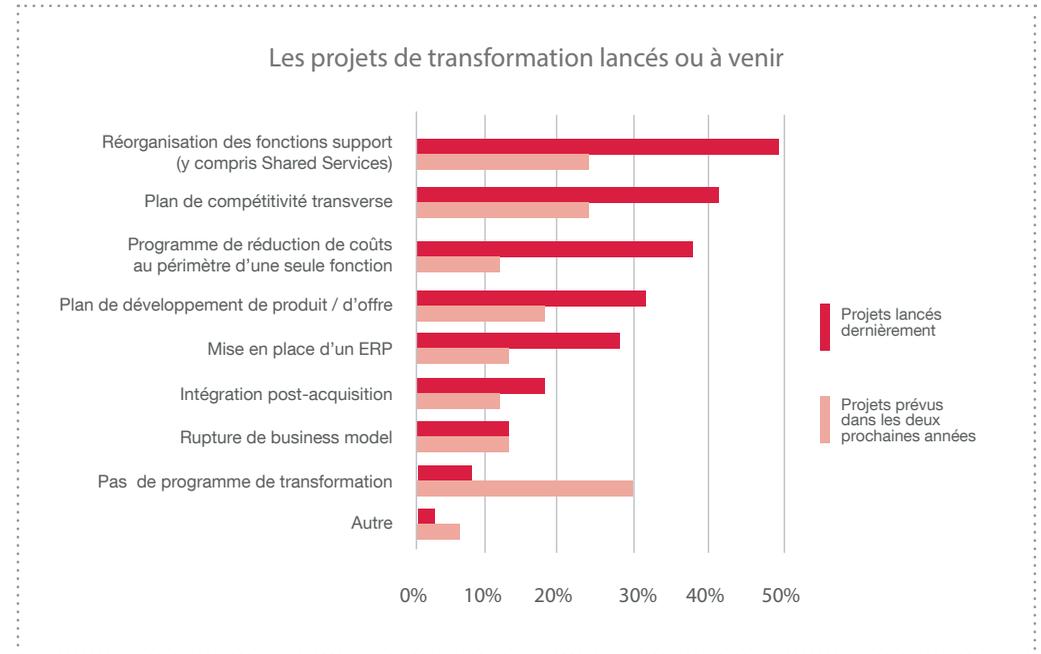


* base < 10 individus, à considérer comme une tendance

Un rôle à jouer dans la transformation de l'entreprise. Afin de répondre au contexte économique, 92% des entreprises consultées ont mené un ou plusieurs projets de transformation au cours des dernières années, avec une focalisation importante sur la réorganisation des fonctions support, les projets de compétitivité et de réduction de coûts.

Dans les entreprises ayant adapté leur modèle opérationnel, le rythme des transformations ralentit. 70% des sondés envisagent de mener une ou plusieurs transformations au cours des deux prochaines années. La réorganisation des fonctions support et les programmes de compétitivité semblent rester d'actualité.

L'enjeu pour le CFO est de se positionner comme leader, voire initiateur, de ces transformations. Il l'est déjà dans 35% des programmes de réorganisation des fonctions support, mais seulement dans 17% des plans de compétitivité.



Le rôle du CFO s'élargit et cela va continuer. Dans cette perspective, les défis de la Direction Financière sont nombreux : gagner en productivité et en efficacité au travers de l'amélioration des processus et des systèmes, de manière à libérer des ressources. La gestion des talents est également au cœur de la transformation pour permettre aux équipes Finance de gagner en légitimité et en influence auprès du business.



FINANCE FORWARD: VERS UNE FONCTION FINANCE PLUS BUSINESS

Leader mondial de la gestion des voyages d'affaires, Carlson Wagonlit Travel mise sur les centres de services partagés pour mutualiser ses ressources, simplifier ses processus et mieux accompagner les fonctions business. Son plan de transformation « Finance Forward » renforce également le rôle de la Finance pour piloter la transition du business model de Carlson Wagonlit Travel liée à la migration de ses clients d'affaires vers des systèmes de réservation online.

Depuis la crise financière de 2008, notre secteur connaît une croissance modérée avec une baisse sensible des réservations dans les secteurs les plus touchés, par exemple le secteur pétrolier. Par ailleurs, les nouvelles technologies comme la téléprésence rendent les déplacements professionnels moins nécessaires. Enfin, nous assistons à une mutation technologique. Nous sommes en train de passer d'un système offline, où les clients géraient leurs réservations auprès d'un conseiller, à un système online où les voyageurs gèrent eux-mêmes leurs réservations au moyen d'un site ou d'une application mobile. Aujourd'hui, environ 50 % de nos réservations mondiales sont effectuées online et la proportion atteint même 70 % aux Etats-Unis. Il y a ensuite un enjeu d'ancrage territorial.



Martine Gerow
Executive Vice President et CFO
Carlson Wagonlit Travel

Quel défi pose la migration vers le online ?

Toute la difficulté réside dans le fait d'offrir une information homogène et des fonctionnalités parfaitement fluides en offline comme en online. Nous devons également ajuster nos prix, car le service n'est pas le même selon qu'on passe par un canal online ou offline, ce dernier nécessitant le recours à des conseillers. La capacité de nos équipes financières à supporter les lignes métiers dans l'analyse des coûts est fondamentale, afin de définir un niveau de prix compétitif et préserver la rentabilité.

Dans ce contexte, quels objectifs stratégiques poursuit le groupe Carlson Wagonlit Travel ?

Nous souhaitons accompagner la migration de notre clientèle vers le online, quel que soit le terminal, qu'il s'agisse d'un ordinateur, d'une tablette, d'un smartphone. Il ne s'agit pas seulement d'en faire un canal d'information où retrouver tous les renseignements relatifs aux déplacements. Nous comptons en faire un véritable canal de distribution optimisé, plus fluide et mieux intégré à nos autres canaux de vente. Nous avons ainsi créé une application mobile, téléchargée plus de 500 000 fois et très bien notée par ses utilisateurs.

Plus globalement, notre positionnement, c'est d'offrir une très haute qualité de service à nos clients. Nous les aidons – ce qui peut paraître schizophrène – à mieux maîtriser leurs frais de

voyage en leur offrant des tarifs préférentiels, en les conseillant sur leur politique voyage et en assurant toute la gestion de leurs déplacements.

« La capacité de nos équipes financières à supporter les lignes métiers dans l'analyse des coûts est fondamentale, afin de définir un niveau de prix compétitif et préserver la rentabilité. »

Comment la fonction Finance soutient-elle ses objectifs ?

Nous avons mis en place un plan de transformation baptisé « Finance Forward ». Son premier objectif est de mutualiser et globaliser nos activités transactionnelles comme le font les fonctions Ressources Humaines et IT pour bénéficier d'un effet « taille » et générer des économies d'échelle. La difficulté tient à ce que nous sommes un groupe international de 20 000 collaborateurs répartis dans 50 pays, mais dont le fonctionnement reste encore très

local. Chaque pays possède sa propre équipe Finance, des systèmes d'information autonomes et des processus hétérogènes.

Cette mutualisation de services est un mouvement profond et généralisé, qui va au-delà des activités traditionnelles de notre métier de services, pour lequel nous avons naturellement des centres d'appel qui traitent les réservations. Nous avons mis en place des centres de services partagés pour nos opérations IT, nous faisons de même avec les ressources humaines, notamment pour la gestion de la paie. Le plan de transformation « Finance Forward » vise par ailleurs à une meilleure maîtrise de nos opérations, de notre contrôle interne, de notre expertise, tout cela à un horizon de 5 ans.

Comment cette transformation va-t-elle concrètement se traduire ?

Notre activité de gestion des voyages d'affaires génère un nombre significatif de transactions. De ce fait, notre fonction Finance est majoritairement transactionnelle (70% des effectifs). Je pense qu'il faut rééquilibrer les choses en agissant sur les leviers de mutualisation mais aussi sur les leviers de simplification et d'optimisation des processus, d'automatisation et de dématérialisation, surtout à l'ère du digital.

Nous allons continuer à renforcer le rôle de la Finance dans l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie, et surtout dans l'évolution du business model de Carlson Wagonlit Travel lié à la migration de

« Nous allons continuer à renforcer le rôle de la Finance dans l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie, et surtout dans l'évolution du business model. »

ses clients d'affaires vers des systèmes de réservation online. Nos contrôleurs de gestion ont besoin de solutions de pilotage de la performance plus agiles pour réaliser des analyses plus fines et plus globales de nos données économiques et financières, afin de prendre de meilleures décisions, par exemple sur notre politique de prix. Enfin, le fait d'avoir des systèmes financiers disparates d'un pays à l'autre ralentit par exemple le lancement de nos nouveaux services. En simplifiant les processus, nous pourrions nous montrer plus réactifs et accélérer le déploiement de l'innovation.



L'ÉVOLUTION DU RÔLE DU CFO

Bertrand Allard, Directeur Associé, Argon Consulting
Antoine Grenier, Directeur Associé, Argon Consulting

Le nouveau CFO : un équilibre subtile entre stratégie, activiste, gardien du temple et architecte de la transformation.

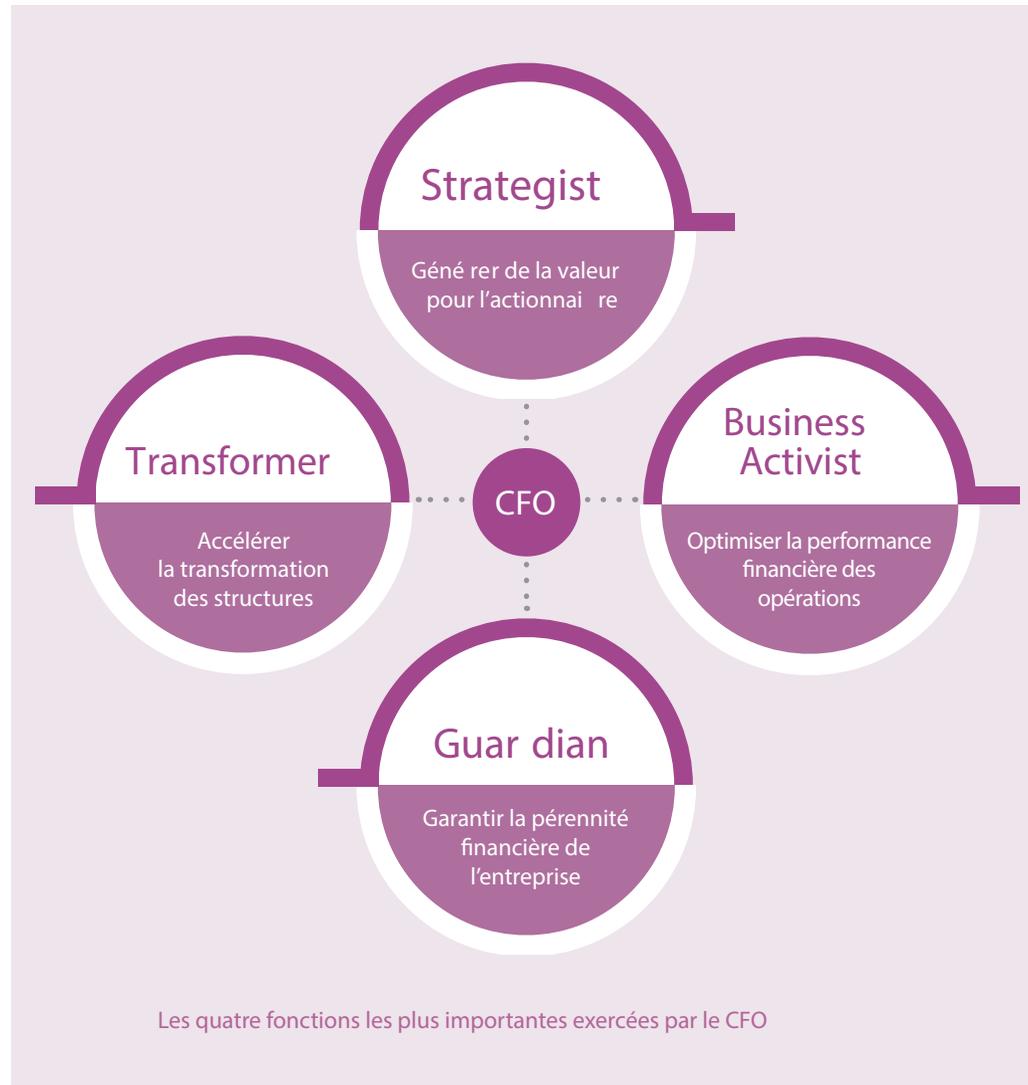
Traditionnellement, le CFO a deux responsabilités clés : gardien du temple et stratège.

Dans son rôle de gardien du temple (« Guardian »), le CFO et la fonction financière sont mandatés par le conseil d'administration et le CEO pour assurer la production comptable et financière et être garant du contrôle interne de l'organisation.

Dans son rôle de stratège (« Strategist »), le CFO assure le financement nécessaire à la mise en action d'un plan stratégique, sécurise la santé financière en fonction des volumes de cash-flow opérationnels et assure une bonne communication financière avec les investisseurs. Pour sécuriser l'exécution du plan stratégique tel qu'il a été défini par le CEO et présenté aux actionnaires, le CFO modélise financièrement le plan et décline celui-ci en indicateurs opérationnels dont il assure le suivi (le Financial Tree).

Deux nouvelles fonctions majeures exercées par le CFO ont pris de plus en plus d'importance :

- Un rôle d'activiste opérationnel (« Business Activist »)
- Un rôle d'architecte de la transformation organisationnelle (« Transformer »)



« Le CFO est amené à porter la transformation au sein de la fonction Finance, afin d'en optimiser le coût de fonctionnement, la productivité et la valeur ajoutée pour le business. »

Dans son rôle de Business Activist, le CFO doit être proche de la communauté opérationnelle de son entreprise, afin d'identifier les leviers permettant une hausse des marges, une meilleure gestion des investissements et une optimisation de la génération de trésorerie.

La dimension d'architecte de la transformation prend de plus en plus d'importance pour le CFO, tant au sein de sa fonction que dans un périmètre plus élargi. La croissance externe, l'internationalisation des organisations, et une nécessité croissante de flexibilité et d'agilité ont poussé un certain nombre d'entreprises à repenser l'organisation de leurs fonctions support. Dans son rôle

d'architecte de la transformation, le Directeur Financier s'attache de plus en plus à servir la stratégie à travers la mise en œuvre des plans de compétitivité ou de plans d'optimisation du BFR.

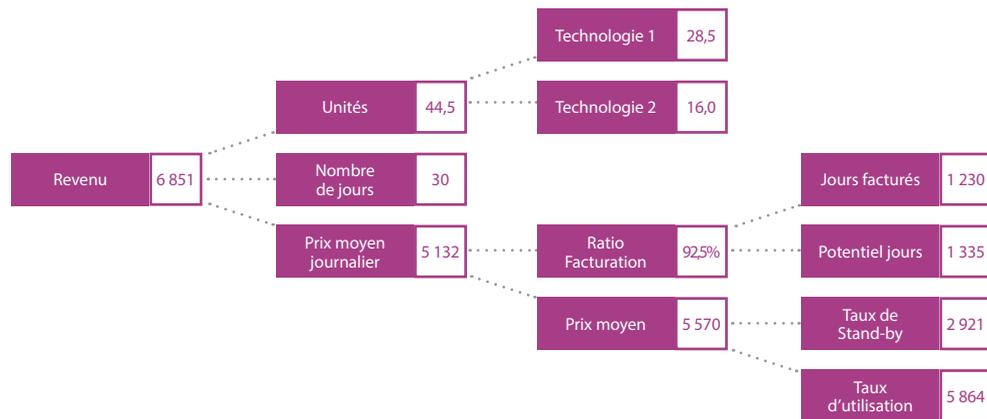
Dans ce contexte, le CFO est amené à porter la transformation au sein de la fonction Finance, afin d'en optimiser le coût de fonctionnement, la productivité et la valeur ajoutée pour le business. Il est ainsi en charge des projets de refonte organisationnelle, d'intégration post acquisition des fonctions support, de mise en place de systèmes d'information et d'optimisation des processus.

Les facteurs clés de succès pour être performant dans ce nouveau paradigme.

1 - L'implication du CFO dans la construction et le déploiement du plan stratégique au côté du CEO

Le plan stratégique doit pouvoir se concrétiser par une série d'indicateurs opérationnels (taux d'utilisation des ressources, prix moyen, rendement opérationnel des usines de production, etc.) et financiers (DSO, taux de marge, Capex, etc.) permettant une agrégation et la mise à jour des indicateurs stratégiques (retour sur capitaux employés, EBITDA sur valeur boursière de l'entreprise, free cash-flow sur EBITDA). Des méthodologies comme la technique dite de l'arbre financier permettent de concrétiser cette approche.

Un exemple d'arbre financier



2 - Une équipe aux compétences élargies

Avant de pouvoir prétendre approcher la sphère opérationnelle et identifier des leviers de création de valeur, le CFO devra pouvoir présenter une équipe de managers aux compétences élargies, au-delà des seuls aspects techniques.

3 - Porter les projets de transformation pour mettre sous tension les équipes

Les plans de Compétitivité et les plans d'Optimisation du Cash sont, par nature, transverses dans l'entreprise, faisant interagir toutes les fonctions opérationnelles. Le seul pilote « naturel » de ces projets est donc le CFO. Il doit avoir pour mission de faire avancer les projets, favoriser les arbitrages et assurer le pilotage des gains annoncés.

4 - La mise en place de Shared Services comme vecteur de transformation

Même si par nature les projets de Shared Services se focalisent sur la partie transactionnelle des services supports, ils doivent être l'occasion d'optimiser les processus de bout en bout.

5 - L'harmonisation des systèmes d'information

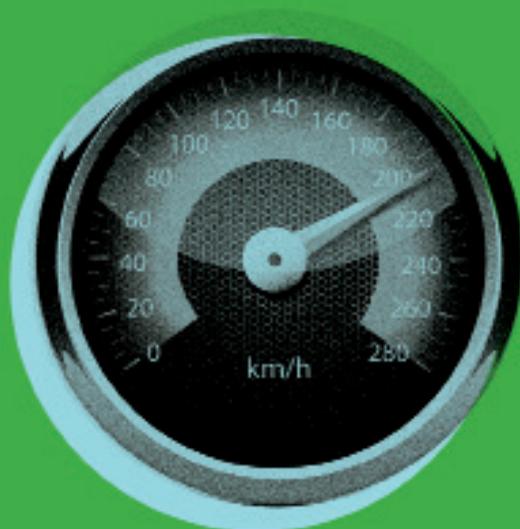
La Direction Financière doit s'emparer des questions relatives aux systèmes d'information. La question des systèmes d'information est, en effet, un levier important de la performance

des équipes financières. Un niveau important d'intégration facilitera le travail de production d'une équipe financière en particulier dans la partie transactionnelle de la fonction.

Pour les personnes dédiées au support à la prise de décision et au support des opérationnels, un système peu intégré présente des contraintes moindres. En effet, les outils d'Analytics permettent aujourd'hui de pallier assez simplement le manque d'intégration des systèmes par la mise en place de tableaux de bord dynamiques et de faire converger de l'information de sources multiples.

LES ÉLÉMENTS À RETENIR

- Devenir un acteur clé et respecté de l'équipe en charge du développement de l'entreprise, mais aussi reconnaître que cela n'est possible que si les fondamentaux et les activités du type « gardien du temple » sont en place.
- Développer une équipe performante présentant des qualités de communicants et une forte appétence analytique, tout en maîtrisant les fondamentaux de la fonction.
- Travailler la communication à tous les niveaux. Les leaders de la fonction financière doivent devenir des sachants capables de transmettre cette culture financière aux opérationnels. Les sociétés dont la performance est élevée ont une culture financière forte.
- Assurer une forte compréhension des enjeux et des « business models ».
- Favoriser la mobilité des personnels financiers vers des postes opérationnels lorsque cela est possible.
- Développer des systèmes favorisant l'intégration des données.



AMÉLIORER LES PROCESSUS OPERATIONNELS EN METTANT EN PLACE UN SHARED SERVICES PAN-EUROPÉEN

Maximiser la création de valeur des fonctions support tout en réduisant les coûts : mission accomplie chez Europcar en mettant en place un Shared Services pan-européen. « A ce stade, le transfert des activités transactionnelles est un réel succès opérationnel et l'optimisation de nos processus est en cours. Les gains financiers sont également là »; c'est ce que nous explique Caroline Parot, membre du Directoire et Directeur Général Finance d'Europcar.

Quelles sont les ambitions du groupe Europcar ?

Europcar, créé en 1949, est un acteur mondial et le leader européen de la location de véhicules. Nous comptons six millions de conducteurs avec une flotte moyenne de 200 000 véhicules pour un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros.

Notre introduction en bourse le 26 juin 2015 est une étape historique dans l'évolution d'Europcar. Elle va nous permettre d'accélérer notre transformation en cours pour atteindre nos ambitions de croissance rentable tout en optimisant notre structure de coûts fixes. Elle nous permet par ailleurs d'envisager de nouveaux développements géographiques ainsi que dans les nouveaux métiers de la mobilité.



Caroline Parot
Directeur Général Finance
Europcar

Quelles étaient vos motivations à travers la mise en place d'un Shared Services pan-européen ?

Du fait de notre métier de proximité, notre organisation est historiquement très décentralisée. Cela a du sens pour l'ensemble de nos activités commerciales et dans notre réseau, mais pas pour les tâches administratives à faible interaction avec les clients. Un premier palier de consolidation de ces tâches au niveau de chaque pays avait été atteint avec la mise en place d'un ERP commun. Il nous fallait dès lors passer à l'étape de regroupement à l'échelle européenne pour trois raisons principales : optimiser nos processus financiers et accroître notre efficacité, recentrer les équipes Finance pays sur le pilotage de la performance opérationnelle et financière plutôt que sur l'administratif, et enfin, réduire nos coûts fixes.

Quel bilan tirez-vous à ce stade au regard des enjeux du projet ?

Nous avons décidé d'établir notre centre à Lisbonne après avoir mené une analyse approfondie et réalisé des visites sur le terrain. La qualité des formations répondait à nos exigences internes, la très bonne maîtrise des langues européennes ainsi que les infrastructures locales ont fait la différence, en sus de notre présence opérationnelle dans ce pays, et de l'avantage économique rendu possible. Notre centre gère les activités comptables et de recouvrement pour le compte de nos filiales en France, Espagne, Italie, Portugal, Belgique, Allemagne et Grande-Bretagne, ainsi que le siège du groupe basé en France.

« Optimiser nos processus financiers et accroître notre efficacité, recentrer les Finance pays sur le pilotage de la performance opérationnelle et financière. »

Les équipes de management locales, aidées par leur DRH, ont joué un rôle clé dans la bonne gestion de la dimension humaine et sociale du projet qui a évidemment fait l'objet de consultations.

Comment avez-vous maîtrisé l'atteinte du Business Case ?

Nous avons responsabilisé chaque pays sur la réorganisation de sa fonction Finance en tenant compte du transfert d'activité. Concernant les gains, nous avons priorisé pour la première année l'arbitrage sur les salaires, dont l'impact sur le résultat opérationnel est immédiat. Pour ce qui est des gains de productivité, nous avons visé un nombre d'ETP stable la première année avant d'enregistrer une réduction au sein du centre. Je recommande vivement la mise en place d'un suivi fin des postes et des ETP par macro processus pour s'assurer d'une optimisation du « Total Cost of Ownership ».

UN PROJET SHARED SERVICES

1 Nature des gains

A GAINS SUR LES COÛTS DIRECTS

(entre 65% et 80% des coûts complets)

1 - Coût de la main d'œuvre

- Effet localisation : localiser les activités dans un bassin d'emploi compétitif.

France (Onshore)
jusqu'à 25% d'arbitrage de coût

Europe (Nearshore)
jusqu'à 40% d'arbitrage de coût

Asie (Offshore)
jusqu'à 60% d'arbitrage de coût

- Effet de Grade/Qualification

S'assurer que le personnel n'est pas sur-qualifié par rapport à l'activité.

- Effet d'ancienneté

Gérer l'évolution de carrière et le turnover pour optimiser la pyramide des âges.

2 - Productivité et volumes

Re-engineering des processus : simplifier et standardiser les modes opératoires et les systèmes, automatiser les transactions, dématérialiser, réduire les coûts de non-qualité et de sur-qualité. Des gains allant de 5% à 40% selon l'activité, la nature et l'impact des leviers.

3 - Réduction de la complexité

Fusionner les entités juridiques et optimiser les règles de gestion et des contrôles.

B GAINS SUR LES COÛTS INDIRECTS

(entre 20% et 35% des coûts complets)

C SUBVENTIONS

Subventions européennes, nationales ou régionales, il s'agit d'exemptions de taxes ou de charges sociales allant jusqu'à plusieurs millions d'Euros par an en fonction de la taille du Shared Services et pouvant financer une partie du projet.

2 Nature des coûts projet

A

Coûts de restructuration
(jusqu'à 80% de l'investissement)

B

Coûts Projet
(entre 20% et 40% de l'investissement)

Quels ont été les facteurs clés de succès du projet ?

Le modèle du Shared Services pan-européen était en rupture par rapport au modèle d'organisation décentralisée d'Europcar. Nous n'avions jamais réalisé de transformation structurelle de cette nature à l'échelle européenne. Dans ce contexte, la participation de l'ensemble des membres du comité exécutif a été déterminante dans le processus de décision en apportant le soutien nécessaire. Un autre facteur clé de succès a été l'alignement et la mobilisation des CFO des pays, avec le soutien de leur Direction Générale et DRH. La qualité de l'équipe projet et le bon fonctionnement du dispositif de gouvernance ont été décisifs dans la bonne exécution du projet.

Notre entrevue se termine. Que souhaitez-vous rajouter ?

Nous envisageons d'élargir le champ d'intervention de notre Shared Services, tout en restant vigilants : il ne doit pas devenir une structure indépendante qui croît de façon isolée du reste des opérations de l'entreprise ; il doit être intégré dans les chaînes de valeur de l'entreprise, qu'elles soient fonctionnelles, comme aujourd'hui la fonction Finance, ou plus opérationnelles.

« La participation de l'ensemble des membres du comité exécutif a été déterminante. »

Avec le recul, je pense qu'au-delà de l'optimisation des coûts fixes et du renforcement de la qualité et du contrôle, la mise en place d'un Shared Services pan-européen a démontré que nous étions capables de transformer Europcar en profondeur pour être plus compétitif. Cela a d'autant plus de valeur que nous entrons dans une phase d'accélération de la transformation d'Europcar avec notre entrée en bourse.

LA DÉMARCHE PROJET EN 2 PHASES

1

Phase d'étude :
Visioning &
Business case

ENJEU : Choisir le bon scénario à mettre en œuvre.

ACTIONS

- **Construction des scénarios** : périmètre d'activité du Shared Services (limité ou étendu), nombre de centres (1 ou 2), localisation du centre (choix du pays), inclure l'option d'externaliser ou pas.
- **Evaluation et shortlist des scénarios** : approche qualitative et quantitative (analyse d'impact).
- **Elaboration du dossier du comité de direction** : Business Case, analyse des risques, recommandation de scénario et des prochaines étapes pour le comité de direction.
- **Elaboration du dossier de consultation** : présentation du projet, impact sur l'emploi, processus d'accompagnement du personnel.

2

Phase de mise en œuvre du Shared Services pan-européen

ENJEU : Réussir l'exécution du projet pour avoir un Shared Services opérationnel.

ACTIONS

- **Préparation de la mise en œuvre** : documentation précise des processus, définition des organisations cibles détaillées, choix du site et aménagement, description des postes, gestion des accès systèmes et habilitations.
- **Recrutement et formation** : publication des postes, sélection et recrutement, gestion des mobilités, on-boarding et formation.
- **Contrats de services et KPI** : formalisation des droits et devoirs mutuels, définition et mesure des KPI.
- **Gestion du transfert d'activité** : formation sur le terrain, documentation complémentaire, transfert des dossiers comptables.
- **Gestion sociale** : accompagnement du personnel dans les pays (ex. mobilité, repositionnement).



LES SHARED SERVICES : S'APPUYER SUR NOTRE TAILLE ET DÉVELOPPER L'EXPERTISE

En 2011, Schlumberger, leader mondial des services parapétroliers, a décidé de mettre en place son organisation Global Business Services. Certaines fonctions, telles que l'IT, les RH ou la Finance avaient déjà commencé à centraliser certaines activités et le Groupe a vu de la valeur ajoutée à regrouper ces initiatives dans une stratégie globale pour l'ensemble des fonctions support, dont les Achats, la Logistique et la Distribution, l'Immobilier, ainsi que la Gestion des Contrats.

L'objectif du groupe Schlumberger est de s'appuyer sur sa taille, afin de délivrer les services des fonctions support de manière plus efficiente et plus efficace tout en apportant plus de valeur ajoutée pour le business.



Abdellah Merad
Vice Président Global Business Services
Schlumberger

Quels sont les enjeux pour Schlumberger dans le contexte sectoriel actuel ?

Notre secteur est confronté à une crise importante, qui est due à la chute des cours du pétrole. Les investissements dans l'exploration et la production devraient ainsi baisser de plus de 35% en Amérique du Nord et de plus de 15% dans le reste du monde, selon les prévisions.

Dans ce contexte difficile nous optimisons nos structures opérationnelles et de support, afin de minimiser l'impact de la crise sur nos marges et de nous assurer que nous soyons prêts à rebondir quand le marché redémarrera.

Ce contexte d'activité réduite est-il un accélérateur pour votre stratégie de Shared Services ?

Le besoin d'accélération de notre stratégie est plus évident que jamais, car notre organisation Shared Services (SSO) induit une réduction du coût transactionnel et permet une réduction du coût opérationnel par le biais d'actions sur le sourcing et la distribution, tout en s'attachant à améliorer le niveau de service au business.

Un modèle Shared Services est par ailleurs plus flexible et permet donc un niveau de performance accru pour l'ensemble de l'organisation, en dépit des variations de niveau d'activité.

Quels sont les objectifs de votre organisation Global Business Services ?

L'organisation Shared Services de Schlumberger comprend les fonctions suivantes : les transactions Finance, les transactions RH, l'IT, les Achats, la Distribution (la logistique et les entrepôts), l'Immobilier et les Contrats.

Pour chaque fonction, notre objectif est de générer de la valeur pour le business tout en optimisant le niveau de service et en améliorant l'efficacité des transactions.

« Pour chaque fonction, notre objectif est de générer de la valeur pour le business. »

Comment vous assurez-vous d'atteindre le niveau de service optimal dans chacun des pays si divers dans lesquels vous opérez ?

Nous avons mis en place un modèle «Hub-and-Spoke», c'est-à-dire avec des centres et des satellites. Ce modèle

nous permet d'optimiser notre couverture géographique. Nos centres régionaux sont principalement situés en Asie du Sud-Est, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Russie. Chacun de ces hubs travaille avec des représentants qui sont intégrés dans les unités opérationnelles de Schlumberger partout dans le monde.

Comment votre organisation Global Shared Services crée-t-elle de la valeur pour les opérations ?

Nous visons à créer de la valeur pour les opérations en professionnalisant la manière dont nous délivrons nos services ; et ce de plusieurs manières. Premièrement, nous réduisons le coût par transaction par le biais de standardisation, d'industrialisation et d'automatisation. Deuxièmement, nous réduisons nos coûts opérationnels et nous améliorons notre besoin en fond de roulement par le biais d'un meilleur sourcing et d'une distribution plus performante. Enfin, nous analysons le grand nombre de transactions générés au sein de notre organisation afin de permettre au business de prendre des décisions mieux informées.

Diriez-vous que les Analytics offrent de nouvelles perspectives pour le Global Business Services ?

Assurément. Jusqu'à récemment, toutes les données et les rapports étaient principalement utilisés pour décrire le passé (ou le présent). Nous sommes maintenant en

« Nous sommes maintenant en mesure de nous appuyer sur la technologie et sur des compétences spécialisées afin de réaliser des analyses prédictives, voire prescriptives. »

mesure de nous appuyer sur la technologie et sur des compétences spécialisées afin de réaliser des analyses prédictives, voire prescriptives. Nous sommes seulement au début de cette initiative, mais nous avons déjà identifié plusieurs opportunités dans notre domaine, qui pourraient avoir un impact important pour le Groupe.



LES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ DES FONCTIONS SUPPORT

Bertrand Allard, Directeur Associé, Argon Consulting
 Antoine Grenier, Directeur Associé, Argon Consulting
 Cyril Capello, Directeur, Argon Consulting
 Dorothee El-Khoury, Directrice Générale
 de The Hackett Group en France

Dans l'environnement concurrentiel et volatil actuel, il n'y a pas de bonne stratégie sans plan de compétitivité. Le CFO joue un rôle clé dans le pilotage et l'atteinte des objectifs de ce plan, aux côtés de la direction générale et de la direction des opérations.

On entend par plan de compétitivité un ensemble d'initiatives visant à améliorer significativement la performance de l'entreprise et se traduisant par une augmentation de la rentabilité et du cash-flow.

L'impulsion est donnée par la Direction Générale qui fixe le cap et les objectifs. Le CFO et la Direction des Opérations œuvrent à sa construction et sa déclinaison en objectifs financiers et opérationnels avec les responsables des Business Units et des domaines transverses (ex : domaine industriel, fonctions support, supply chain).

Au-delà du pilotage du plan, le CFO a un rôle de leader dans l'optimisation des fonctions support ou SG&A (Selling, General & Administrative costs), qui est un volet important de tout plan de compétitivité. L'enjeu est de permettre à l'entreprise d'être plus efficace et plus agile en optimisant sa structure et le support aux opérations.

Toutefois, si une réduction des SG&A améliore la rentabilité de l'entreprise, il ne faut pas perdre de vue que c'est la qualité du support aux opérations qui crée de la valeur :

- le pilotage de la performance par la Finance
- la gestion des talents par les Ressources Humaines
- la mise en œuvre de l'ensemble des leviers de création de valeur par les Achats (par exemple le partenariat avec des fournisseurs innovants)
- la productivité obtenue par l'automatisation et la digitalisation des processus
- la compréhension des canaux de distribution et des comportements de consommation par les équipes marketing et commerciales

« SG&A optimisés » et « qualité du support aux opérations » ne sont pas antinomiques. Toutes les études le démontrent : les fonctions support les plus performantes en termes de coûts sont également celles qui répondent le mieux aux attentes des opérations en termes de valeur ajoutée.

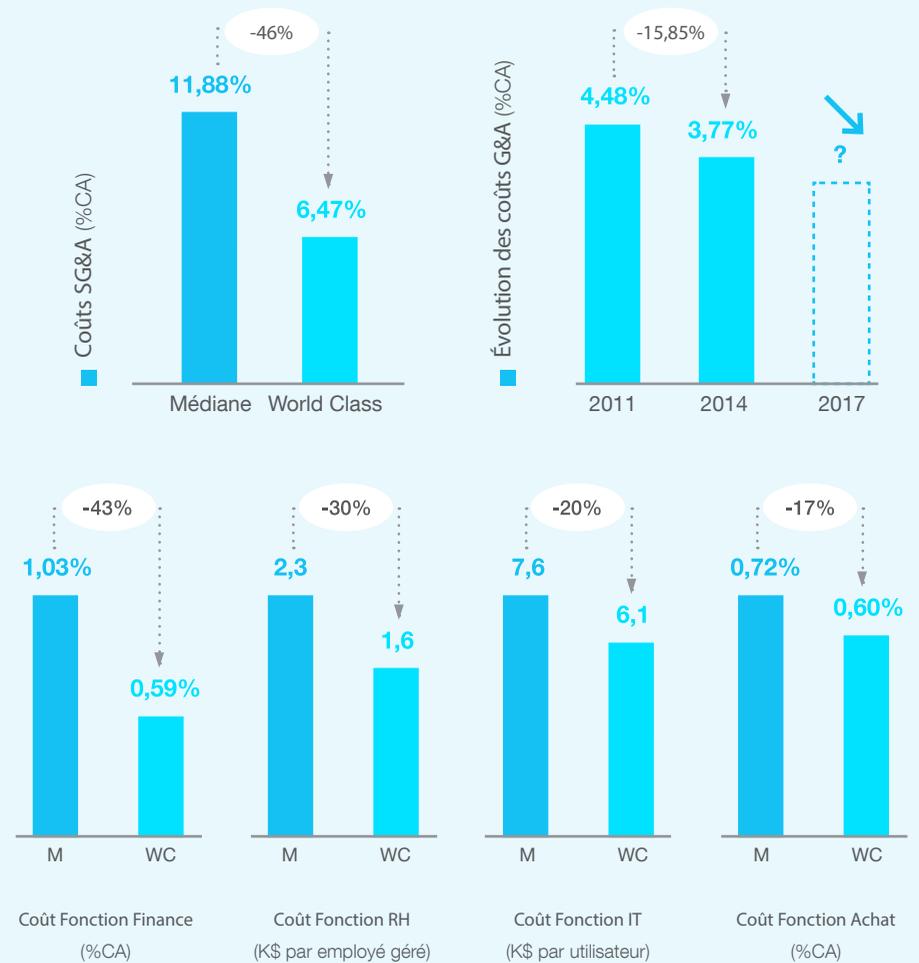
Comment aborder le sujet de la compétitivité des SG&A ?

Une phase essentielle d'un plan de compétitivité des fonctions support ou de réduction des SG&A est le diagnostic et la définition de la vision, qui doit amener à se poser les bonnes questions sur les enjeux et la valeur ajoutée attendue par les opérations et la direction générale.

Dans cet exercice, les entreprises s'appuient, en général, sur des benchmarks externes, non seulement pour identifier les gains potentiels, mais aussi pour disposer d'un éclairage sur les modèles d'organisation et les pratiques des entreprises les plus performantes.

La base de benchmarking de The Hackett Group, riche de plus de 8 000 études de sociétés européennes, américaines et asiatiques, montre que les coûts de SG&A s'élèvent à 11,88% du CA pour la médiane et 6,47% du CA pour le premier quartile, c'est-à-dire les entreprises plus performantes (« World Class »).

Ratio de performance des SG&A (source : Benchmarking The Hackett Group 2015)



Le secteur d'activité n'explique pas la totalité de l'écart, car en limitant le panel de benchmarking à des sociétés du même secteur, des écarts notables sont constatés entre la médiane et le premier quartile. Force est donc de constater que des « top performers » existent dans tous les secteurs. Ils ont su développer un avantage compétitif en adoptant des pratiques efficaces et innovantes.

Quels sont les leviers majeurs pour l'optimisation des SG&A ?

Une fois les enjeux déterminés et les potentiels mesurés et ciblés, il faut identifier les leviers à actionner. Ce sont par exemple :

- L'optimisation du niveau de service par rapport aux attentes des opérations
- L'ajustement du dimensionnement des activités fortement corrélées au chiffre d'affaires
- La réduction des dépenses externes et le recours sélectif à la sous-traitance et à l'externalisation
- L'adaptation du « span of control » (taux d'encadrement) et le « layering »
- L'optimisation de l'allocation des activités et des ressources
- Le réajustement de l'équilibre entre spécialisation et polyvalence des équipes
- Le développement des compétences et la professionnalisation
- La diffusion d'une culture du service et de la performance
- La simplification et l'automatisation des processus de gestion (lean management, dématérialisation)
- La mutualisation des ressources (transactionnelles et expertes) au travers de centres de services partagés et de centres d'excellence régionaux, nationaux ou globaux.

L'utilisation de solutions agiles digitales offre par ailleurs de nouveaux leviers de performance. Ces solutions partagent un ADN commun :

- Elles sont nées et développées dans le cloud (« native cloud ») vs des solutions « on premise » dans un cloud privé et profitent ainsi de toutes les innovations et des avantages du cloud computing
- Elles utilisent des technologies comme Hadoop ou Spark pour traiter des quantités importantes de données rapidement et facilement
- Elles sont centrées sur l'utilisateur et les usages en s'appuyant sur du HTML 5 pour bénéficier des avantages de mobilité par exemple
- Elles ont des capacités Analytics et Data Visualization pour une meilleure exploitation, notamment prédictive, et une meilleure restitution de l'information
- Elles sont agnostiques des ERP et s'intègrent intelligemment, notamment avec SnapLogic.

Les solutions agiles, mais aussi les nouvelles plateformes d'échanges électroniques et les technologies de Robotic Process Automation (RPA) permettent de réaliser des sauts de performance tant en termes de productivité qu'en termes de qualité.

Quels sont les facteurs clés du succès ?

Pour réussir un projet de compétitivité sur les SG&A, plusieurs facteurs clés de succès doivent être présents :

- Donner du sens au projet pour l'entreprise face à ses concurrents, et sur la dimension qualité de service des fonctions support : un plan de compétitivité n'est pas un simple exercice de cost cutting, c'est une « montée en valeur » et il est important que cela soit compris par l'ensemble des collaborateurs pour fonder un projet positif
- Valoriser et (faire) valider le plan d'économies
- Engager l'ensemble des décideurs pour les réaliser
- Anticiper les contraintes notamment sociales et fixer des ambitions réalistes de ce point de vue
- Mettre en place un dispositif de pilotage efficace, dédié au plan, dont le CFO est le garant : gouvernance, processus de suivi des actions, règles de mesure des gains simples et partagées

SYNTHÈSE

La Direction Financière est au cœur de la transformation des entreprises en quête de gains de compétitivité. Les leviers sont nombreux au niveau des structures opérationnelles, mais aussi des fonctions support.

Un plan de compétitivité des fonctions support doit impérativement partir d'un exercice de mesure objectif, par comparaison à des benchmarks externes. Cela permet de fixer des cibles de performance et de productivité sans perdre de vue l'enjeu de montée en valeur.

Le CFO doit s'appuyer sur les leviers classiques de compétitivité et les nouveaux leviers digitaux.

Enfin, notre expérience des projets de compétitivité nous amène à penser que c'est l'excellence dans l'exécution et la capacité des directions à maîtriser les transformations profondes que ces projets supposent (bien au-delà de la simple réduction des frais administratifs) qui font la différence.

Liste des contributeurs

Antoine Grenier – Directeur Associé

Diplômé de Dauphine et du MBA TRIUM du groupe HEC, de la New York University et de la London School of Economics, Antoine est un spécialiste de la Finance d'entreprise et de la mesure de la performance. Il intervient auprès des CFO dans leurs projets de transformation.

antoine.grenier@argon-consult.com

Bertrand Allard – Directeur Associé

Diplômé du MBA Henley Business School, University of Reading au Royaume-Uni, Bertrand intervient sur des projets de compétitivité, performance des fonctions support, Shared Services et transformation Finance.

bertrand.allard@argon-consult.com

Cyril Capello – Directeur

Ancien de l'université Bocconi et diplômé de Sciences Po Paris où il est maître de conférence, Cyril est spécialisé dans les projets d'optimisation des SG&A, de réorganisation pour les fonctions support, de Shared Services, d'externalisation et de refonte des processus.

cyril.capello@argon-consult.com

Dorothee El-Khoury – Managing Director France de The Hackett Group

Diplômée de Sciences Po Paris, Section Economie et Finances et de l'Université de La Sorbonne, Dorothee est spécialisée dans les projets de performance des fonctions support. Depuis 2011, elle dirige l'entité française de The Hackett Group et pilote l'ensemble des projets sur ce périmètre.

delkhoury@thehackettgroup.com