

Mini-série

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Épisode 2 : Quels leviers d'efficacité sur la fonction Finance ?

Dans cet épisode dédié à la fonction Finance, nous rappelons les enjeux des CFO et présentons les leviers d'efficacité à actionner avec une démarche-type et une étude de cas.

Les enjeux des CFO

Dans un monde marqué par l'instabilité et la transformation permanente, les CFO sont plus que jamais des acteurs stratégiques

- Piloter avec agilité : les modèles de pilotage doivent gagner en précision et en réactivité pour mieux anticiper les évolutions et éclairer les décisions impactant la performance financière
- Sécuriser le cash : la gestion fine de la trésorerie et des financements redevient centrale pour maintenir la capacité d'investissement
- Gérer le risque et la compliance : les règles, processus et systèmes doivent garantir la pérennité de l'entreprise tout en étant efficaces
- Contribuer à la stratégie : la fonction Finance sort de son rôle d'exécution pour peser davantage sur les choix business et la transformation des modèles
- Miser sur les talents : attirer et développer les compétences devient un impératif pour rester performant, innovant et attractif



Quel périmètre de la fonction Finance ?

Cartographie simplifiée des activités de la fonction Finance

Finance Corporate	Comptabilité générale et Reporting	Comptabilité Fournisseurs	Comptabilité Clients	Contrôle de gestion opérationnel
Group FP&A	Gestion des CAPEX	Comptabilité fournisseurs	Credit management	Budget / forecast
Trésorerie	Gestion des stocks	Paiement fournisseur	Comptabilité clients	Reporting mensuel
M&A	Comptabilité de la paie	Notes de frais	Recouvrement	Costing
Fiscalité	Rapprochement bancaire			Dialogue de gestion opérationnel
Audit interne	Clôture / Production & analyse des comptes			
	Reporting Consolidation			

Légende

Stratégique

Business Partner

Expertise

Transactionnel



Quel poids de la Finance ?

Le ratio coût de la fonction Finance / chiffre d'affaires est l'indicateur de premier niveau pour évaluer le poids de la fonction Finance :

Niveau 1
Dimensionnement global de la fonction



Coût de la fonction Finance¹ / CA



¹ Masse salariale et dépenses externes de la fonction
Dans des secteurs spécifiques comme Banque / Assurance, le ratio peut monter jusqu'à 2,5%

Pour aller plus loin, il est nécessaire d'analyser les ratios de productivité par activité :

Niveau 2
Productivité des processus

Extrait

Nombre de factures fournisseurs par comptable fournisseur
Chiffre d'affaires par contrôleur de gestion
Nombre d'entités légales par comptable général
Nombre de lettrages manuels par comptable clients
Nombre de clients et arriéré par agent de recouvrement
Taux d'encadrement

Quels leviers d'optimisation ?



Périmètre de services

Standardisation des rapports et supports du dialogue de gestion
Adaptation des rythmes de clôture et de reporting
Efficacité des niveaux de contrôle
Réduction du nombre d'entités juridiques



Organisation et talents

Mutualisation dans des centres d'excellence
Outsourcing sélectif
Développement des talents
Allocation des activités aux bons profils



Digital et IA

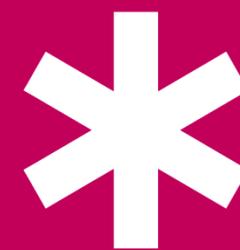
Automatisation des tâches transactionnelles et des rapports
GenIA / assistant virtuel
Digitalisation de bout en bout des processus (P2P, O2C, R2R)
ERP et solutions d'EPM
E-invoicing



Processus

Industrialisation et standardisation des processus
Simplification des règles de gestion
Pilotage de la performance / SLA

Quelle approche ?



Diagnostic flash

- Cartographie des activités, des effectifs et des coûts
- Benchmark de la performance de la fonction et des processus
- Analyse de la maturité des processus et de l'organisation de la fonction à la lumière des meilleures pratiques
- Identification des processus critiques à enjeu

Leviers d'optimisation et vision cible

- Identification et qualification des leviers d'amélioration
- Priorisation des leviers en fonction des enjeux et de l'accessibilité
- Définition de l'operating model cible de la fonction

Roadmap et business case

- Construction de la feuille de route de transformation de la fonction
- Elaboration du business case
- Activation des « quick wins » pour lancer la dynamique

Argon & Co vous accompagne dans cette démarche

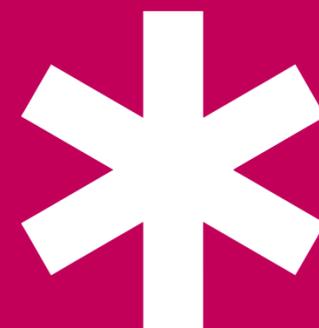
Benchmarks par processus

Grille de maturité par processus

Retours d'expériences

Leviers d'optimisation quantifiés

Étude de cas



Client leader européen dans le secteur des services

Dans un contexte de croissance externe et de diversification des activités, le Groupe souhaite structurer l'organisation de sa fonction Finance afin de gagner en professionnalisation, qualité de services et efficacité.

Méthodologie

- Entretiens avec la direction financière, son management et ses clients internes pour analyser la maturité de la fonction, les points forts et les enjeux
- Sessions de travail avec les sachants pour construire une cartographie détaillée des processus et identification des processus critiques
- Benchmark de performance des processus
- Sessions de travail pour définir l'operating model cible (organisation, RACI, ...)
- Sessions de travail pour qualifier les différents leviers d'optimisation et construire la feuille de route

Résultats obtenus

- Identification des leviers et des enjeux d'amélioration (qualité de la production, efficacité des processus, digitalisation,...)
- Déploiement d'un ERP Finance sur l'ensemble du Groupe et de ses filiales
- Définition de l'operating model cible de la Finance (Groupe, services partagés et filiales)
- Structuration et mise en place d'un CSP Finance avec une roadmap d'efficience (automatisation, localisation, ...)
- Lancement d'une dynamique transformationnelle et de gestion du portefeuille de projets

Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international, spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

Par cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

Les experts Argon & Co



Bertrand Allard

Partner

bertrand.allard@argonandco.com



Christophe Crégut

Associate Partner

christophe.cregut@argonandco.com

Argon&Co*