

Kurt Salmon auprès des directions financières

Kurt Salmon dispose en France et à l'international d'une activité dédiée aux directions financières. En France, près d'une centaine de collaborateurs interviennent ainsi régulièrement sur ces problématiques dans des secteurs aussi différents que ceux de la grande distribution, des services aux professionnels, de l'industrie, des institutions financières, du service public, de l'ingénierie ou des médias, auprès de sociétés cotées et/ou internationales. Les grands projets menés sur les dernières années sont au cœur de la transformation des fonctions finance élargies, et sont de différentes natures. Pour chacun de ces types de projets, l'activité CFO Advisory de Kurt Salmon propose un accompagnement adapté.

A chaque typologie de projet, un accompagnement adapté

Kurt Salmon peut ainsi accompagner les entreprises sur leurs projets de refonte des organisations finance et plus globalement de supports, portant principalement sur l'analyse de la performance et les benchmarks, les projets de centres de services partagés ou d'outsourcing, total ou partiel. «Nos interventions couvrent alors l'ensemble du cycle projet, de l'étude d'opportunité à l'accompagnement opérationnel à la mise en œuvre de l'organisation cible», précise Claude Lebrun, Associé Kurt Salmon. En matière de projets de re-engineering des processus transverses tels que Procure2Pay et Order2Cash, Kurt Salmon propose son expertise selon une approche mixant bonnes pratiques issues de ses retours d'expériences opérationnels avec la capacité des principaux ERP et des différents leviers technologiques disponibles tels que la dématérialisation des factures entrantes et sortantes, les portails clients et fournisseurs, les workflows, l'autofacturation... «Nous accompagnons alors nos clients sur l'identification de leur positionnement en termes de performances, la définition des transformations à mener, l'élaboration du business case, du plan projet, de la sélection des briques applicatives à mettre en œuvre jusqu'à l'accompagnement au démarrage», poursuit Claude Lebrun. Kurt Salmon peut également contribuer à la définition de «core



model» fonctionnel visant à permettre un alignement des principes de gestion des groupes internationaux, sur l'ensemble des composantes clés du pilotage : plan de compte groupe, «clé comptable» partagée, indicateurs de pilotage et structure du reporting, articulation entre informations locales, régionales et centrales, gestion des principaux référentiels pilotés par la

finance... «Notre rôle consiste alors à identifier le niveau de diversité, à proposer un schéma de convergence, à obtenir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la filière, et à définir la cible et la trajectoire de transformation ainsi que la priorisation des actions et coûts associés», ajoute Claude Lebrun. Enfin, en matière de gestion de la performance, Kurt Salmon accompagne les entreprises dans l'analyse de la pertinence des réseaux analytiques, les choix des méthodes de valorisation («direct costing», «activity based costing», coûts standards ou complets...) et des méthodes de présentation (problématique frais fixes/frais variables, directs/indirects), ainsi que dans la mesure des impacts sur le modèle de pilotage, dans la construction budgétaire et dans les reportings de gestion. Kurt Salmon est ainsi aux côtés de ses clients, de l'identification des points d'amélioration jusqu'à la réussite de la transformation proposée. Parallèlement, Kurt Salmon CFO Advisory anime depuis plusieurs années un club des directeurs de centres de services partagés, véritable lieu d'échange privilégié, qui rassemble plus de vingt directeurs de CSP de grandes entreprises, de manière régulière, autour des thèmes clés suivants : benchmark détaillé, gestion des ressources et évolution, satisfaction client, outsourcing, leviers technologiques. ■

Questions à Claude Lebrun, Associé, Kurt Salmon

Existe-t-il un moment opportun pour lancer un projet de transformation ?

Même si cela peut paraître paradoxal, l'expérience nous a montré que les périodes d'économie faste sont généralement les plus propices à l'organisation de projets de transformation. Les entreprises disposent alors du temps nécessaire pour mener ces projets. Par ailleurs, ces périodes sont généralement plus favorables à une meilleure acceptation du projet en interne, amoindrissant ainsi les éventuelles résistances au changement. Les grandes entreprises qui ont ainsi profité de ces moments pour investir dans de tels projets font partie de celles qui ont le mieux résisté à la précédente crise financière. En période de crise, il est donc indispensable de choisir les «meilleurs projets», ceux disposant de la plus forte espérance de réussite. C'est aussi dans ces moments que nos retours d'expérience peuvent être des plus précieux pour nos clients.

Quel est le rôle de Kurt Salmon dans le cadre de ces projets ?

Un cabinet de conseil a différents rôles à jouer pour accompagner les entreprises dans ces projets de transformation. Il a notamment pour vocation de rassurer le client dans sa capacité à se mettre «en déséquilibre». Ainsi, dans la phase amont de projet et au-delà de la phase d'audit purement descriptive, toute la valeur ajoutée du cabinet de conseil portera sur son aptitude à réaliser un «rapport d'étonnement». L'objectif de ce rapport consiste à expliquer que l'entreprise peut être dans une situation déstabilisante, mais qu'il est tout à fait possible, via un projet de transformation, d'améliorer cette situation. Chez Kurt Salmon, pour rassurer nos clients, nous nous appuyons beaucoup sur des retours d'expériences. Régulièrement, nous faisons donc témoigner nos clients pour qu'ils expliquent de quelle manière ils ont mené leur projet de transformation et quels bénéfices ils en tirent aujourd'hui. Notre démarche consiste ensuite à aider le client à mettre en place son business case, qui définit la cible visée par le projet de transformation, la trajectoire pour y parvenir, les coûts de mises en œuvre et les gains espérés en retour.

Quels sont les facteurs clés de succès de ces projets ?

Il est essentiel que le business case soit porté et sponsorisé au plus haut niveau de l'entreprise par la direction générale et par la direction administrative et financière, mais aussi, et on l'oublie souvent, par les directions opérationnelles, car cela impacte très souvent leurs clients, fournisseurs et collaborateurs. Par ailleurs, l'entreprise doit s'appuyer sur des consultants ayant tout à la fois une expertise solide en matière de projets de transformation mais également une capacité d'adaptabilité aux besoins du client. Chez Kurt Salmon, nous entendons ainsi accompagner les entreprises dans la construction, l'organisation puis la réalisation de leur projet. A cet effet, nous n'hésitons pas à challenger l'entreprise et à lui faire part de retours d'expériences. Nous l'aidons ensuite dans le choix des prestataires, fournisseurs de solutions informatiques et intégrateurs. Des choix d'autant plus importants qu'ils doivent être pérennes : les projets de transformation qui rencontrent les plus francs succès sont ceux qui sont menés de bout en bout avec les mêmes partenaires. ■

Kurt Salmon

Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. Le cabinet est aujourd'hui présent sur l'ensemble des principaux marchés mondiaux en Amérique du Nord, en Asie et en Europe et compte plus de 1 400 consultants. Sa vocation consiste à apporter aux dirigeants des entreprises un conseil et des idées originales et expertes qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon est un cabinet indépendant, lié à aucun auditeur ou éditeur de logiciels. C'est pour ses clients une garantie d'objectivité et de sincérité dans le conseil et les stratégies proposés. De par sa connaissance unique des enjeux de ses clients et sa capacité à exporter son expertise d'un secteur d'activité à l'autre, Kurt Salmon est un acteur permanent d'innovation et de performance pour les entreprises. Son indépendance et son expertise en font le partenaire privilégié des dirigeants qui souhaitent piloter chacune des étapes de la transformation de leur entreprise. Le cabinet accompagne non seulement ses clients dans la conception, mais aussi dans la mise en œuvre des stratégies qui leur permettront d'accroître leur performance. Dans le cadre de cette approche stratégique globale, le cabinet est ainsi en mesure de déployer en profondeur et partout où il est implanté l'ensemble de ses expertises : retail & consumer goods, banque, finance & assurance, télécoms, médias & entertainment, énergie & utilities, transport, manufacturing, santé, secteur public, immobilier. En complément de l'expertise sectorielle du cabinet qui s'exerce auprès de tous les CXO (ensemble des responsables opérationnels de l'entreprise), moteurs de la transformation, Kurt Salmon déploie une expertise fonctionnelle auprès des fonctions support de l'entreprise : les finances, les ressources humaines, l'informatique.