

Réussir la mise en place d'un Centre de Services Partagés

12/12/2016 - Systèmes d'information



Les Centres de Services Partagés (CSP) sont nés dans les années 80 aux Etats-Unis pour répondre à un besoin de mutualisation des moyens et des savoir-faire au sein de multinationales. Les fonctions que l'on retrouve dans les CSP sont, en général, les fonctions supports, principalement financières. Ariel Smadja, conseil aux directions financières, fondateur et dirigeant de Fuseo, nous livre les principales conditions de réussite de la mise en place d'un CSP.



• [Ariel SMADJA](#)

Quels sont les bénéfices attendus de la mise en place d'un CSP ?

La décision de regrouper les fonctions supports répond toujours à un objectif de **réduction des coûts** (frais de personnel et de fonctionnement, investissements). Le CSP représente également une opportunité pour **harmoniser les processus et les systèmes d'information** et, ainsi, **renforcer le contrôle interne, améliorer la qualité de service** et assurer sa continuité.

Quel modèle de mutualisation choisir ?

Avant de lancer un projet de mise en place d'un CSP, l'entreprise doit se poser, a minima, les questions suivantes.

- **Quel périmètre ?** Longtemps cantonné aux fonctions comptables et financières sur les **processus transactionnels**, le périmètre des CSP tend d'une part, à être complété par des **centres d'expertise** (IFRS, fiscalité, ERP...) et d'autre part, à s'élargir à d'autres fonctions de l'entreprise comme les Ressources Humaines ou le Juridique, mais aussi au Marketing ou à la Logistique. On parle alors de **Centres de Services Partagés Globaux**. Dans le cadre du projet de mise en place de son futur CSP, l'entreprise doit rapidement estimer le **périmètre de mutualisation le plus pertinent économiquement et le plus adapté à sa culture**. Cette évaluation se fera au regard des objectifs de l'organisation, mais aussi des contraintes anticipées (sociales, géographiques, langue de travail).
- **Quel type de CSP ?** La mutualisation des moyens et des savoir-faire peut prendre différentes formes. La constitution d'un CSP interne : il peut être « Onshore » c'est-à-dire basé dans le même pays que les opérations, « Nearshore », dans un pays voisin ou « Offshore », dans un pays éloigné. L'externalisation revient, elle, à confier des fonctions ou activités à un partenaire sous-traitant. Enfin, rien n'empêche d'envisager un dispositif qui combine les deux solutions. Par exemple, les centres d'expertise sont internalisés et les processus transactionnels gérés par des partenaires. Attention ! Le passage d'une organisation décentralisée à une externalisation complète, sans l'étape intermédiaire du CSP interne, est quasiment certainement voué à l'échec. Les démarches de constitution d'un CSP externalisé sont évidemment différentes de celles d'un CSP internalisé.

Quelle approche adopter dans le cas d'un CSP externalisé ?

La démarche à adopter suit les différentes étapes d'un processus d'achat de prestation classique, menant à la contractualisation de la relation. Le contrat de services entre les parties définira les **périmètres fonctionnel, juridique et géographique**, ainsi que les **obligations respectives** des parties. Il devra également prévoir un **SLA (Service Level Agreement)** et les **indicateurs de performance et de qualité** à suivre pour mesurer la correcte réalisation de la prestation sous-traitée.

Quelles sont les conditions de réussite pour la mise en place d'un CSP internalisé ?

Dans le cas d'un CSP internalisé, la première question à trancher est celle de la **localisation** : « Onshore », « Nearshore » ou « Offshore ». Les conséquences sociales et les processus à externaliser seront différents en fonction du choix du pays dans lequel le CSP sera installé.

La réussite de sa mise en place nécessite de :

- **Privilégier la dimension humaine.** La définition d'une stratégie RH pour le projet CSP est indispensable. Elle suppose une **collaboration étroite** entre des représentants des Directions **Finance** (pour un CSP Finance) et **RH** au sein d'une équipe mixte constituée pour piloter le projet. Ainsi, les aspects techniques liés aux métiers de la Finance seront abordés conjointement aux aspects RH. L'équipe projet sera chargée de prévoir des formations et un programme de recrutement adaptés aux besoins nés de la nouvelle organisation, en insistant sur l'amélioration de l'employabilité. Les collaborateurs seront accompagnés dans leur évolution professionnelle, voire dans leur mobilité interne, afin de lever les inquiétudes. L'équipe projet aura également pour rôle de préparer la communication avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel) et de désamorcer les risques sociaux. Le **support du Management** sera essentiel à la réussite du projet. Il pourra se traduire, d'une part, par une communication à la fois rassurante et réaliste et d'autre part, par un respect exemplaire des nouvelles procédures dès le démarrage du CSP.
- **Maîtriser les outils et les processus.** La mise en place d'un CSP s'accompagne généralement d'une harmonisation des systèmes d'information et d'une refonte des processus au sein du groupe. **Sa réussite suppose une parfaite maîtrise de l'outil commun (ERP par exemple) et des processus induits.** En conséquence, il est indispensable de documenter les processus et de former les collaborateurs aux nouveaux processus et à l'ERP. Afin de sécuriser le déploiement du CSP, il est très important d'identifier des utilisateurs clés qui serviront de relais et de **communiquer sur les rôles et responsabilités** au sein du CSP et en dehors. Chacun devant prendre conscience de son rôle dans la chaîne transactionnelle sur tous les sites de l'entreprise.
- **Et Sécuriser les processus impactant les relations avec les tiers.** La mise en place d'un CSP doit être transparente pour les parties prenantes externes. Qu'il s'agisse de clients, de fournisseurs, de partenaires financiers ou d'administrations. **Aucun dysfonctionnement ne doit dégrader l'image du groupe ou avoir un impact sur le niveau d'activité.** C'est pourquoi, il ne faut pas hésiter à retarder le déploiement du CSP, tant que tous les points critiques ne sont pas sous contrôle et que tous les acteurs concernés ne sont pas correctement formés et informés.

Quelle évolution ?

L'institutionnalisation de la relation avec les clients internes est propice au déploiement de la méthodologie Lean visant à optimiser le rapport coût/efficacité dans l'exécution des processus, via une démarche d'amélioration continue.

En conclusion

La mise en place d'un CSP, qu'il soit internalisé ou externalisé, est un processus complexe et coûteux qui doit être soigneusement préparé. Le CSP aura un impact sur la façon de travailler de la plupart des collaborateurs de l'entreprise. Le retour sur investissement d'une telle démarche est estimé à environ 3 ans et doit être mesuré à l'aune de critères qui vont bien au-delà de la réduction des coûts, tels que l'amélioration de la qualité et la continuité du service.

Ariel Smadja est un expert de l'optimisation du fonctionnement des directions financières. Diplômé du Magistère de Juriste d'Affaires et du DESS de Droit des Affaires et Fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas en 1991, ainsi que de Sup de Co Reims (NEOMA) en 1993, il débute sa carrière chez KPMG Audit avant de rejoindre Lexis-Nexis en Contrôle de Gestion. En 2001, il participe à la création du département de conseil aux directions financières de KPMG Advisory. Il fonde en 2007 le cabinet Fuseo qui a pour vocation d'accompagner le Directeur Financier dans l'identification et la mise en œuvre de démarches de progrès au niveau de l'organisation, des processus et des systèmes d'information, ainsi que dans la résolution concrète de ses problématiques.