



MANUEL D'ÉTUDE DE CAS

Managers de Transition pour tous vos projets financiers
et vos besoins en recrutement temporaire

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

Médias et divertissement

CHIFFRE D'AFFAIRES :

Plus de € 2 000 000

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

POUR LE CLIENT :

L'intervention de cette équipe de managers de transition a permis au client de :

- Réaliser € 130 000 d'économies immédiates, en exploitant le levier de l'escompte pour paiement anticipé consenti par les fournisseurs
- Réduire de € 95 000 la masse salariale en rationalisant le Service Comptabilité Fournisseurs
- Réduire de € 50 000 la masse salariale en consolidant les processus de rapprochement bancaire et de comptabilité fournisseurs
- Disposer d'un calendrier et d'un guide en ligne des politiques et procédures à suivre, ouvrant la voie vers un meilleur accompagnement des futurs collaborateurs permanents ou intérimaires et permettant d'éliminer toute erreur potentielle au sein du « nouveau » Service Comptabilité
- Clarifier et consolider à hauteur de 25 % les fonctions au sein du Département Achats, permettant la réalisation d'économies supérieures à € 63 500.
- La mission a permis de réaliser plus de € 400 000 d'économies.

DUREE DE LA MISSION :

6 mois

MISSION 1 : RESTRUCTURATION POST-ACQUISITION

CONTEXTE

Trois mois après son rachat par un grand groupe, cette entreprise a recruté un nouveau directeur financier. À son arrivée, les politiques et procédures déployées au sein du service comptable étaient largement insuffisantes : levier de l'escompte pour paiement anticipé non exploité ; manque de précision du processus de rapprochement bancaire ; étalement sur plus de 20 jours du processus de clôture mensuelle. À ce manque d'organisation venaient également s'ajouter des problèmes de ressources humaines : sureffectifs, sous-exploitation des équipes en place, ou encore manque d'expérience des salariés à certains postes.

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

Sous la direction du nouveau directeur financier, les managers de transition mis à disposition par **Robert Half Management Resources** ont articulé leur mission autour de deux phases distinctes :

Phase 1 : observations et recommandations

Durant cette phase, l'équipe projet a :

- Identifié les procédures en place.
- Distingué les procédures efficaces des procédures défailtantes.
- Appréhendé les domaines pour lesquels aucune procédure formelle n'avait été déployée.
- Présenté ses recommandations pour pallier à chacune de ces insuffisances.

Phase 2 : mise en œuvre et production de documents

Sur la base des recommandations soumises en phase 1, l'équipe projet a déployé les solutions suivantes en phase 2 :

- Création d'un guide de bonnes pratiques pour chaque processus métier.
- Utilisation plus efficace du système comptable existant Great Plains e-Enterprise, notamment en déployant les modules non exploités.
- Refonte de la politique de gestion du personnel avec la formation de certains collaborateurs aux bonnes pratiques, l'affectation de certains salariés à de nouvelles fonctions ou encore la suppression des postes en excès.
- Création d'un guide formel des politiques et des procédures, également accessible en ligne pour une consultation simple et rapide à l'aide de liens hypertexte.

MISSION 2 : CONFORMITÉ BÂLE 2

CONTEXTE

Pour assurer sa conformité réglementaire avec les directives Bâle II, notre client devait s'appuyer sur l'expertise d'un spécialiste pour accompagner l'équipe interne en charge de ce projet.

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

Pris en charge par les Services des Risques Groupe, le projet Bâle II avait pour objectifs :

- L'interprétation des nouvelles réglementations et l'analyse des besoins en capitaux associés aux produits complexes
- L'évaluation de l'impact des directives et l'audit de la comptabilité technique et commerciale des solutions, en étroite collaboration avec le responsable du projet au niveau Groupe
- L'engagement des discussions nécessaires et l'ajustement des demandes, le cas échéant
- La coordination des livrables à travers les différents processus
- La préparation des supports de formation à destination des cadres dirigeants
- L'accompagnement des Services Vente/Risques, autant que nécessaire, pour veiller au respect des différentes étapes du processus de conformité réglementaire Bâle, en cohérence avec les objectifs du Groupe.

Afin d'estimer les économies potentiellement réalisables, le manager de transition mis à disposition par **Robert Half Management Resources**, a préparé une étude des conditions de mise en œuvre des ajustements de maturité Court Terme. Il s'agissait plus précisément de comparer les modèles retenus par le client pour l'ajustement de l'évaluation de crédit (CVA) aux modèles Bâle II de calcul des expositions positives attendues (EPE).

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

Services financiers

CHIFFRE D'AFFAIRES :

Plus de € 2 000 000 000

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

POUR LE CLIENT :

- Le manager de transition a pu apporter son expertise pointue du secteur bancaire pour accompagner le responsable de projet dans l'élaboration du cahier des charges fonctionnel et technique et pour l'aider à conduire sa mission dans les délais impartis.
- Les résultats de l'étude susmentionnée ont été présentés au comité exécutif et les recommandations associées ont été approuvées.
- Le client a confirmé que le pragmatisme et l'expérience de terrain du manager de transition avaient permis de déterminer le périmètre du projet et d'identifier avec précision les ressources requises.

DURÉE DE LA MISSION :

6 mois

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

Technologies de l'information
et des communications

CHIFFRE D'AFFAIRES :

€ 25 000 000 000

RETOUR SUR INVESTISSEMENT**POUR LE CLIENT :**

L'équipe déployée par **Robert Half Management Resources** a permis:

- La mise en place d'une nouvelle structure, débouchant sur un processus comptable globalement plus transparent et plus fiable.
- Le recrutement de deux comptables et d'un contrôleur de gestion supplémentaires.

In fine, les comptes annuels ont été approuvés et certifiés.

DURÉE DE LA MISSION :

3 mois

MISSION 3 : ASSAINISSEMENT POST-AUDIT DES SYSTEMES COMPTABLES

CONTEXTE

La Commission Européenne n'a pas approuvé l'opération d'acquisition de notre client, entraînant le départ d'un grand nombre de cadres financiers du Centre de Services Partagés. Le Commissaire aux Comptes n'a pas certifié les comptes annuels de la société. Qui plus est, les résultats financiers des deux derniers trimestres n'ont pas été certifiés. Tous ces éléments ont rendu nécessaire la conduite d'une importante mission d'assainissement « post-audit » des systèmes comptables.

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

Notre client nous a contactés pour mettre en place une équipe projet, capable d'être rapidement opérationnelle et d'obtenir des résultats immédiats. L'équipe projet était constituée de comptables qualifiés, possédant plusieurs années d'expérience opérationnelle, acquise sur le terrain.

Le projet avait pour objectifs :

- L'attribution d'un niveau de risque aux différents comptes
- Le rapprochement des comptes intragroupe et la préparation des comptes consolidés de la maison mère
- La finalisation des clôtures mensuelles et à fin d'exercice
- La mise en place d'une nouvelle structure comptable au niveau Groupe et de tableaux de bord avec les dirigeants du Groupe
- L'application d'un modèle mieux adapté à la nouvelle structure
- Le coaching et la formation du personnel permanent aux nouveaux processus comptables
- La responsabilité du traitement de l'ensemble des ressources externes allouées à ce projet.

MISSION 4 : DIRECTION FINANCIÈRE ET CONTRÔLE DE GESTION DANS UN CONTEXTE DE RESTRUCTURATION

CONTEXTE

Établi en Europe, notre client avait une filiale américaine implantée à Détroit. Cette filiale avait pour fonction d'assurer les activités logistiques et commerciales de l'entreprise sur le territoire américain.

Basé en Europe, le responsable financier de la filiale avait constaté depuis plusieurs années une certaine lenteur et un manque de fiabilité des remontées d'information et du reporting financier : le directeur général de la filiale se concentrait davantage sur les problématiques opérationnelles que financières, ce qui se traduisait notamment par un turnover très élevé au sein du service comptable et financier, pourtant de taille réduite. D'où, le besoin urgent de données financières fiables et d'une ligne de reporting plus claire entre la filiale américaine et le siège européen. Cette problématique était d'autant plus importante que notre client envisageait de céder cette filiale.

PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

Notre client nous a sollicités pour le recrutement d'un manager de transition, capable de prendre les fonctions de directeur financier et de contrôleur de gestion.

Plus précisément, le manager de transition avait pour mission de :

- Superviser les services administratifs et comptables
- Établir un système de contrôle financier
- Définir un cadre de travail pour la planification et l'élaboration budgétaire, et créer une fonction de planification au sein de l'entreprise
- Entretenir les relations avec les banques et les autres partenaires financiers de l'entreprise
- Gérer la trésorerie et coordonner la stratégie de gestion des risques
- Superviser les activités de l'équipe juridique et des collaborateurs associés.

Pour réussir sa mission, le manager de transition devait impérativement maintenir un niveau élevé de communication avec les collaborateurs de la filiale.

SECTEUR D'ACTIVITÉ :

Industrie automobile

CHIFFRE D'AFFAIRES :

€ 230 000 000

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

POUR LE CLIENT :

L'action du manager de transition de **Robert Half Management Resources** a permis d'obtenir les résultats suivants :

- Production de données financières précises et remontée au siège en temps opportun
- Dispositif opérationnel de planification stratégique et d'élaboration budgétaire
- Gestion des risques et mise en place du contrôle interne
- Examen de plusieurs opportunités de fusion, dont deux ont abouti à des offres fermes.

DURÉE DE LA MISSION :

12 mois

AUSTRALIA
BELGIUM
BRAZIL
CANADA
FRANCE
GERMANY
HONG KONG
ITALY
JAPAN
SAO PAULO
SINGAPORE
SPAIN
SWITZERLAND
THE NETHERLANDS
UNITED KINGDOM
UNITED STATES

www.roberthalf.fr

Robert Half adhère aux principes de non discrimination et recherche la réciprocité.

PARIS

21 boulevard Haussmann
75009 Paris
Tél. : 01 55 04 21 11
Fax : 01 55 04 21 12
paris-mr@roberthalf.fr

VERSAILLES

27 bis rue Sainte Adélaïde
78000 Versailles
Tél. : 01 39 07 48 49
Fax : 01 39 07 48 47
versailles-mr@roberthalf.fr

LYON

Immeuble le Triangle
117 boulevard Vivier Merle
69003 Lyon
Tél. : 04 72 71 59 90
Fax : 04 72 71 59 96
lyon-mr@roberthalf.fr



Robert Half[®]
Management Resources