

Arkema

Créer un Centre de Services Partagés pour optimiser sa performance financière

Dans un contexte économique tendu, la direction générale d'Arkema qui veut faire croître son entreprise se donne tous les moyens d'améliorer sa performance globale. C'est pourquoi, elle va s'interroger sur l'ensemble des processus existant au sein de l'organisation. Dans ce cadre, elle va mettre au point un plan d'actions visant à regrouper ses fonctions comptabilité fournisseurs et générale.

Le Groupe Arkema comprend 15 sites de production, répartis sur toute la France, chacun d'eux disposant d'une équipe « comptable » de 2 à 6 personnes. Au sein du siège situé en région parisienne, un département comptable assure la consolidation des informations en provenance des sites afin de produire et justifier les comptes sociaux et les comptes consolidés du groupe, produire des informations nécessaires au management et effectuer le traitement et paiement de certaines factures fournisseurs et des notes de frais.

Opter pour une organisation centralisée

Dans le cadre de son projet stratégique, la direction générale d'Arkema entend fiabiliser ses données financières - en particulier ses prévisions de trésorerie - et réduire ses coûts en mutualisant ses besoins et en homogénéisant ses processus. L'idée de regrouper ses fonctions comptabilité s'impose alors. Ainsi naît l'idée d'un Centre de Services Partagés (CSP) dont la création sera accompagnée par Proconseil.

La mise en place d'une organisation centralisée va en effet permettre de répondre à plusieurs objectifs définis par l'entreprise. Sur le plan des processus, elle assure la maîtrise, garantit la cohérence et facilite une plus grande réactivité et capacité d'adaptation. Sur le plan humain, elle favorise une professionnalisation des fonctions et un élargissement des perspectives d'évolution pour les collaborateurs. En matière de performance enfin, elle permet de réaliser des gains de

productivité directs par la mutualisation et l'optimisation des moyens.



Une approche mixte pour un large périmètre

Le projet soutenu par Proconseil couvre l'ensemble du domaine comptable : la Comptabilité générale, la Comptabilité fournisseurs, la Comptabilité analytique et le Contrôle de gestion.

Dans ce type de projet, deux approches sont envisageables : Remettre à plat tous les processus, les standardiser et les optimiser puis mettre en place la structure de centralisation ou bien optimiser et standardiser une fois la structure mise en place.

Le temps étant un facteur contraignant, l'équipe projet va opter pour un panachage des deux approches : améliorer et standardiser les processus existants dans une proportion de l'ordre de 70% (et conserver en l'état certains processus très spécifiques) puis mettre en place l'organisation centralisée. Une fois le CSP installé, une revue des spécificités sera

effectuée dans une démarche de progrès permanent.

Le travail sur les processus commence par une analyse de l'existant pour identifier les principales spécificités et déterminer leur potentiel de standardisation. Deux grandes catégories se distinguent : les spécificités liées à la situation décentralisée actuelle. Elles sont majoritaires et recèlent un fort potentiel de standardisation nécessitant un effort raisonnable. Quant à celles liées aux particularités d'un secteur ou d'un produit par exemple, elles sont moins nombreuses et leur potentiel, variable, requiert un effort important.

Cette analyse va également mettre en exergue quelques dysfonctionnements dans les processus amont. Sous l'impulsion de Proconseil, certains dysfonctionnements seront identifiés comme ne pouvant perdurer dans la nouvelle organisation. Arkema va alors lancer un travail sur ces processus amont, notamment au niveau des achats. Les rapides améliorations qui vont être apportées permettront d'éliminer de nombreux cas particuliers dans le processus de traitement des factures fournisseurs.

Recentrer autour de deux pôles

Au terme d'analyses approfondies, une organisation en deux pôles est retenue : le pôle Comptabilité Générale et le pôle Comptabilité Fournisseurs.

Le pôle Comptabilité Fournisseurs tout d'abord se caractérise par une activité relativement autonome vis-à-vis du reste de la comptabilité.

C'est la raison d'ailleurs qui présidera à son implantation en province, loin du siège. Compte tenu du volume important de factures (plus de 1 000 par jour), c'est une approche industrielle qui est retenue pour gérer l'activité de ce pôle. Les factures sont triées dès leur arrivée. Les factures « bonnes du premier coup » sont traitées en priorité; les factures « difficiles » sont regroupées sur des collaborateurs désignés chaque jour.

Cette approche offre plusieurs avantages : les fournisseurs ou les sites qui se sont conformés au processus d'achat ne sont pas pénalisés, leurs factures sont réglées prioritairement ; le nécessaire développement des compétences des collaborateurs est, par ailleurs, favorisé par la concentration des factures à problèmes sur une journée entière, la pratique régulière des anomalies étant déterminante pour monter en compétence ; les anomalies sont enfin clairement identifiées et font l'objet d'actions d'amélioration.

Le pôle Comptabilité Générale agit quant à lui en forte interdépendance avec les autres processus du domaine Finance ; il sera donc positionné au Siège. Sa constitution permet d'assurer une cohérence des pratiques comptables et de maîtriser certains processus particulièrement sensibles tels que celui des immobilisations. Sa proximité avec des directions comme la direction « Trésorerie-Financements », la direction « Fiscalité-Douane » ou encore la direction Juridique va largement contribuer à la simplification du reporting et au partage des informations.

Dans le cadre de la création de ces deux pôles, grâce à son activité Move & Change, spécialisée dans les réimplantations, Proconseil prendra en charge la totalité du transfert physique, du macrozoning au choix du mobilier, en passant par la mise en place des services généraux.

Ce type d'organisation présente donc de nombreux avantages pour les fonctions directement concernées mais également pour celles connexes comme le contrôle de gestion. Décharger les sites des activités comptables va en effet permettre de développer le rôle des contrôleurs de gestion qui voient leur fonction renforcée, leur activité clarifiée et harmonisée.

Il peut néanmoins être déstabilisant tant sur le plan social que sur le plan opérationnel.

Le choix du timing, facteur clé de succès

C'est pourquoi, un calendrier de déploiement progressif par vagues sur une durée de 18 mois est élaboré, de manière à garantir la qualité du transfert de compétences entre les équipes actuelles des sites et les collaborateurs appelés à rejoindre le CSP.

Avec l'équipe projet, Proconseil va ainsi veiller à ce que la mise en place du CSP ne génère pas de difficultés d'emploi dans les sites en laissant du temps à chacun pour rechercher des solutions individuelles adaptées à chaque collaborateur impacté. Une attention toute particulière sera également portée au développement d'une culture du Service Client et à la mise en œuvre d'un vrai partenariat avec les différents clients internes. Dans ce cadre, des réunions périodiques seront ainsi organisées avec les principales directions clientes du CSP afin d'instaurer un véritable dialogue et permettre à chacun - CSP et Directions - de s'inscrire dans une démarche de progrès permanent.

Au terme des 18 mois de déploiement, le constat se révèle très positif :

Résultats

- Diminution des effectifs totaux de 30%
- Fiabilisation du traitement des factures et respect des conditions de règlement.
- Respect des délais de clôture et fiabilisation des données.
- Fiabilisation des prévisions de décaissement.

le basculement vers la nouvelle organisation a eu lieu sans aucune rupture dans l'activité ni allongement des délais habituellement constatés. Les collaborateurs nouvellement embauchés sont montés en charge rapidement grâce à l'accompagnement assuré par les anciens. Après quelques réticences, les clients internes ont pris conscience des avantages que leur apporte une organisation centralisée et s'impliquent désormais réellement dans la démarche de progrès. Les fournisseurs apprécient quant à eux d'avoir un interlocuteur unique.

La réussite de la mise en place du CSP Comptabilité, tant dans son aspect organisationnel que dans son aspect amélioration des processus, a ainsi créé une forte motivation pour la mise en place d'un CSP Achats qui constituera une nouvelle étape de cette stratégie d'amélioration de la performance globale.



« Notre projet de regroupement en un Centre de Services Partagés (CSP) des services comptables d'Arkema France, qui étaient auparavant éparpillés sur une quinzaine de sites, était un véritable challenge pour l'équipe projet. Notre société avait mené à bien des projets informatiques de grande ampleur, mais c'était la première fois que nous réalisons un projet transverse concernant l'ensemble des sites d'Arkema France, avec des impacts sociaux et organisationnels majeurs.

Un projet transverse avec des impacts sociaux et organisationnels majeurs

L'assistance de Proconseil nous a été particulièrement utile à la fois sur le plan méthodologique (pilotage du projet, animation de réunions, supports de communication) et pour la préparation du déploiement du CSP. Compte tenu de la multiplicité des sujets à traiter, tels que l'agencement des bureaux, l'organisation du travail et des flux de documents, son expérience a été déterminante dans le démarrage réussi du CSP.»

Jean-Marie Tisseuil
Responsable comptabilité Arkema France



Arkema France

Effectifs : environ 15 200 personnes

Chiffre d'affaires : environ 5,7 milliards d'euros

dont 3% consacrés à la recherche

Nombre de sites : 80 sites industriels et 6 centres de recherche

Pôles d'activité : Produits vinyliques, chimie industrielle, produits de performance



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tel : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

Proconseil.net