

> GESTION

Centre de services partagés : réussir sa mise en place

Les Centres de Services Partagés (CSP) répondent à un besoin de mutualisation des moyens et des savoir-faire. Les fonctions que l'on y retrouve sont en général les fonctions supports, principalement financières. Revue des principales conditions de réussite.

Les bénéfices attendus

Réduction de coûts. La décision de regrouper les fonctions supports répond toujours à un objectif de réduction des coûts (frais de personnel et de fonctionnement, investissements).

Harmonisation des processus. 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.

Conseil. Définissez très rapidement le périmètre de mutualisation le plus pertinent économiquement et le plus adapté à la culture de votre entreprise.

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. La question de la localisation a de multiples conséquences sociales et les processus à externaliser seront différents en fonction du choix du pays dans lequel le CSP sera installé ;
- l'externalisation. Elle revient à confier des fonctions ou activités à un partenaire sous-traitant.

À noter. 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.

Les démarches de constitution d'un CSP externalisé sont évidemment différentes de celles d'un CSP internalisé.

Conseil. Ne passez pas d'une organisation décentralisée à une externalisation complète, sans l'étape intermédiaire du CSP interne ; ceci est quasiment certainement voué à l'échec.

CSP externalisé : quelle approche ?

La démarche à adopter suit les différentes étapes d'un processus d'achat de prestation classique, menant à la contractualisation de la relation.

Conseil. Établissez le contrat de services définissant les périmètres fonctionnel, juridique et géographique, ainsi que les obligations respectives des parties. Prévoyez un SLA (Service Level Agreement) et les indicateurs de performance et de qualité à suivre pour mesurer la correcte réalisation de la prestation soustraite.

CSP internalisé : conditions de réussite

1. Privilégier la dimension humaine. La définition d'une stratégie ressources humaines pour le projet CSP est indispensable.

Conseil. Constituez une équipe mixte pour piloter le projet, comprenant des représentants des Directions Finance (pour un CSP Finance) et Ressources Humaines.

L'équipe projet sera chargée de prévoir des formations et un programme de recrutement adaptés aux besoins 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.

Conseil. Préparez minutieusement la communication avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel) afin de désamorcer les risques sociaux.

2. Obtenir l'appui de la Direction. 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.

3. 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.

Conseil. Documentez vos processus et formez les collaborateurs aux nouveaux processus et à l'ERP.

Afin de sécuriser le déploiement du CSP, il est très important d'identifier les utilisateurs clés qui serviront de relais et de communiquer sur les rôles et responsabilités au sein du CSP et en dehors. Chacun doit prendre conscience de son rôle dans la chaîne transactionnelle sur tous les sites de l'entreprise.

4. 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.

Conseil. N'hésitez pas 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.

CSP : 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.

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 retour sur investissement d'une telle démarche est estimé à environ trois ans. La dimension humaine, et en particulier la qualité de l'équipe projet, constitue l'élément clé de la réussite d'une telle démarche.