

Corporate finance

Industrie

Laurent Guillot (Saint-Gobain) : « Les CSP ont permis une réduction des coûts de 20 % »

09-03-2015



: d'amélioration de l

Laurent Guillot, directeur financier groupe, Saint-Gobain, a été le lauréat 2014 du Trophée des leaders de la finance, catégorie groupe international

Décideurs. Comment êtes-vous arrivé chez Saint-Gobain ?

Laurent Guillot. J'ai commencé ma carrière au ministère des Finances en 1996, puis j'ai été nommé en 1999 au cabinet du ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement. J'ai rejoint ensuite la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2002 en tant que directeur du plan. En 2004, j'ai évolué vers la fonction de directeur de l'activité abrasifs pour la construction, puis en 2005 vers le poste de directeur des réfractaires hautes performances et directeur de l'activité filtre à particules pour les véhicules diesel. En 2007, j'ai été nommé délégué général au Brésil, Argentine et Chili. J'ai ensuite pris la responsabilité de la direction financière du groupe en 2009.

Décideurs. Comment s'organise ce poste et votre direction financière ?

L. G. Je rapporte directement au P-DG et je supervise six directions : la direction de la gestion financière, la direction de la trésorerie, du financement, des risques et assurances, la direction de la communication financière, la direction du plan et des études économiques, la direction des systèmes d'information et la direction des achats. Le périmètre de la direction financière intègre, bien entendu, le contrôle de gestion.

ou encore l'amélioration de la performance du groupe. L'ensemble représente 2 300 personnes dans la fonction finance, 800 dans les fonctions achats, 1 300 dans les systèmes d'information.

Décideurs. Comment a-t-elle évolué au cours des dernières années ?

L. G. Nous avons mené un travail d'amélioration de la productivité des fonctions supports de la fonction avec, notamment, la mise en place de centres de services partagés (CSP). En parallèle, nous avons lancé le programme Symphonie qui a eu pour ambition de repérer les opportunités de simplification dans l'organisation du groupe. Cela a permis aux opérationnels de se concentrer sur leurs fonctions stratégiques.

Décideurs. Sur la mise en place de ces CSP, quels ont été les objectifs poursuivis ?

L. G. Il s'agissait de mutualiser les fonctions support de Saint-Gobain que sont la finance, les ressources humaines ou encore l'informatique, pour améliorer la qualité des services et réduire les coûts. Les équipes des CSP allègent les opérationnels de tâches administratives, indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, et leur permettent ainsi de se concentrer sur leurs priorités. Sur le plan organisationnel, les CSP réunissent ainsi des fonctions qui auparavant étaient disséminées sur chaque site et fonctionnaient de manière indépendante. La mise en place de ces CSP a contribué à un renforcement du contrôle interne et a permis une réduction des coûts de l'ordre de 20 %.

Décideurs. Comment s'organisent vos relations avec vos actionnaires ?

L. G. Un département spécifique dédié à l'actionnariat individuel existe au sein de Saint-Gobain. Celui-ci leur propose des événements et un accès à des informations privilégiées. Des roadshows sont également régulièrement organisés.

Décideurs. La question fatidique à laquelle personne n'échappe : dans quelle mesure votre direction financière est-elle un *business partner* de la direction générale ?

L. G. Elle participe à la mise en œuvre de la stratégie du groupe : financement, acquisitions, contrôle de gestion... La direction financière assure également le suivi des programmes stratégiques tels que la réduction de coûts, le développement dans les pays émergents, l'efficacité et la rentabilité des investissements...

Propos recueillis par Mathieu Marcinkiewicz
