

CAS CLIENT

EVOLUTION DE LA FONCTION COMPTABLE

Management de la transformation :

« Appui à la mise en œuvre de centres de services partagés comptables »

LE CONTEXTE

Leader européen de l'énergie, le Groupe est présent sur tous les métiers de l'énergie (de la production au négoce). Pour les prochaines années il a pour ambition de devenir le leader européen des énergies de demain.

Les évolutions générales du Groupe et les grandes tendances réglementaires (ouverture des marchés, séparation des activités Régulé / Non régulé, etc...) qui s'imposent à lui l'ont conduit à enclencher la **rénovation de ses fonctions tertiaires**.

Conscient des enjeux et des défis qu'elle se devait de relever et face au constat de dispersion géographique et organisationnelle des différentes équipes de production comptable, la Direction Financière Groupe a lancé un projet d'entreprise visant à harmoniser les pratiques et à **rendre plus efficiente la fonction comptable** de l'entreprise. Le projet s'inscrit dans le cadre du programme de création d'une Direction des Services Partagés.

LES ENJEUX

Partie intégrante du programme d'excellence opérationnelle de l'entreprise, le projet de transformation revendique des enjeux ambitieux.

En effet, les gains de productivité attendus sur la fonction comptable sont conséquents.

Résultat du foisonnement des sites de production comptable, rapporté à

l'effectif global de l'entreprise, le poids de la fonction comptable était très supérieur au ratio médian français.

Toutefois, la réduction des effectifs comptables ne devait pas se traduire par une dégradation de la qualité. A ce titre, le projet s'est engagé à maintenir, voire à **améliorer de manière significative la qualité de la production comptable**.

Dans cette même optique, le projet affiche également un objectif clair de contribution à la **réduction des délais de clôture** dans laquelle le Groupe tout entier s'est engagé. Enfin, l'entreprise a vu dans ce projet une opportunité de **fédérer l'ensemble de la filière et de valoriser le métier comptable**.

LA MISSION

La mission s'est articulée en 2 phases.

La première partie consistait principalement à apporter un appui au client sur les phases de conception générale et de conception détaillée du projet :

- **Organisation** : réengineering de processus, description de l'organisation cible et des emplois nouveaux ou rénovés, élaboration du dimensionnement cible, leviers d'optimisation nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle organisation, organigrammes,

- **Conduite du changement** : définition de la stratégie de conduite du changement, réalisation des supports de communication et participation à

l'ingénierie de professionnalisation,

- Prise en compte de la **dimension RH dans l'ensemble des travaux**, notamment sur la réalisation des cartographies des compétences, sur le pilotage de la mobilité et les possibilités de redéploiement des agents,

- **Analyse des impacts** de la nouvelle organisation sur le SI financier existant, sur les compétences, sur les pratiques...

- Aspects économiques : réalisation du **bilan économique prévisionnel**, basé sur le besoin cible et tenant compte des éventuels agents non redéployés.

La deuxième partie de la mission consistait à appuyer la mise en œuvre de la nouvelle organisation, portée par les managers opérationnels, sur les aspects suivants :

- Appui au **pilotage de la transformation**,

- Participation aux projets de transformation, organisés par processus,

- Réalisation d'une **GPEC** et élaboration d'une maquette de **référentiel activités / emplois / compétences**,

- Organisation d'actions de **communication** « Ligne métier » visant à fédérer les équipes,

- Appui à la **création d'une structure pérenne d'animation** de la filière.



LES CHOIX

Les principes reposent d'une part sur la **création d'un centre de services partagés comptable** (CSPC) hébergé au sein d'une direction des services partagés (intégrant également les fonctions RH et IT), et d'autre part sur **l'animation de la ligne métier comptable**.

L'organisation du CSPC est basée sur 2 principes fondamentaux : le regroupement des comptables sous un management unique et la mise en œuvre d'une organisation par processus sur un nombre réduit de sites.

Le regroupement des comptables sous un management unique

La centralisation des entités opérationnelles comptables au sein d'une direction unique permet de garantir l'indépendance de fonctionnement du CSPC par rapport aux clients, de **mutualiser les équipes** et de **favoriser l'harmonisation des pratiques**.

La mise en œuvre d'une organisation par processus

Basé sur un changement culturel fort, le CSPC est **organisé par processus** et vise à produire les comptes de l'entreprise dans cette logique, avec in fine une remontée directe des comptes par processus à la Direction Comptable du Groupe.

Chaque processus de production comptable est afférent à un processus opérationnel de l'entreprise et porte les activités de production et d'expertise.

Chaque manager de processus s'engage sur son périmètre de responsabilité et sur l'efficacité de son processus.

Le processus « synthèse » assure le lien entre les directions clientes et la production comptable. Initialement produite sur une vingtaine de sites en France, la comptabilité ne sera efficace dans sa nouvelle configuration que sur un **nombre limité de sites**.

La mise en œuvre d'une telle organisation repose essentiellement **sur des leviers organisationnels** : homogénéisation de la maille de présentation des comptes, mutualisation des activités et harmonisation des pratiques, assainissement amont / aval; **mais aussi sur des leviers de type SI** : mise en œuvre d'une solution de scan-LAD, mise à disposition d'un infocentre RH, réalisation d'interfaces entre le SI comptable et le SI immobilisations, etc... .

L'animation de la filière comptable :

Le projet de transformation a conduit à la création d'une structure pérenne d'animation de la Ligne Métier comptable au sein de la direction comptable du Groupe.

L'objectif principal de ce département consiste principalement à **féderer le métier**, à **créer une dynamique de filière** entre les différentes entités comptables du groupe et à **favoriser la fluidité des hommes**, en réalisant une **gestion prévisionnelle des emplois et compétences de filière**, en organisant la **mobilité des agents**, en proposant une « **offre de formation filière** » unique et homogène, et en pilotant les **actions de communication** du métier.

LES BÉNÉFICES

Les bénéfices attendus de ce projet, que ce soit en terme de coûts, délais ou qualité, répondent en tous points aux enjeux fixés :

- Des **gains de productivité** escomptés de l'ordre de 50 % de l'effort permettant un retour sur investissement du projet sur 18 mois
- Une nouvelle organisation permettant de fluidifier la filière comptable (animation RH, réseau de maîtrise d'ouvrage comptable, etc...) et d'**améliorer la qualité des informations**
- Une clôture des comptes par processus participant au projet de **réduction des délais de clôture**
- Les nouveaux emplois comptables permettent par ailleurs de proposer des **parcours professionnels attractifs** pour les salariés

La nouvelle organisation de la filière comptable a été construite dans un souci de robustesse afin de se dédouaner des événements extérieurs (réorganisation de l'entreprise, évolution des SI amont, etc...).

QUELQUES CHIFFRES

Durée du marché :

- › Conception : 2 ans
- › Mise en œuvre : 2 ans

Effectif : 1 associé, 1 directeur, 2 managers, 3 consultants

Périmètre : Comptabilité, relations amont / aval, SI GF, compétences

Solution technique : SAP FI/CO, MM, SD, BW