

# Les Centres de Services Partagés comptables et financiers en France\*

## Benchmark





# Sommaire

00	Panel de l'étude	6
01	Qu'est ce qu'un CSP comptable et financier en France aujourd'hui ?	10
02	Quelles sont les attentes vis-à-vis des CSP ? Les bénéfices constatés ?	20
03	Facteurs clés de succès des projets de mise en œuvre de CSP ?	28
04	Quelles évolutions pour les CSP ? Comment continuer à créer de la valeur ?	34

# Préambule

PricewaterhouseCoopers a conduit une étude sur les Centres de Services Partagés (CSP) comptables et financiers auprès de groupes français et étrangers implantés en France. Réalisée à partir d'entretiens individuels, elle a pour objectif de dresser le portrait de ces CSP.

Vous trouverez dans ce document les principales conclusions de cette étude réalisée de janvier à septembre 2007, auprès d'un échantillon de 27 personnes, Directeurs de Centres de Services Partagés, Directeurs Financiers ou Responsables Comptables et Financiers des groupes concernés, représentant 42 CSP.

Nous remercions vivement les personnes qui ont accepté de nous recevoir et de nous consacrer un temps précieux. Le questionnaire portait sur des aspects aussi variés que le périmètre d'activités du CSP, les modalités d'organisation et de fonctionnement, les relations avec les clients internes et externes, la performance du CSP, les perspectives d'évolution (projets en cours et futurs), les problématiques et les enjeux auxquels ces responsables doivent faire face et, enfin, le projet de mise en œuvre du CSP lui-même.

Nous espérons que cette étude vous apportera un éclairage sur les différentes pratiques en matière de CSP et contribuera à vous guider, le cas échéant, dans la mise en œuvre et l'optimisation de ce modèle d'organisation.

L'enquête PwC *L'agenda du Directeur Financier à l'horizon 2010*<sup>1</sup> a mis en évidence les attentes fortes des clients internes de la fonction Finance sur des services à forte valeur ajoutée. Pour dégager du temps et des moyens afin d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire, la fonction comptable et financière a dû concilier à la fois l'amélioration de sa performance et les exigences en matière de contrôle.

Dans cette optique d'optimisation de la performance, le Centre de Services Partagés (CSP) est aujourd'hui un modèle d'organisation de plus en plus adopté par la fonction comptable et financière.

Cette enquête, menée en France, révèle qu'il n'y a pas un modèle unique de CSP, mais une adaptation du concept en fonction de la culture et de l'évolution de chaque groupe.

L'étude fait apparaître un ensemble d'attentes, d'objectifs et de modes d'organisation communs aux CSP, avec une tendance majoritaire à la mise en place de CSP internes.

Les retours d'expérience soulignent :

- une convergence des points de vue sur les bénéfices de ce mode d'organisation, notamment une performance optimisée de la fonction Finance,
- des objectifs initiaux en partie atteints (réduction des coûts salariaux et professionnalisation de la fonction),
- l'amélioration du contrôle interne,
- la facilitation du respect des contraintes réglementaires.

Ils révèlent aussi une convergence sur les difficultés rencontrées, particulièrement au plan des problématiques et des contraintes en termes de ressources humaines.

La mise en œuvre d'un CSP est un projet complexe qui dépasse le strict cadre de la direction financière et suppose un environnement propice, une conduite de projet rigoureuse et une vision des prochaines étapes de transformation.

De nombreuses opportunités existent pour renforcer et pérenniser le modèle. Elles passent notamment par :

- l'optimisation et l'homogénéisation des systèmes d'information,
- la recherche d'un mode de valorisation des prestations du CSP au plus juste pour l'ensemble des clients internes,
- la maîtrise des aspects RH.

L'un des principaux enjeux du CSP pour les années à venir reste toutefois la maîtrise de la relation client.

Si la mise en œuvre et l'efficacité du CSP semblent être liées à la maturité du groupe et de son secteur d'appartenance (par exemple : l'industrie), il est évident que d'autres secteurs sont concernés et doivent étudier l'opportunité que représente ce type d'organisation. Par exemple, le secteur bancaire et de l'assurance, ou le secteur public (grands ministères, grandes administrations) pour qui le concept de CSP a du sens, dans la logique notamment de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), sont des secteurs éligibles à ce mode d'organisation.

<sup>1</sup> Étude PwC « *L'agenda du Directeur Financier à l'horizon 2010* » parue en 2006, téléchargeable sur le site [pwc.fr](http://www.pwc.fr)

00

Panel de l'étude

# Un panel composé en majorité de grands groupes cotés de l'industrie et de la distribution

**Secteur d'activité** : les groupes du panel appartiennent à des secteurs variés. Cependant, les secteurs « Produits industriels » et « Distribution » représentent plus de la moitié du panel de responsables interrogés.

**Origine** : les groupes interrogés sont français (à 63 %) ou étrangers (à 37 %).

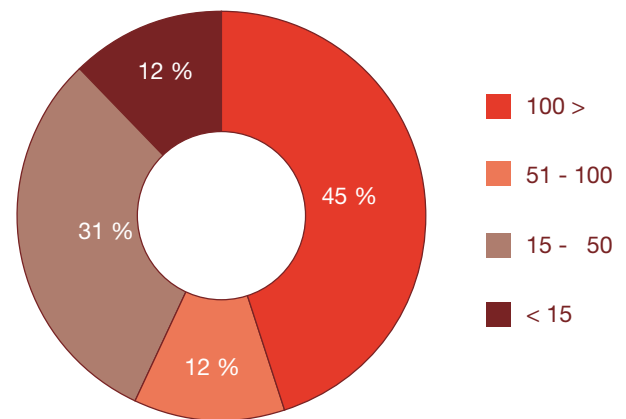
**Taille** : les groupes ayant un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards d'euros représentent 59 % du panel. Cette prédominance des grands groupes se traduit également au travers de leurs effectifs, puisque près d'un groupe sur deux a des effectifs supérieurs à 100 000 personnes.

**Cotation** : 85 % des groupes du panel sont des entreprises cotées, parmi lesquelles 32 % correspondent à des groupes cotés au CAC 40 et 64 % au SBF 120.

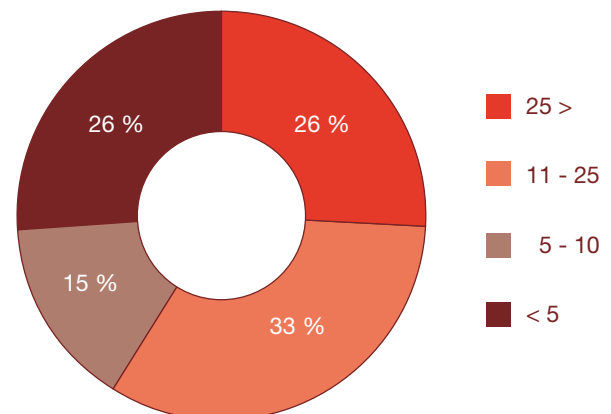
Secteur	Nombre de répondants	%
Produits industriels	10	37
Distribution et produits de grande consommation	6	22
Énergie	3	11
Automobile	2	7
Média et loisirs	2	7
Santé et Industrie pharmaceutique	2	7
Information, Technologie & Communications	2	7

*Note : sauf précision, les pourcentages exprimés dans la suite du document sont rapportés au nombre de répondants et non au nombre de CSP, un répondant pouvant être responsable de plusieurs CSP.*

Effectifs des groupes (en milliers de personnes)

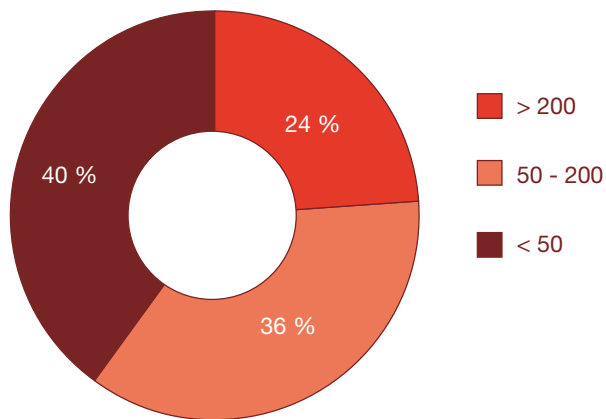


CA des groupes (en mds d'euros)



# Des CSP très variés par la taille, mais majoritairement nationaux

Effectifs des CSP



27 répondants ont participé à l'enquête représentant un total de 42 CSP répartis sur 58 sites, dont 11 sites hors de France.

Parmi les 10 CSP qui ont des effectifs supérieurs à 200 personnes (en équivalent temps plein) :

- la moitié est implantée à l'étranger (dans certains cas toutefois un site a été conservé en France),
- la plupart des CSP couvrent des périmètres internationaux, c'est-à-dire qu'ils assurent un service pour des clients internes de pays différents.

# Nombre de CSP par secteur d'activité et par taille

Secteur d'activité	Effectifs			Total
	50 <	50 à 200	> 200	
Produits Industriels	4	8	4	16
Distribution et Produits de Grande Consommation	8	4	2	14
Automobile	-	2	1	3
Énergie	3	-	-	3
Média et Loisirs	-	1	1	2
Santé et Industrie Pharmaceutique	2	-	-	2
Information, Technologies et Communications	-	-	2	2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>42</b>

# 01

Qu'est ce qu'un CSP  
comptable et financier  
en France aujourd'hui?

# Une implantation principalement en France métropolitaine

La mise en service d'un CSP comptable et financier est rarement isolée : dans 96 % des cas, d'autres CSP existent dans le groupe, qu'ils soient comptables et financiers ou portent sur d'autres processus (informatique, paie, achats...), reflétant ainsi la maturité du groupe dans ses initiatives de mutualisation.

45 % des CSP étudiés sont implantés totalement ou partiellement en région parisienne. Les autres zones d'implantation sont diverses, sans qu'aucune région ne se dégage en particulier. Les critères mentionnés qui ont déterminé les choix d'implantation sont :

- la proximité des équipes préexistantes à la création du CSP (premier critère pour 55 % des répondants),
- la proximité de ressources qualifiées (second critère pour 32 % des répondants).

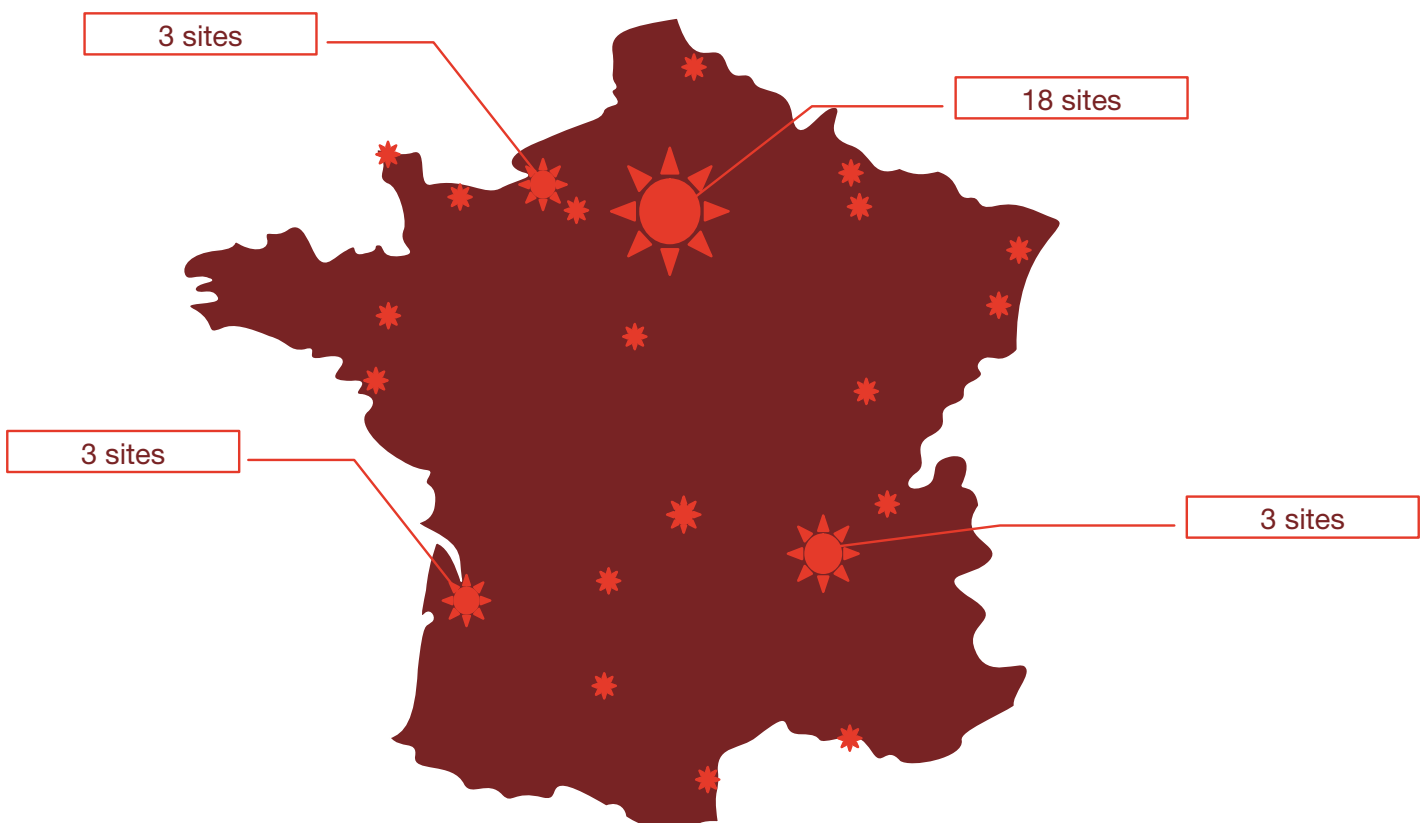
En grande majorité, les CSP du panel sont des organisations internes à l'entreprise. Leur structure est soit dédiée (par exemple : entité juridique dont l'objet est la réalisation de services partagés), soit créée sous forme de centre de coûts adossé à une organisation (par exemple : département, division, business unit, etc.). Cette logique de CSP situé dans le prolongement de l'entreprise est à mettre en rapport avec le fait que 81 % des responsables interrogés ont participé au projet de mise en œuvre de leur CSP.

6 répondants sur 27 ont implanté leurs CSP hors de France (soit 6 CSP également) et constituent, à ce titre, des « cas particuliers » à notre panel d'étude. Même s'il paraît difficile de réaliser une extrapolation du choix de la France comme pays d'implantation idéal pour la mise en place d'un CSP, il ressort assez nettement de nos échanges avec les responsables des CSP une attractivité du territoire national, notamment en raison de :

- la qualité des infrastructures existantes,
- la qualité de vie,
- le niveau d'éducation et de formation.

Ce choix est également motivé par la volonté de l'entreprise :

- de capitaliser sur son savoir-faire et sur la connaissance accumulée par ses collaborateurs,
- de trouver le meilleur compromis dans la gestion de la dimension sociale à travers les bassins d'emplois existants.



# En majorité, des CSP internes aux Groupes

## **Avis d'expert « Choix de la structure juridique et modalités juridiques de réorganisation »**

**Gilles Semadeni, associé Landwell.**

### **Choix de la structure juridique :**

La création d'un CSP sans recours à une entité tierce n'implique aucun transfert de propriété ou de jouissance. La société conserve dans son patrimoine les moyens humains, matériels et techniques, d'exploitation de l'activité qu'elle isole au sein d'un établissement spécifique (division, département, établissement...) pour en permettre un meilleur suivi. La société créatrice du CSP reste l'employeur du personnel concerné. Elle conserve à sa charge les dettes générées par l'activité, sans pouvoir s'en décharger sur un tiers, prestataire de services ou filiale.

En revanche, la localisation d'un CSP au sein d'une entité tierce du même groupe nécessite que les moyens d'exploitation de l'activité lui soient transférés.

Si le transfert doit être effectué, en France, au sein d'une société nouvelle, il conviendra de déterminer la forme sociale la plus adaptée : société de personnes (e.g. SNC), permettant une transparence fiscale mais nécessitant une pluralité d'associés et les exposant à une responsabilité solidaire et indéfinie ; société à responsabilité limitée, unipersonnelle ou pluripersonnelle, sans capital social minimum, dans laquelle la responsabilité des associés est limitée au montant des apports (augmenté, en règle générale, des garanties données et des apports en comptes courant) ; société de capitaux (SA, SAS...), offrant en principe l'avantage de la rapidité et de la simplicité des transferts d'actions et celui de la limitation de la responsabilité des actionnaires. Parmi les sociétés de capitaux, la société par actions simplifiée a la faveur de la pratique du fait de sa souplesse de fonctionnement, puisqu'elle peut ne compter qu'un seul associé (SAS "unipersonnelle") et du fait de la grande liberté dont disposent ses (son) fondateurs pour la rédaction des statuts et la conception du fonctionnement des organes sociaux.

En cas d'implantation du CSP dans un pays membre de l'Union européenne, il est possible de faire appel à une entité également reconnue dans les différents droits nationaux. À l'heure actuelle, deux entités juridiques sont directement issues du droit européen, la société européenne et le groupement européen d'intérêt économique.

### **Modalités juridiques de réorganisation :**

La création d'un CSP par transmission d'activité entre deux sociétés situées en France peut être réalisée, principalement, au moyen d'une cession ou d'un apport. Le transfert des contrats de travail des salariés attachés à l'activité intervient de plein droit en application des dispositions impératives de l'article L122-12 du Code du Travail.

Afin de ne transférer, en sus des contrats de travail, que les principaux actifs composant l'activité, à l'exclusion des droits et obligations de l'entité cédante (contrats, créances, dettes), les parties opteront pour une cession d'actifs. Par cette opération, on cède en effet uniquement les biens corporels (matériel, équipement...) et incorporels (marques, brevets...) nécessaires à l'exercice de l'activité. Le transfert des dettes et des obligations est en revanche exclu, sauf convention contraire. Si les parties décident de transférer certaines créances, un formalisme particulier doit être respecté (signification par acte d'huissier ou acte notarié). Les parties peuvent également convenir que l'opérateur du CSP prendra à sa charge certaines dettes de l'entité cédante mais l'accord des créanciers sera dans ce cas obligatoirement requis. Il en est de même des contrats, qui ne peuvent être transférés qu'avec l'accord des cocontractants.

Au contraire, si le but recherché est de transférer l'ensemble des éléments actifs et passifs de l'entreprise cédante attachés à l'activité (créances, dettes et obligations incluses), et à condition que ces éléments constituent une branche autonome d'activité, les deux entités peuvent opter pour un apport partiel d'actifs. L'apport, placé sous le régime juridique des scissions, entraîne alors la transmission universelle de l'ensemble des éléments actifs et passifs de la société apporteuse qui sont attachés à la branche d'activité, en ce compris les contrats (à l'exception des contrats "intuitu personae"), les créances, ainsi que les dettes et les obligations du cédant relatifs à l'activité.

# Un périmètre d'activités essentiellement limité aux activités transactionnelles

Les activités transactionnelles à forte volumétrie sont celles que l'on retrouve le plus souvent au niveau des CSP. Les domaines « comptabilité fournisseurs », « comptabilité clients », « comptabilité immobilisations » sont ainsi cités 7 fois sur 10.

D'autres processus financiers, non transactionnels, sont moins fréquemment traités par les responsables de CSP. Il s'agit, par exemple, de la gestion de la fiscalité (prix de transfert, stratégie et planification), de la gestion de trésorerie (risques marchés, liquidités), de la gestion des investissements ou encore des activités de contrôle de gestion (citées moins d'1 fois sur 2).

Les CSP semblent donc encore fortement focalisés sur les activités transactionnelles. Cette situation reflète la volonté des Directions Financières de disposer d'usines comptables performantes s'appuyant sur des processus industrialisés et standardisés. Les processus à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise sont rarement mutualisés sous une forme officielle et structurée de type « centre d'excellence » ou « centre d'expertise ».

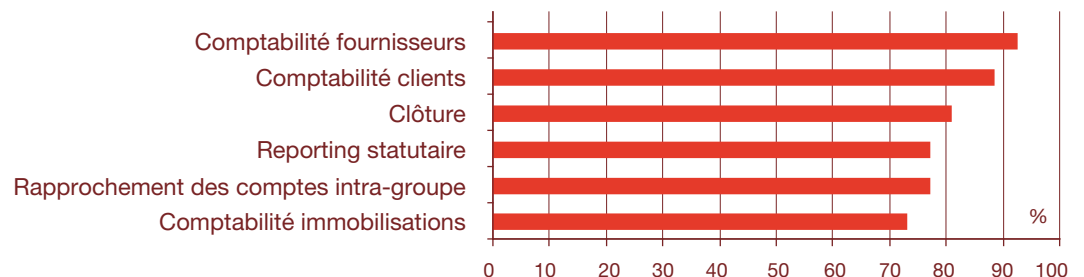
Au-delà de cette apparente homogénéité des processus traités au sein des CSP, il convient toutefois de préciser que le périmètre des activités transactionnelles mutualisées varie fortement :

- en fonction des secteurs d'activité : par exemple, dans l'industrie, on retrouvera généralement la « comptabilité immobilisations » dans le CSP, alors que cela ne sera pas forcément le cas dans les activités de services.
- entre les CSP : par exemple, une « comptabilité client » peut consister, dans un cas simplement au lettrage des règlements, et dans un autre, au lettrage des règlements et à la relance des impayés.

Le poids prépondérant des activités transactionnelles couplé à la logique d'industrialisation des activités comptables ont conduit la quasi-totalité des CSP à s'organiser majoritairement par axe « cycle comptable » (93 % des répondants), complété par un ou plusieurs axe(s) secondaire(s), parmi lesquels les plus cités sont :

- l'axe « zone géographique », pour 41 % des groupes interrogés,
- l'axe « entités juridiques », pour environ 40 % des groupes interrogés,
- l'axe « entité organisationnelle », pour 26 % des groupes interrogés.

## Activités les plus fréquemment citées



# Des contrats de services hétérogènes et peu orientés vers la recherche de la performance...

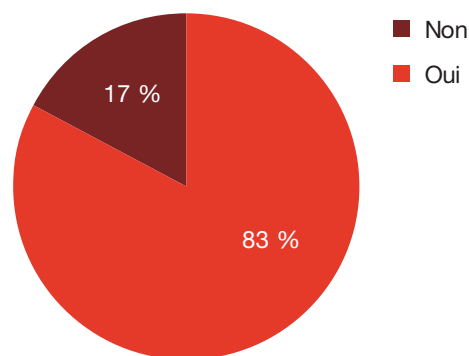
La relation du CSP avec ses clients internes est encadrée par des contrats de services internes pour 83 % des répondants. Ce fort pourcentage ne doit toutefois pas masquer une forte hétérogénéité des relations des CSP avec leurs clients internes.

Le profil des contrats de services existants est loin d'être homogène, avec des différences notables sur les aspects suivants :

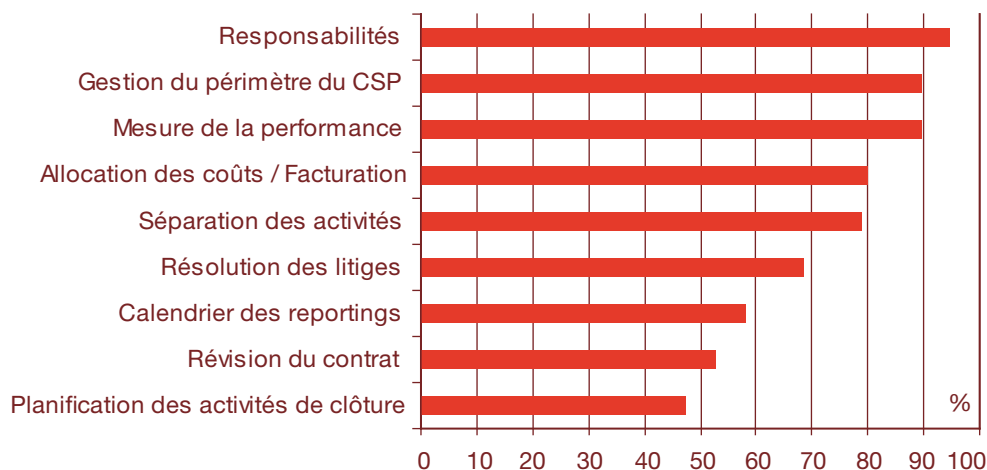
- le contenu de chacun des chapitres du contrat de services, par exemple la description, plus ou moins détaillée selon les cas, des obligations réciproques des contractants ou encore du périmètre des activités couvertes par le CSP,
- les modalités d'animation dans la durée du contrat de services, comme par exemple l'organisation de la gouvernance du CSP et de sa relation avec les clients internes, les mécanismes de révision du contrat ou encore de traitement des litiges,
- l'utilisation du contrat comme outil ou levier de suivi et d'amélioration de la performance, à la fois interne ou externe au CSP, pour piloter par exemple les différents projets d'amélioration et les investissements à réaliser.

Lorsqu'il n'existe pas de contrat de services, le cadrage de la relation clients internes repose alors sur des modalités très variables, voire même parfois inexistantes.

La relation client est-elle cadrée par des contrats de services internes ?



## Composantes du contrat de service



# ...traduisant souvent un manque de maîtrise et de pilotage de la relation clients

Parmi les 83 % de répondants qui déclarent avoir mis en place des contrats de services, on constate d'importantes lacunes dans les contenus de ces accords, y compris dans le cas de projet de CSP achevés :

- 20 % ne définissent pas de séparation des activités et des obligations réciproques entre le CSP et ses clients internes,
- 50 % ne planifient pas les activités de clôture,
- 50 % n'intègrent pas de mécanisme de révision du contrat,
- 58 % ne précisent pas le calendrier d'émission des différents reportings.

Les CSP qui présentent les contrats de services les plus complets sont ceux qui ont la plus forte maturité (CSP créés depuis plus de 3 ans). Curieusement, il n'est, en effet, pas rare de commencer à opérer un CSP sans contrat de services complètement finalisé, et de le préciser par la suite. Certains responsables de CSP ont évoqué le souhait de « ne pas se rajouter de pression client via des contrats, alors que le CSP est au début de sa courbe d'apprentissage et d'optimisation ». Cette absence de contrat de services au démarrage des CSP semble également symptomatique d'un manque de réflexion, en amont, sur le positionnement de ces CSP, ainsi que sur le nouveau découpage des rôles et responsabilités induit par leur mise en place. Cette situation est préjudiciable dans la mesure où elle conduit à allonger significativement la courbe d'apprentissage et de mise en place du CSP.

Il est toutefois à noter que 26 % des répondants annoncent des projets d'évolution ou de mise en place de contrats de services internes pour leur CSP, ce qui montre une prise de conscience de l'importance de ce sujet.

# Une « relation clients » à développer et à intensifier avec les directions opérationnelles

Les réponses spontanées relatives à l'inventaire des clients du CSP font apparaître en priorité :

- pour les clients externes : les fournisseurs, les auditeurs externes et l'administration fiscale,
- pour les clients internes : la direction financière, la trésorerie et le contrôle de gestion.

Ce constat témoigne de la sensibilité des répondants aux attentes de la direction financière et, ce d'autant plus qu'elle est bien souvent à l'origine de la création du CSP. La valeur ajoutée du CSP est principalement perçue comme étant concentrée sur le traitement en masse des factures fournisseurs et sur la mise à disposition d'informations brutes permettant aux autres services de la direction financière de se concentrer sur le pilotage de l'entreprise. De plus, le rattachement fréquent du CSP à la direction financière semble limiter son degré de liberté et inhiber sa capacité d'action auprès des directions opérationnelles.

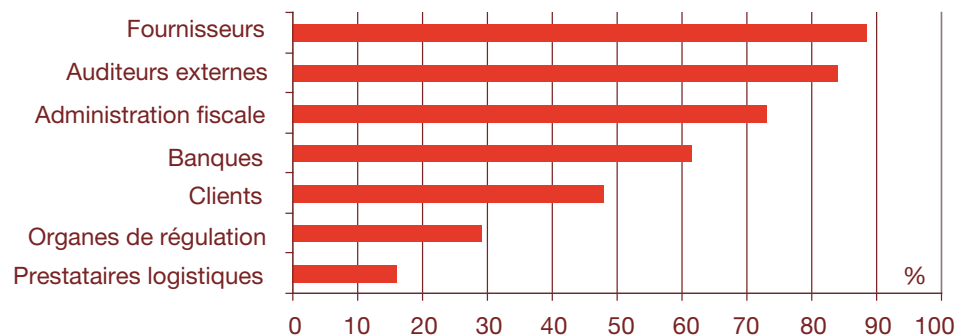
Ce décalage des CSP vis-à-vis des directions opérationnelles est particulièrement visible sur le flux des achats qui est le plus mutualisé dans les entreprises interrogées :

- La comptabilité fournisseurs est une activité réalisée par 90 % des CSP du panel,
- Les fournisseurs sont cités en 1<sup>er</sup> position des clients externes,
- À l'inverse, les acheteurs et les approvisionneurs ne sont cités spontanément qu'en 6<sup>ème</sup> position des clients internes par les responsables de CSP.

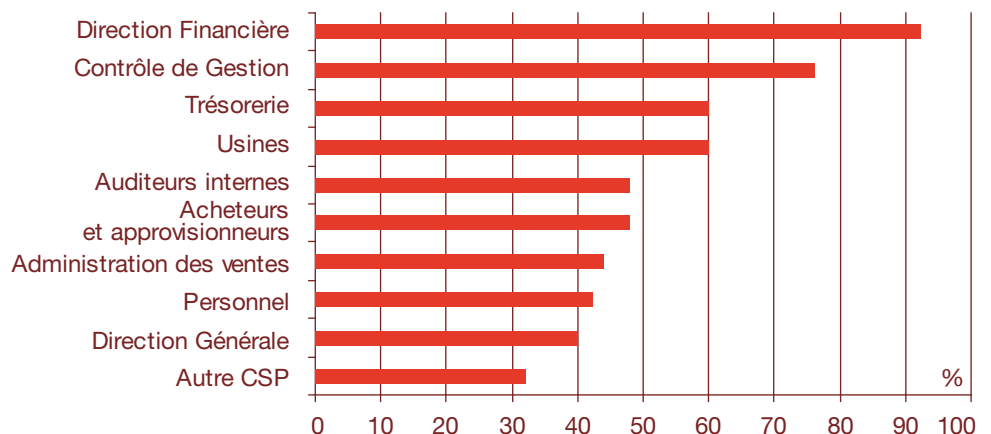
Cette tendance à fonctionner en silo est préjudiciable dans la mesure où, dans le cas des achats, les anomalies sur le taux de rapprochement des commandes et des factures ne peuvent être résolues que par un travail sur les processus transactionnels de comptabilité fournisseurs, situés en amont du CSP.

Il est donc important de renforcer et d'intensifier la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes dans chaque processus, afin de préciser les améliorations à apporter aux processus et aux règles de gestion, ainsi que les automatisations à envisager dans le système d'information.

## Clients externes



## Clients internes



# Une facturation des prestations « à la valeur » encore très peu répandue

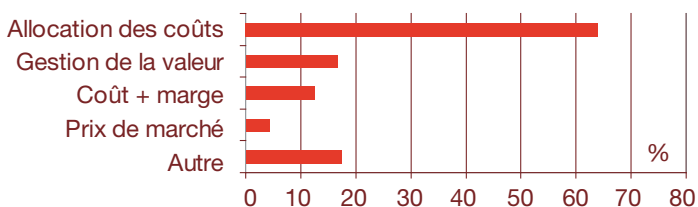
L'allocation des coûts est le principal mécanisme observé (dans 2 cas sur 3) pour répercuter aux clients internes le coût de fonctionnement du CSP. On identifie alors plusieurs types de répartition :

- l'imputation intégrale des coûts quand cela est possible, par exemple lorsqu'une ressource est dédiée à un client,
- la répartition des coûts au moyen de clés en fonction des clients (ex. : chiffre d'affaires, montant des achats, etc.),
- l'application d'un tarif standard pour des transactions pour lesquelles un processus standard a été défini (ex : notes de frais, nombre de factures, etc.),
- la répartition des coûts en fonction du temps passé par l'équipe du CSP à l'aide de la déclaration des temps d'activité.

En revanche, la facturation des prestations « à la valeur » est encore très peu répandue pour animer la relation entre le CSP et ses clients internes. Or, compte tenu de la nature et de l'objet des CSP, le mécanisme de valorisation des prestations devrait intégrer idéalement les dimensions suivantes :

- coût et productivité via les volumes traités,
- qualité via les délais et la typologie des services,
- compétitivité via le benchmark des tarifs pratiqués par les CSP externes.

## Règle de valorisation des prestations



### Avis d'expert « Vers une efficacité conjointe du CSP et de ses clients internes », Charles-Henry Madinier, senior manager PricewaterhouseCoopers

Les modalités de facturation des services sont souvent le signe distinctif du niveau de maturité du CSP. Dans les premiers mois de son fonctionnement, les coûts du CSP sont généralement réalloués aux clients selon des clés de répartition ou à partir d'un volume d'unités d'œuvre. Avec l'expérience de la relation client et la standardisation des services au catalogue, les modalités de réallocation peuvent être ensuite individualisées pour traduire au plus juste le prix des prestations réalisées.

Des tarifs par type de services standards peuvent être différenciés pour traduire les obligations réciproques du CSP et de ses clients. Par exemple, on peut envisager d'appliquer entre une entité cliente et la comptabilité fournisseurs :

- un tarif « attractif » pour le traitement unitaire des factures d'achats avec une commande pré-imputée ; l'activité du comptable se limitant, dans ce cas, à l'enregistrement de la facture,
- un tarif « dissuasif » pour le traitement unitaire des factures d'achats sans commande ; l'activité du comptable comprenant alors la recherche de l'approvisionneur, des caractéristiques de la commande et de l'imputation et l'enregistrement de la facture.

Au-delà de l'aspect pédagogique, l'évolution des modalités de facturation instaure un mécanisme vertueux permettant au :

- CSP de valoriser son activité par une plus grande écoute de ses clients, une meilleure réactivité et une plus grande transparence,
- client interne d'améliorer sa performance opérationnelle en amont des processus comptables.

# Un pilotage de la performance du CSP qui intègre bien le triptyque coût / qualité / délais

Tous les CSP interrogés pilotent leur performance. En première place des indicateurs suivis par les CSP viennent les indicateurs de qualité, puis les coûts et enfin les délais.

Il est intéressant de noter que ces indicateurs sont souvent complétés par des indicateurs de volumétrie pour 45 % des répondants, mais aussi par des enquêtes de satisfaction des clients internes pour 18 % des répondants. Dans certains cas, ces indicateurs de volumétrie sont utilisés pour calculer des indicateurs de productivité, mais cela n'est pas la règle générale.

Ce constat renforce l'idée selon laquelle l'objectif principal de la mise en place d'un CSP comptable en France reste d'abord et avant tout l'amélioration de la qualité de l'information comptable.

Le pilotage de la performance des clients internes du CSP, au moyen d'indicateurs reposant sur le respect du contrat de services ou la qualité des informations à traiter, est encore assez peu répandu.

## Exemples d'indicateurs cités

### Coûts / productivité par processus

- Suivi combiné de l'effectif, des coûts et des volumes d'activités transactionnelles.

### Délais

- Délais de traitement d'une facture fournisseur,
- Délais de clôture des comptes.

### Qualité

- Nombre de points d'audit,
- Taux de rapprochement des factures fournisseurs avec leur commande,
- Taux de pénétration des factures électroniques (EDI).

Les modalités d'animation et de management mises en place au sein du CSP doivent avoir pour vocation d'améliorer la performance interne du CSP et la qualité de service fournie aux clients du CSP.

Pour deux tiers des répondants, des objectifs internes et externes sont confiés au CSP. Dans ce type de contexte, les instances de gouvernance et de pilotage se consacrent :

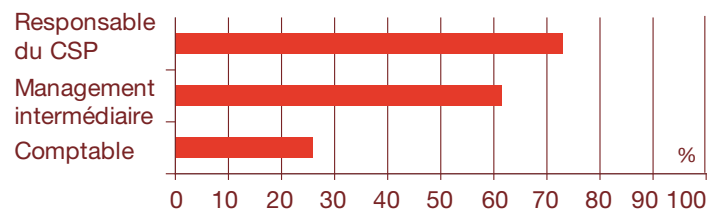
- à la revue les indicateurs de performance économiques et qualitatifs du CSP,
- à la mise en œuvre et au suivi du processus d'amélioration continue, notamment par :
  - une revue des obligations réciproques,
  - des visites du CSP par ses clients internes,
  - des analyses d'axes d'amélioration possibles et des bilans de satisfaction clients.

Dans ce cas, les bases existent pour que le CSP soit ouvert sur le reste de l'entreprise et agisse comme un véritable partenaire de la transformation.

Pour un tiers des répondants, les instances de gouvernance et de pilotage du CSP sont focalisées exclusivement sur l'efficacité et la productivité du CSP. La communication avec les partenaires internes et externes à l'entreprise est alors faible, réduisant le CSP à une organisation centralisée et cloisonnée.

La mise en place d'éléments variables de paie, liés à la performance du CSP et mesurés par l'atteinte des objectifs du CSP, reste l'apanage des responsables de CSP et, dans une moindre mesure, de l'encadrement intermédiaire. Pour les comptables du CSP, les éléments incitatifs de rémunération sont plus rarement mis en œuvre.

Salariés du CSP ayant des éléments variables de paie



**Avis d'expert « Pilotage de la performance du CSP »,  
Guillaume Dubois, senior manager PricewaterhouseCoopers**

La mise en place d'un système de pilotage constitue une bonne pratique permettant de partager en toute transparence et objectivité la mesure de la performance du CSP aussi bien en interne qu'avec ses clients. Parmi les principaux axes de pilotage, on retrouve :

- l'efficacité et la productivité du traitement en masse des activités transactionnelles,
- la compétence et la motivation des équipes,
- le respect des obligations réciproques entre le CSP et ses clients,
- la satisfaction des clients.

Le nombre d'indicateurs clés de performance doit être limité et fondé sur des éléments aisément disponibles dans les systèmes d'information (coûts, temps d'activité, volumes d'activités, etc.). Une dizaine d'indicateurs maximum peut suffire au pilotage d'un CSP, parmi lesquels on retrouve généralement :

- pour chaque processus traité : le volume de transactions rapporté à un équivalent temps plein, ainsi que le coût unitaire d'une transaction,
- le suivi du nombre d'heures de formation par collaborateur, l'indice de satisfaction des employés ou encore le nombre de rotations de poste au sein des pôles d'activités du CSP,
- le résultat des enquêtes de satisfaction des clients.

Pour la mesure des obligations réciproques, il peut être défini, en particulier, des indicateurs permettant de suivre précisément les origines et les causes de dysfonctionnements. Par exemple, l'analyse du volume des activités non conformes à un processus standard défini par le contrat de services pour chaque client est souvent riche d'enseignements : elle permet de dresser un bilan des améliorations à envisager, aussi bien au niveau du CSP que chez les clients internes et d'enclencher ainsi un cercle vertueux en responsabilisant l'ensemble des parties prenantes.

# 02

Quelles sont les attentes  
vis-à-vis des CSP ?

Les bénéfices constatés ?

# L'amélioration de la qualité et la réduction des coûts sont les principaux objectifs des projets de CSP

De façon synthétique, les principales attentes vis-à-vis de la création des CSP analysés portaient sur :

- la professionnalisation de la fonction comptable et financière pour 88 % des répondants dans un contexte de complexité croissante des normes et contraintes réglementaires,
- la réduction des coûts salariaux des fonctions mutualisées au sein des CSP pour 84 % des répondants,
- l'homogénéisation des pratiques pour 84 % des répondants également.

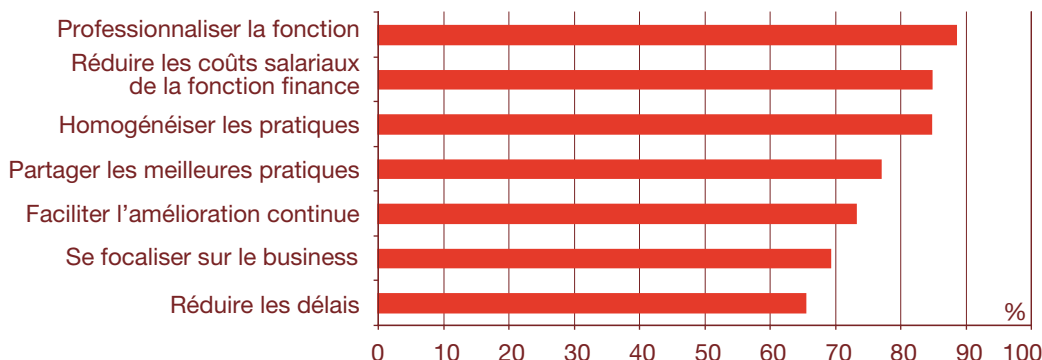
Le partage des meilleures pratiques, l'amélioration continue des processus et la réduction des délais sont également souvent cités.

Seuls 54 % des répondants citent la gestion des ressources comptables et financières comme un domaine de préoccupation et l'augmentation de la flexibilité dans ce domaine comme un objectif à atteindre dans le cadre de la mise en place d'un CSP. Nous reviendrons sur le décalage surprenant et préjudiciable qu'il peut y avoir entre l'enjeu fort que représente la gestion des équipes et des compétences comptables et la mise au premier rang, loin d'être systématique de ce point dans les projets de CSP.

D'un point de vue plus général, les objectifs les plus souvent cités sont d'ordre très opérationnel ou financier. Ils sont par ailleurs essentiellement centrés sur l'amélioration de la performance des fonctions comptables et financières. L'apport de la mise en place du CSP sur le fonctionnement global et la performance de l'entreprise n'est cité qu'occasionnellement par les responsables rencontrés. À titre d'illustration, l'objectif suivant « faciliter les projets impactant le portefeuille d'activités (fusions, acquisitions, cessions) via une organisation adaptable, flexible et performante », qui a une dimension qui va au-delà du périmètre de la fonction finance, n'a été cité que par 36 % des répondants.

L'apport de services à plus forte valeur ajoutée pour l'entreprise n'est pas perçu comme une priorité. Ce constat nous semble symptomatique de la maturité encore assez faible des CSP en place et permet d'entrevoir des axes d'amélioration assez clairs pour les années à venir. La prise en compte de cette dimension constitue, de notre point de vue, une étape d'évolution importante conduisant à mettre davantage les CSP comptables et financiers « au service » de l'entreprise.

## Les objectifs les plus fréquemment cités



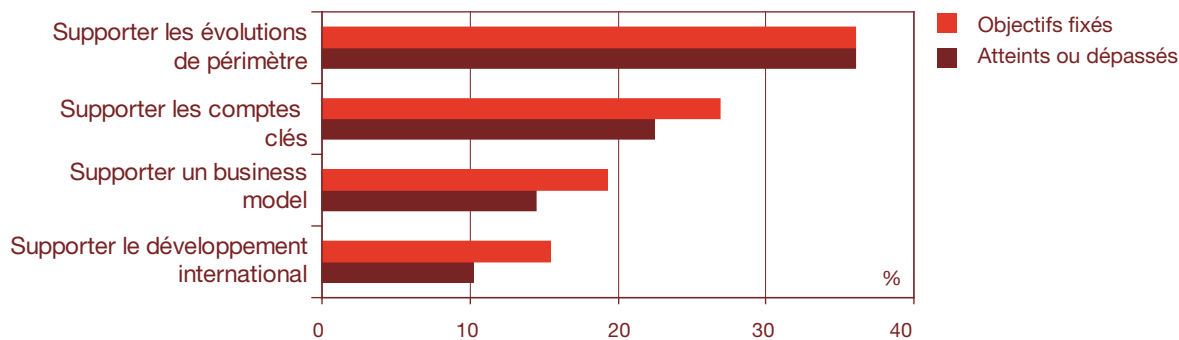
# Les retours d'expérience des projets mis en œuvre font apparaître un certain décalage dans l'atteinte des objectifs

Bien que cités moins fréquemment, les objectifs visant à améliorer la contribution de la fonction finance à la performance globale de l'entreprise sont très intéressants à analyser.

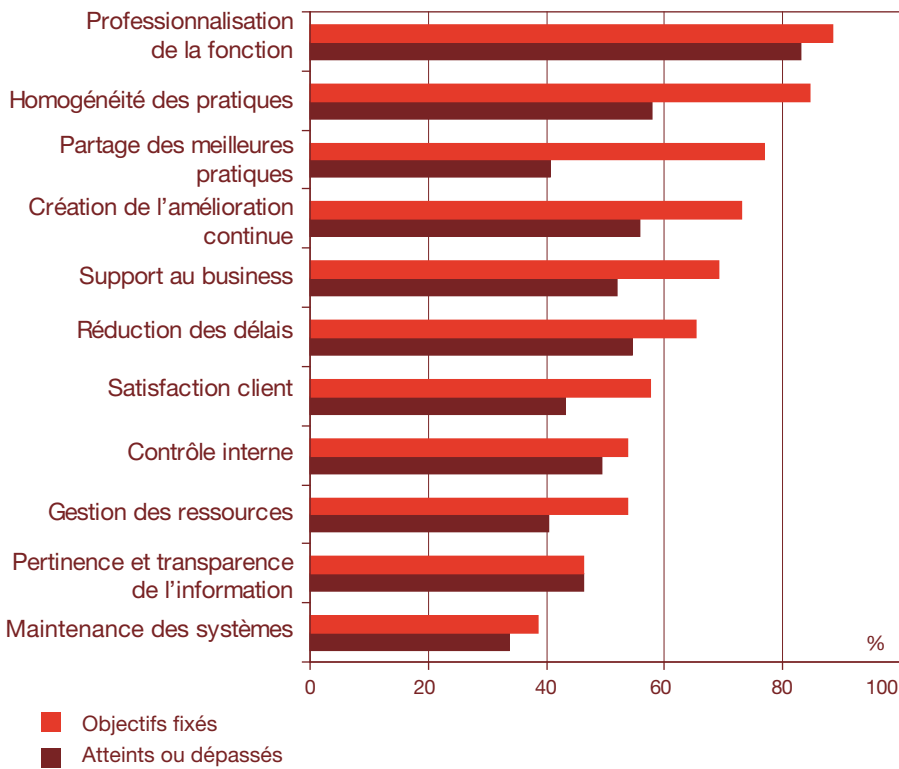
Le premier objectif à être évoqué spontanément est « le support des évolutions de périmètre », c'est-à-dire l'accompagnement de l'évolution de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles acquisitions ou des cessions d'activités. Cette préoccupation est une des rares pour lesquelles les responsables de CSP considèrent avoir atteint en totalité leurs objectifs. Tout en reconnaissant que cet objectif concerne essentiellement les entreprises dont le périmètre évolue fréquemment, celui-ci nous paraît exemplaire car il positionne le CSP comme un accélérateur des retours sur les investissements réalisés par leur entreprise.

Le deuxième objectif cité est « le support aux comptes stratégiques (clients ou fournisseurs) ». Il est regrettable qu'il ne soit cité que par 27 % des répondants car le CSP apparaît souvent comme une solution incontournable pour professionnaliser et dynamiser la gestion des grands comptes. Dans ce domaine, la mutualisation des ressources permet de mettre en place des solutions innovantes et personnalisées, en fonction de chaque grand compte, tout en restant dans une logique de fonctionnement structurée et coordonnée.

## Objectifs stratégiques d'amélioration de la performance



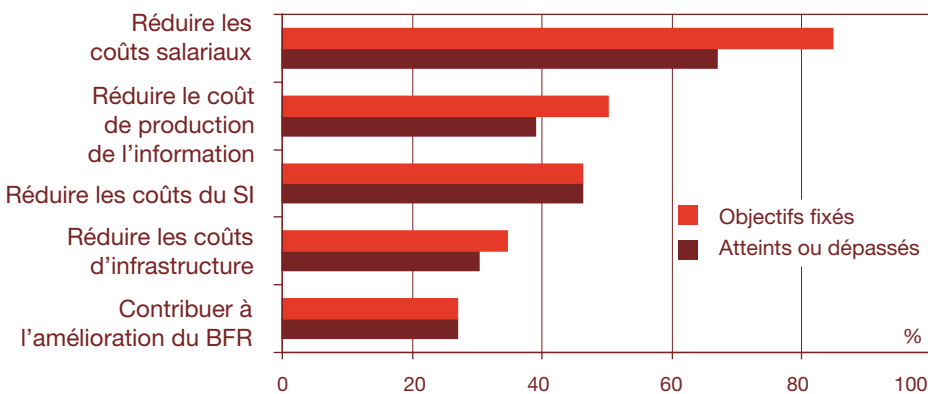
### Objectifs opérationnels d'amélioration de la performance



Les principaux objectifs opérationnels cités portent sur l'optimisation de la fonction Finance, l'amélioration de la qualité étant davantage citée que la maîtrise des coûts. En termes d'atteinte de ces objectifs, un effort important semble devoir être porté sur l'homogénéisation des processus et le partage des meilleures pratiques.

Sous un angle plus économique, le principal objectif financier cité spontanément est la réduction des coûts salariaux de la fonction Finance avec comme levier principal la diminution des effectifs. Cet objectif est déclaré atteint ou dépassé dans 8 cas sur 10. Cette proportion correspond aux CSP les plus « matures » du panel (projets achevés et CSP mis en place il y a 3 ans ou plus). L'expérience montre que les premières années de fonctionnement doivent parfois se faire à effectifs constants, en dépit de prévisions, la plupart du temps ambitieuses sur ce sujet dans les « business cases » des projets de CSP. Ce décalage est souvent inévitable et s'explique essentiellement par la difficulté, au sein des projets de mise en place de CSP, à combiner les dimensions organisationnelles et humaines avec les actions d'harmonisation des systèmes d'information et des processus.

### Objectifs financiers d'amélioration de la performance

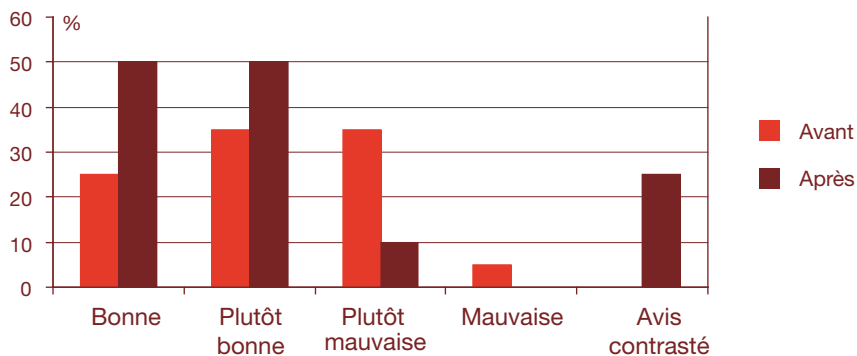


# La mise en place de CSP contribue à améliorer l'image de la fonction finance et son niveau de performance

Les responsables que nous avons rencontrés perçoivent la mise en place de leur CSP comptable et financier comme globalement bénéfique. Ils estiment en effet, dans leur grande majorité, que ce mode d'organisation a contribué à améliorer l'image de la fonction finance auprès de ses clients internes.

En comparant la performance perçue par les clients de la fonction finance avant et après la mise en place du CSP, on constate, pour 80 % des répondants, que la fonction finance a amélioré son image de façon significative suite à la mise en place du CSP. Parmi ceux-ci, un tiers sont passés d'une perception jugée mauvaise ou plutôt mauvaise de la fonction finance à une perception jugée bonne ou plutôt bonne.

## Évolution de la perception de la performance de la fonction finance par ses clients suite à la mise en place du CSP

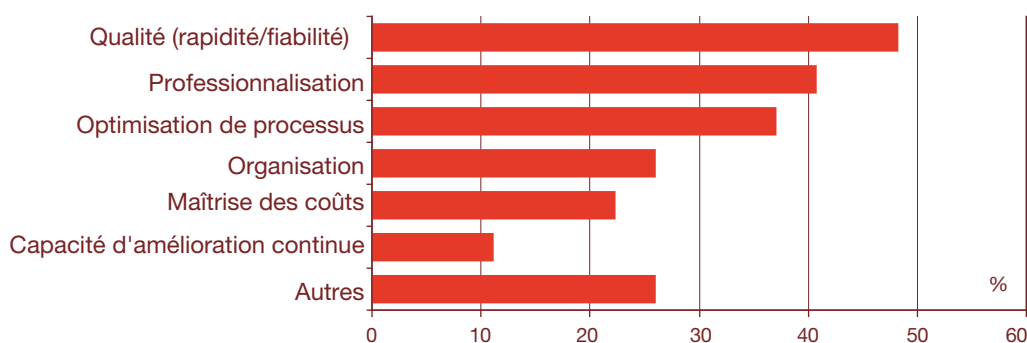


# L'apport principal des CSP s'effectue dans un premier temps sur le domaine de la qualité

Les impacts positifs de la création du CSP cités spontanément par les répondants sont :

- **La qualité** : sur ce domaine, près de la moitié des responsables interrogés considèrent que la qualité constitue le principal apport de l'organisation en CSP. Ce vocable « qualité » intègre des dimensions assez larges qui englobent la « fiabilisation de l'information financière », la « meilleure maîtrise de la production comptable », les « délais de mise à disposition des informations comptables et financières » et, enfin, « l'apport d'un service aux responsables opérationnels de l'entreprise » ;
- **La professionnalisation** de la fonction comptable est également un point qui est souvent cité (41 % des répondants) puisqu'il est considéré comme une condition essentielle d'amélioration de la qualité des prestations du CSP. Selon certains, le CSP a permis de « mettre en valeur la fonction comptable dans l'organisation et de proposer un plus grand nombre d'opportunités de carrières et d'évolutions professionnelles pour les comptables ».
- **L'optimisation des processus et de l'organisation** est également citée comme un apport résultant de la mise en place du CSP, mais de façon moins appuyée. Ce positionnement, en retrait des enjeux d'efficacité et de productivité, confirme une certaine difficulté des CSP à délivrer le retour sur investissement attendu dans leurs premières années d'exploitation. Les responsables ayant cité cet aspect d'optimisation des processus sont généralement à la tête de CSP plus matures. Ils s'accordent à dire que le CSP a introduit une « culture des processus » ayant permis leur standardisation en s'inspirant des meilleures pratiques, ainsi qu'une optimisation progressive de leur performance dans une dynamique d'amélioration continue ;
- **La maîtrise des coûts** vient seulement après les aspects qualité, processus et organisation. Elle est citée spontanément comme bénéfique du CSP par seulement 23 % des répondants, alors que la réduction des coûts est l'objectif le plus cité du projet de CSP et qu'il est considéré comme atteint ou dépassé dans 8 cas sur 10. Nous pensons que cette contradiction est liée à la façon dont le CSP communique au sein du Groupe en mettant davantage l'accent sur la qualité de service que sur les réductions de coûts, qui sont traitées de façon plus confidentielle.

## Impacts positifs de la création du CSP



# La mutualisation et la standardisation qu'elle induit facilitent le respect des obligations réglementaires

Interrogés spécifiquement sur ce thème, les responsables de CSP considèrent à 88 % que le mode d'organisation en CSP facilite le respect des obligations réglementaires.

Ce bénéfice est principalement lié à la mutualisation et à la standardisation des pratiques que ce mode d'organisation permet de mettre en place progressivement.

La professionnalisation des comptables au sein du CSP contribue aussi indéniablement au respect des obligations réglementaires pour l'ensemble des répondants.

L'existence, dans certains cas, d'experts des principes et normes comptables au sein du CSP est jugée également de nature à accroître le respect des obligations réglementaires.

Ces aspects sont également renforcés lorsque le CSP est régi par un contrat de services (meilleures pratiques) qui oblige à définir clairement les rôles et responsabilités des différents intervenants internes et externes du CSP.

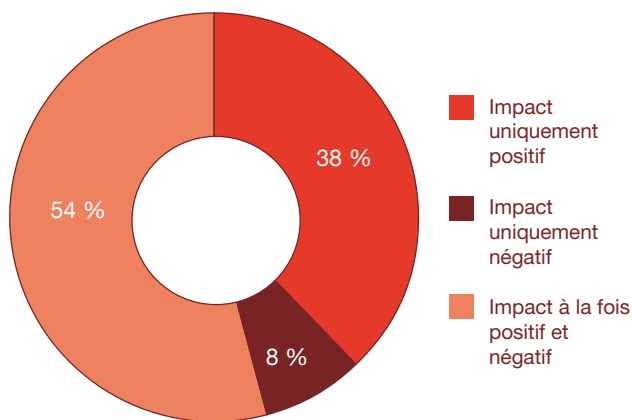
Il est à noter d'ailleurs que l'amélioration de la conformité réglementaire était rarement identifiée parmi les objectifs à atteindre lors du lancement des CSP faisant partie du panel.

# La gestion des ressources humaines et l'éloignement des activités opérationnelles sont les principaux motifs de perception négative

La mise en œuvre de CSP s'effectue souvent par étapes successives, ce qui explique que notre panel soit composé de CSP ayant des niveaux de maturité différents. Un grand nombre d'entre eux présente ainsi des marges de progression importantes et ne sont pas encore totalement sortis d'un « mode projet ».

Ainsi, pour une majorité de responsables interrogés, le bilan de la mise en place du CSP est une combinaison de points positifs et négatifs. Seuls 8 % des répondants considèrent que le bilan est uniquement négatif.

## Impact de la création du CSP



Parmi les principaux impacts négatifs, on trouve à égalité :

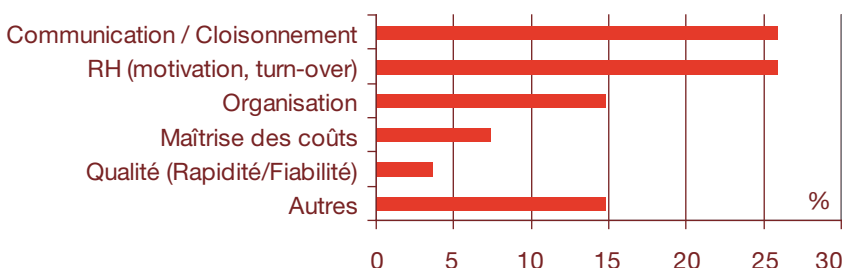
- les problématiques « Ressources Humaines » liées au renforcement de la spécialisation fonctionnelle et à la forte « taylorisation » qui peut induire un manque de variété dans les activités réalisées et une perte possible de motivation des équipes ;
- l'éloignement du « business » et le risque de cloisonnement ; ce point peut paraître étonnant dans la mesure où l'un des principaux objectifs du CSP est de servir ses clients internes, certes à distance, mais en lien direct avec leurs besoins. Toutefois, cette perception est cohérente avec la faible interaction constatée entre les CSP et leurs Directions Opérationnelles clientes.

Ces deux impacts ont pour conséquence une perte d'intérêt de certains acteurs du CSP pour leur métier et peuvent conduire à des problématiques de rétention des effectifs.

À ce titre, il est indéniable que les CSP qui traitent un large périmètre fonctionnel rendent plus facile la gestion des développements de carrières et des compétences.

Ce constat montre à quel point la question des ressources humaines est centrale et constitue un enjeu fort dans la réussite d'un CSP.

## Impacts négatifs de la création du CSP



# 03

Quels sont les facteurs clés de succès des projets de mise en œuvre ?

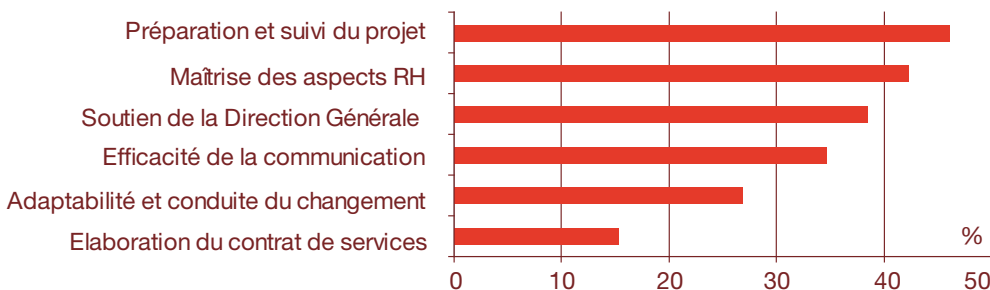
# La mise en œuvre d'un CSP est une opération de transformation complexe

Un projet de CSP comporte de nombreuses dimensions (processus, systèmes d'information, services et gouvernance, réglementation et fiscalité, organisation et ressources humaines, infrastructure, gestion de projet, etc.) qui ont toutes leur importance. Il apparaît difficile d'en ignorer une sans mettre en péril le projet dans son ensemble. Cette complexité nécessite la mise en place d'actions de conduite du changement et suppose un fort sponsorship et une équipe projet soudée et pluridisciplinaire.

Le nombre et l'apparente diversité des facteurs clés de succès cités par les répondants reflètent une réalité commune et fondamentale : le facteur humain est prépondérant.

Parmi les plus cités, on retrouve la préparation du projet, la maîtrise des RH et le soutien de la Direction Générale. Ces facteurs clés de succès, liés à d'autres dimensions que celles des processus métiers, des systèmes et des contraintes réglementaires, illustrent bien le fait que la mise en œuvre d'un CSP est une opération de transformation complexe.

## Facteurs clés de succès



### **Avis d'expert « Conduire le changement, dans le cadre d'un projet de CSP »**

**Daniel Giffard, directeur, PricewaterhouseCoopers.**

La réussite d'un projet de CSP et l'obtention *in fine* des bénéfices attendus (qualité des prestations, efficacité et réactivité) nécessite en effet, au-delà de l'implication des décideurs, une forte appropriation par les trois principales parties prenantes :

- Les clients du CSP : ils devront eux-mêmes changer certains modes de fonctionnement, par exemple appliquer des processus homogènes, respecter leurs engagements décrits dans le « Contrat de services », apprendre à travailler avec des interlocuteurs distants ; l'un des leviers d'implication de ces clients est leur participation active, en amont du projet à l'élaboration des nouveaux modes opératoires du CSP.
- Les collaborateurs du CSP : l'enjeu est ici d'attirer, de motiver et de retenir les compétences nécessaires, tant au plan technique qu'en matière de relation de service auprès des clients internes ; pour surmonter les craintes liées à une trop forte taylorisation (« usine comptable »), des parcours de carrière peuvent être mis en place, au sein desquels, le passage en CSP peut constituer une étape formatrice pour de jeunes diplômés ; la démarche de progrès continu, nécessaire à l'optimisation des performances du CSP, peut par ailleurs, pour certains collaborateurs, générer des opportunités de contribution à des projets d'amélioration.
- Le management intermédiaire du CSP : la sélection et la préparation de l'encadrement du CSP constituent des facteurs clés de succès de l'opération ; ces responsables devront en effet prendre en charge les nouvelles dimensions de leur rôle (management d'une activité de service avec un pilotage par les performances), et un plan d'actions spécifique est à bâtir pour permettre leur montée en compétences (« assessment » initial, séminaires d'équipe de management pour s'approprier les principes de management du CSP, actions d'accompagnement individualisées) ; leur implication le plus en amont dans la construction du projet de CSP est un levier essentiel de la conduite du changement.

La conduite du changement devra également se traduire par un plan de communication comprenant notamment une vision synthétique du CSP, un argumentaire partagé par l'ensemble des acteurs du projet, avec les bénéfices attendus du projet et des éléments de réponse aux questions et objections ; ce plan de communication sera à construire en totale cohérence avec la démarche de gestion sociale du projet.

# La gestion de projet et la qualité du business case sont des facteurs déterminants

La durée des projets étudiés est extrêmement variable :

- moins de 10 mois (27 %)
- entre 10 et 19 mois (18 %)
- entre 20 et 39 mois (45 %)
- plus de 40 mois (10 %)

Fréquemment les CSP sont restés en mode projet, même après leur premier « Go-Live », parfois tout simplement parce qu'ils sont en cours d'extension de périmètre.

87 % des répondants ont eu recours de façon quasi systématique à un conseil extérieur. Ce point est conforté par l'analyse des facteurs clés de succès cités qui

positionne la gestion de projet au premier rang des enjeux d'un projet de CSP. Les responsables de CSP interrogés font généralement confiance aux conseils extérieurs à la fois pour gérer la complexité d'un tel projet, mais aussi pour les aider, sur le fond, à gérer la transformation de la fonction comptable.

Plus des trois quarts déclarent avoir élaboré un business case, mais il s'avère que très peu en ont réellement poussé l'analyse et le considèrent comme un outil permettant de piloter l'atteinte des objectifs. Ce constat est encore plus surprenant pour le reste des répondants qui affirment ne pas avoir élaboré de business case.

## **Avis d'expert « Réussir un projet de mutualisation » Laurent Guibert, associé PricewaterhouseCoopers.**

Il n'existe pas de recette miracle pour réussir un projet de mutualisation.

En s'en tenant aux fondamentaux, des principes simples, mais qu'il faut répéter, doivent être respectés :

- l'autorité et l'engagement de l'équipe de management : la nomination d'un responsable de projet et la forte implication des dirigeants dans tous les champs couverts par le projet sont des points indispensables ;
- la composition adéquate de l'équipe projet en termes de profils et de compétences : les participants doivent disposer d'une parfaite maîtrise des activités concernées ;
- l'équipe projet doit regrouper dans la mesure possible les futurs responsables de l'organisation cible ;
- la qualité de la communication : les équipes, et en particulier les responsables des entités concernées, doivent être tenus informés de l'impact du projet sur leur organisation ;
- la gestion du changement et des ressources humaines : une bonne gestion des RH est essentielle pour répondre aux problèmes posés par les délocalisations d'équipes et respecter le calendrier social, ainsi que pour gérer les montées en compétences et pour assurer un plan de recrutement efficace ;
- les systèmes d'information, l'intégration et l'optimisation des processus : les processus transférés à l'organisation mutualisée ou à un tiers doivent être optimisés et standardisés, l'efficacité de ces nouveaux processus étant génératrice d'économies ;
- la mise en œuvre des mesures garantissant le maintien du niveau de qualité des opérations et de maîtrise du contrôle interne durant la phase de transition vers la nouvelle organisation est un élément clé ;

La mise en application de ces principes n'enlève rien à la relative complexité de ces projets qui nécessitent de traiter de nombreuses problématiques qui font appel à des compétences et des savoir-faire spécifiques et complémentaires que l'entreprise doit mobiliser afin d'atteindre les objectifs fixés.

# La dimension humaine s'avère être la principale difficulté d'un projet de création de CSP

Comme dans tout projet de transformation, un certain nombre de difficultés pèsent sur un projet de CSP. Parmi les principales perçues par les responsables interrogés, il convient de citer :

- les aspects liés aux ressources humaines et aux contraintes sociales qui sont de loin les premiers cités (88 %), avec 20 points de plus que les autres problématiques ;
- les contraintes fonctionnelles (disparités des pratiques, non homogénéisation préalable des processus, interface avec les processus amont...) sont citées dans 64 % des cas,
- les contraintes liées aux systèmes d'information notamment la diversité et l'hétérogénéité des systèmes

d'information sont citées dans 56 % des cas. Il est à noter, concernant ce dernier thème, que plus de deux répondants sur trois déclarent avoir mis en œuvre un ERP à l'échelle de leur groupe ou être en cours de mise en œuvre, et que 11 % supplémentaires déclarent que ce projet de mise en œuvre est planifié. Les systèmes d'information apparaissent donc comme un enjeu important de bon fonctionnement des CSP et il nous semble que la mise en place de structures mutualisées est un facteur favorisant l'émergence et la réussite de projets de refonte du système d'information financier.

- dans une moindre mesure, les contraintes réglementaires qui ont représenté une difficulté pour 22 % des répondants.

## **Avis d'expert « La gestion des ressources humaines dans le projet de création d'un Centre de Services Partagés » Bernard Borrely, associé Landwell**

La création d'un Centre de Services Partagés (CSP) constitue un grand changement pour les salariés.

La mise en place du CSP génère des facteurs de résistance qu'il convient d'anticiper et d'encadrer pour assurer la sécurité juridique et la réussite du projet. Cette résistance s'explique par les bouleversements que le CSP entraîne au niveau organisationnel, que celui-ci s'accompagne pour les salariés d'un changement d'employeur, de statut collectif, ou encore d'un changement de lieu de travail, voire de licenciements.

Il est donc primordial d'associer le plus en amont possible du projet la direction des ressources humaines à ce projet de transformation que représente le CSP. Les trois clés du succès en ce domaine peuvent se résumer ainsi : anticiper, communiquer, accompagner.

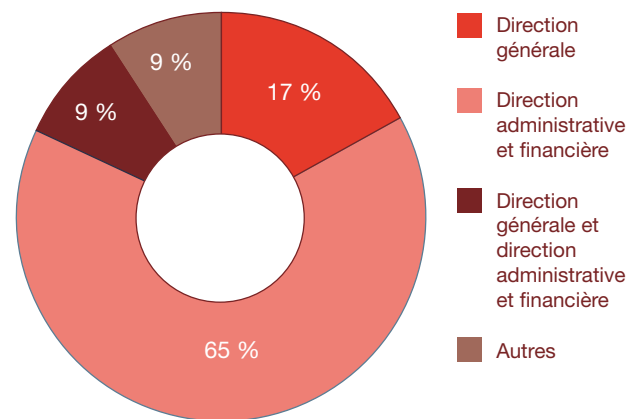
- Anticiper d'abord les implications sociales du projet. Le projet se gèrera différemment selon qu'il implique ou non un transfert automatique des contrats de travail, un changement de lieu de travail, voire de pays, pour les salariés, une harmonisation de statuts collectifs ou des licenciements. Une réflexion préalable sur les conséquences sociales du projet doit donc être menée une fois que les modalités juridiques de mise en place du CSP sont déterminées,
- Communiquer et dialoguer, ensuite, tout au long du projet, vis-à-vis des instances représentatives du personnel et des salariés concernés. Les salariés et leurs représentants doivent être associés au projet pour se l'approprier. La communication ne doit pas être considérée comme une perte de temps, mais comme un outil stratégique indispensable à la réussite du projet.
- Accompagner le changement. L'objectif principal du CSP de rationalisation des coûts ne doit pas faire perdre de vue celui de la réussite de ce projet organisationnel à moyen et long terme. Les salariés qui rejoignent le CSP ont souvent un statut individuel et collectif différent qu'il convient d'harmoniser. Ceux qui n'y sont pas associés doivent être accompagnés pour assurer leur reclassement et leur licenciement, s'il ne peut être évité.

Dans tous les cas, des valeurs communes nouvelles devront être insufflées, sans oublier bien sûr la gestion des carrières et des politiques de rémunération : un vaste chantier auquel le conseil juridique peut apporter une contribution décisive.

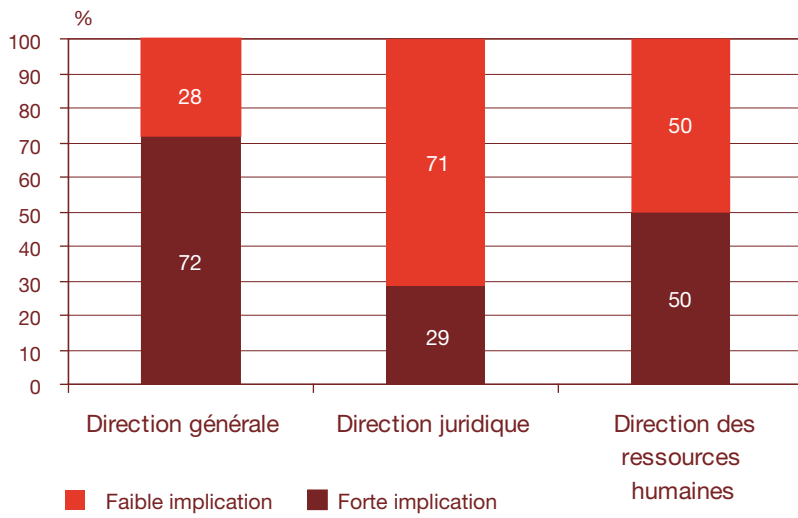
# La mobilisation de la Direction Générale est également décisive pour la réussite d'un projet de CSP

- Le rôle des commanditaires et sponsors du projet est prépondérant et constitue l'un des plus importants facteurs clés de succès.
- On constate que majoritairement, le commanditaire reste encore très souvent le Directeur Financier (dans 65 % des projets).
- En ce qui concerne le sponsorship du projet, on observe une relativement forte implication de la Direction Générale (72 %), mais une faible implication des Directions des Ressources Humaines et encore plus des Directions Juridiques. Cette situation est sans doute à rapprocher de la principale difficulté rencontrée lors de mise en œuvre de CSP qu'est la dimension humaine.
- Il apparaît donc nécessaire que la Direction Financière, au cœur de ce projet, réussisse à mobiliser la Direction Générale, afin de bénéficier de son soutien le plus fort et ainsi assurer la mobilisation des autres directions, dont la Direction des Ressources Humaines.

Quels étaient les commanditaires du projet ?



### Niveau d'implication des différentes directions



# 04

Quelles évolutions  
pour les CSP ?  
Comment continuer  
à créer de la valeur ?

# Le modèle CSP est en permanente évolution

Aucun des responsables de CSP ne déclare être allé au bout du modèle et l'avoir totalement optimisé. Une grande majorité d'entre eux a des projets d'amélioration de la performance de leur CSP ou même parfois simplement d'extension des services fournis.

L'examen des objectifs de performance et de leur atteinte témoigne également des marges de progression possibles dans le domaine des CSP.

L'amélioration des processus et des systèmes d'information, la maîtrise des aspects liés aux ressources humaines, l'amélioration de la productivité ainsi que de la relation client sont autant d'enjeux, au cœur des problématiques des CSP étudiés.

# Les principales évolutions envisagées portent sur l'extension du périmètre d'activités et des clients internes traités

Les évolutions de périmètre envisagées par les responsables interrogés sont davantage liées à l'acquisition de nouveaux clients internes traités (extension à de nouvelles business units, zones géographiques, divisions...) qu'à la prise en charge par le CSP du traitement de nouveaux processus.

Une évolution du périmètre des clients internes traités par le CSP est ainsi envisagée pour 2 responsables sur 3 du panel. Ces évolutions sont, pour l'essentiel :

- soit liées à la montée en puissance des CSP existants (cas le plus fréquent),
- soit inhérentes à l'activité des groupes auxquels les CSP appartiennent (regroupement de CSP, fusions-acquisitions...).

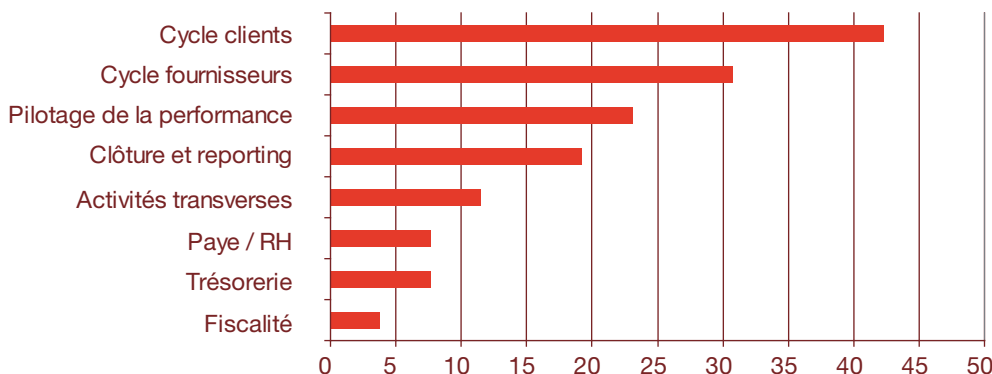
Parmi les groupes qui déclarent avoir des projets d'évolution de périmètre fonctionnel, nous constatons que ces évolutions restent encore très limitées au traitement des processus transactionnels et ne concernent donc que rarement des fonctions d'expertise :

- plus de 40 % des répondants déclarent une extension de périmètre portant sur le cycle « clients », en étendant leurs activités en amont (facturation des commandes, suivi des stocks) et/ou en aval (recouvrement) du processus,
- ...et plus de 30 % déclarent une extension de périmètre portant sur le cycle « fournisseurs ».

Seul l'un des responsables interrogés déclare avoir des projets d'extension de son périmètre fonctionnel à la fiscalité et deux à la gestion de trésorerie.

De façon plus surprenante, la maintenance fonctionnelle des systèmes d'information comptables et la gestion des référentiels n'entrent pas non plus fréquemment dans les projets d'extension de périmètre (SI comptables : 12 %; Référentiels : 8 %). Ceci conforte l'idée que les CSP se placent le plus souvent dans un rôle d'exécution encore limité au traitement des transactions dans le périmètre traditionnel de la comptabilité.

## Évolutions de périmètre envisagées



# Le facteur humain et l'amélioration de la productivité par les systèmes d'information sont les principaux enjeux cités

Interrogés sur les enjeux futurs auxquels leur CSP sera confronté, les responsables de CSP font ressortir en majorité les trois points suivants :

- processus et systèmes d'information, pour près de la moitié d'entre eux,
- maîtrise des aspects liés aux ressources humaines également pour près de la moitié d'entre eux,
- coûts et productivité, pour plus de 40 % des répondants.

Ces trois points constituent également pour les répondants les principaux axes d'évolution sur lesquels ils souhaitent agir à court ou à moyen terme.

Il ressort également des entretiens que nous avons menés que la relation avec les clients internes constitue un axe d'investissement majeur pour renforcer et pérenniser le modèle de CSP sans pour autant que les responsables interrogés en aient pleinement pris la mesure.

## Les enjeux identifiés



# L'amélioration de la performance des CSP passe par l'optimisation des systèmes d'information

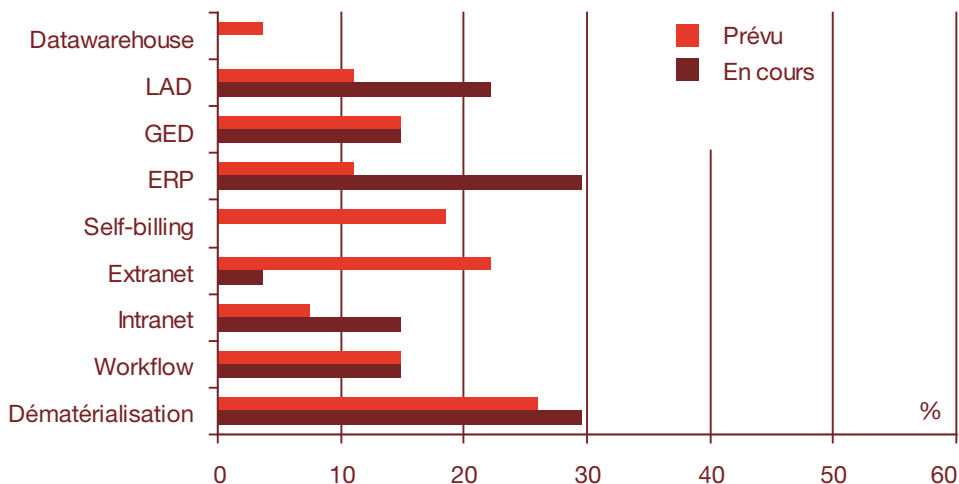
Alors qu'on pourrait s'attendre à ce que la vague ERP et workflow soit passée, 63 % seulement des responsables interrogés déclarent s'appuyer sur un système d'information unifié et homogène, plus du tiers jugeant même que le niveau de standardisation du système d'information est moyen, voire faible.

Dans de nombreux cas, les CSP utilisent des systèmes différents, le plus souvent non pas en fonction des clients internes traités, mais en fonction des cycles comptables concernés. Ainsi, seuls 37 % des répondants déclarent avoir achevé le déploiement d'un ERP unique au niveau de leur Groupe.

Dans la feuille de route d'évolution des systèmes d'information, la priorité semble d'abord donnée à l'automatisation de tâches simples à faible valeur ajoutée, via la mise en œuvre d'outils de gestion électronique de documents (mise en œuvre dans 48 % des cas) ou de lecture automatique de documents (44 % des cas). Ces dispositifs, combinés à l'utilisation de workflows (56 % des cas) ont permis d'atteindre un premier palier en matière de gains de productivité et de raccourcissement des délais de traitement.

Les pratiques plus innovantes et à fort levier, comme la dématérialisation des factures ou le self-billing, sont encore peu répandues : seulement 22 % des responsables interrogés déclarent avoir mis en œuvre de tels dispositifs. Ces solutions sont complexes à mettre en œuvre car elles impliquent non seulement l'entreprise mais également ses partenaires. Elles nécessitent une certaine maturité des CSP et une volonté de se tourner davantage vers ses clients externes en forte coordination avec les autres Directions Opérationnelles de l'entreprise. Elles doivent s'inscrire dans les priorités à court terme de certains des CSP interrogés, car elles conditionnent l'atteinte par ces CSP d'un nouveau palier en termes d'amélioration de performance et de qualité des services rendus. En permettant de travailler sur la totalité des étapes d'un processus et avec l'ensemble des acteurs internes et externes concernés, elles clarifient et optimisent les interfaces entre le CSP et l'ensemble de ses clients.

## Leviers technologiques



### **Avis d'expert « ERP et CSP »**

#### **Frédéric Solvet, associé PricewaterhouseCoopers**

Il est intéressant de constater qu'au cours d'un projet de refonte des systèmes d'information (notamment un projet ERP), les équipes sont amenées à aborder et à traiter un certain nombre d'enjeux comparables à ceux d'un projet de mise en œuvre du CSP :

- enjeux relatifs à l'harmonisation des processus et des règles de gestion allant au-delà de l'automatisation des tâches administratives ;
- enjeux relatifs à l'organisation et à la répartition des fonctions (arbitrage centralisation / décentralisation, arbitrage back-office / front-office, délégations de pouvoir et moyens associés, etc.) ;
- enjeux relatifs au pilotage d'entreprise et au contrôle interne (harmonisation des concepts et indicateurs, harmonisation de la structuration des données, modification des dispositifs de pilotage et de contrôle, etc.) ;
- enjeux relatifs aux choix des applicatifs, à l'infrastructure technique et au dimensionnement de la fonction informatique en vie courante.

Ainsi, même si de nouvelles voies apparaissent au travers des architectures SOA (Architecture Orientée Services) par exemple, la mise en place d'un ou plusieurs ERP, comme préalable au CSP, reste aujourd'hui une voie communément empruntée. Dans certains contextes complexes où la mise en place d'un CSP constitue un changement culturel et organisationnel majeur pour l'entreprise, la création du CSP peut toutefois s'avérer être une étape préalable nécessaire à la conception du système d'information unifié cible.

Pour autant, l'ERP ne constitue plus forcément un aboutissement en tant que tel et sa mise en place complète n'est plus systématiquement recherchée. Ce sont davantage les conditions favorables à la mise en place de leviers technologiques plus élaborés et novateurs que procure un système d'information intégré et harmonisé qui sont dorénavant recherchées.

# L'optimisation du modèle nécessite une maîtrise de la gestion des ressources humaines

Pour un responsable sur deux interrogés, la maîtrise des aspects liés aux ressources humaines est l'un des principaux enjeux auxquels le CSP devra faire face dans les années à venir. Il convient ainsi de professionnaliser et spécialiser tout en offrant des perspectives de carrières aux équipes :

- maîtriser les coûts sans cloisonner, ni limiter les perspectives d'évolution des collaborateurs,
- favoriser les perspectives d'avenir ainsi que la flexibilité et la mobilité afin de retenir les meilleurs.

En effet, le constat effectué par nos répondants montre que les deux principaux impacts négatifs du CSP se situent au niveau humain :

- plus du quart des responsables interrogés ont déclaré que la mise en place du CSP avait eu des impacts négatifs en termes de management des équipes, notamment par le cloisonnement et le manque de diversité des activités réalisées par les collaborateurs. Cette spécialisation et ce manque de flexibilité entraînent des problèmes de polyvalence des personnels qui peuvent entraîner une certaine démotivation ;

- dans la même proportion, ces responsables constatent que leur CSP a imposé une forte professionnalisation de la fonction. Cette situation, exigeant une expertise plus poussée sur un spectre de compétences moins large, peut être mal vécue par les employés du CSP et peut, dans ce cas, conduire à des problèmes de rétention des personnels et de gestion des carrières.

Ce problème de rétention, combiné à des difficultés à recruter sur certains bassins d'emploi dynamiques (par exemple en région parisienne) et à attirer les meilleures compétences, démontre la nécessité de créer un véritable parcours de carrière, spécifique au CSP.

# La relation clients, insuffisamment perçue comme prioritaire, est au cœur de l'évolution des CSP

Aujourd'hui, l'amélioration de la relation « clients internes » et de la contractualisation ne semble pas être une priorité des CSP. Seuls 15 % des responsables interrogés identifient ce point dans leur feuille de route.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène :

- les responsables interrogés considèrent avoir atteint un niveau de maturité et de qualité suffisants sur le thème de la relation clients ;
- il y a d'autres urgences à traiter avant ce sujet, notamment en début de vie du CSP, et les responsables ne souhaitent pas consacrer trop de temps et d'énergie à ce sujet complexe (car lié au mode de fonctionnement de l'entreprise) dont ils ne maîtrisent pas toujours les tenants et les aboutissants ;
- il y a peu de « pression » exercée par les clients internes eux-mêmes sur ce thème.

La relation clients (citée par 12 % des répondants) et le contrat de services (16 %) ne sont donc pas perçus comme des enjeux prioritaires.

Pour continuer à créer de la valeur pour ses clients, il semble pourtant important que le CSP mette la relation clients au centre de ses préoccupations. Développer une culture du service au client doit devenir l'un des objectifs principaux des CSP, tant la performance de ce type d'organisation dépend étroitement de celles de ses clients et de ses fournisseurs internes.

Il nous semble que dans certains cas, il soit intéressant pour les CSP d'étudier l'opportunité d'appliquer des principes et mettre en œuvre des outils de gestion de la relation clients, tels que les fonctions de centre d'appels permettant par exemple :

- d'acquérir la connaissance des clients internes,
- de qualifier les appels client internes et d'organiser leur traitement,
- de mettre en œuvre des « boucles d'analyse / correction ».

# Il n'existe pas de modèle d'évolution générique pour les CSP

D'une manière générale, on constate que les structures de type CSP sont en forte évolution : 67 % des responsables interrogés déclarent ainsi un projet d'évolution de leur organisation :

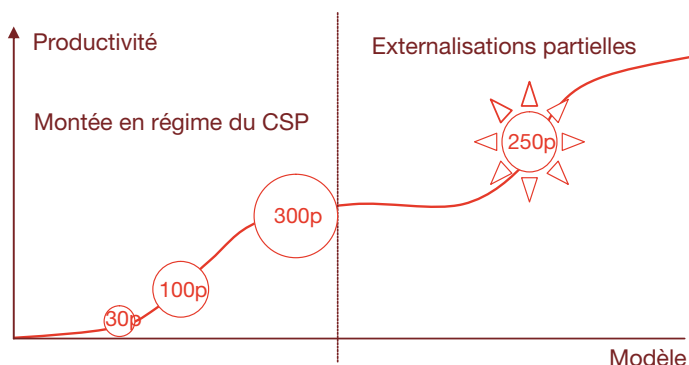
- regroupement de CSP : renforcement de la mutualisation,
- accroissement du périmètre géographique couvert et intégration de nouveaux clients internes,
- extension du CSP par l'intégration de nouveaux processus.

Ces projets d'évolution induisent souvent des questions et une réflexion sur la « taille » optimale du CSP. Existe-t-il :

- une taille minimum – maximum pour ce type de modèle ?
- une taille à partir de laquelle il est nécessaire de créer des sites par processus ?
- une taille à partir de laquelle il devient intéressant ou nécessaire d'externaliser ?

Notamment, dans la perspective de mutualisations transnationales ou globales, il convient d'étudier les choix d'organisation optimale pour déterminer la cible et la trajectoire de transformation.

En effet, il semble exister une limite à l'optimisation de l'organisation et à l'amélioration de la productivité du CSP qui se situe autour de 300 collaborateurs.



Se pose alors la question de la création de plateformes mutualisées mono-activité ou de l'externalisation de certaines activités (41 % des responsables interrogés ont externalisé partiellement ou totalement certaines activités).

Quelles sont les activités éligibles à l'externalisation ? A priori, il existe un fort lien avec la culture de l'entreprise et avec ses spécificités industrielles. Par exemple, les groupes du panel qui ont externalisé des activités, l'ont fait sur des périmètres circonscrits et très variables. Parmi les activités externalisées, on observe le plus souvent :

Secteur	Principales activités externalisées observées dans le panel
Produits industriels	- Mise sous pli de factures clients - Comptabilité clients - Comptabilité fournisseurs / scanning des factures / saisie des factures - Traitement des notes de frais
Distribution et produits de grande consommation	- Titrisation de créances - Gestion du contentieux - Routage / éditique

On constate enfin qu'aucun responsable interrogé n'envisage l'intégration dans son CSP d'activités à plus forte valeur ajoutée, telles les activités d'analyse, de conseil et de support au business.

# A propos de PricewaterhouseCoopers et de son pôle Conseil

PricewaterhouseCoopers développe des missions d'audit et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

Plus de 146 000 personnes travaillent en réseau dans 150 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

Le pôle conseil de PricewaterhouseCoopers, l'Advisory, propose une offre complète de compétences qui lui permet d'aider les entreprises et organisations à devenir durablement plus performantes en travaillant avec elles sur 4 leviers clés, tout en gérant risques et crises éventuelles : la gestion de leurs opérations de croissance, l'amélioration de leur organisation, la maîtrise de leurs coûts, la gestion et le management des hommes. La diversité des profils associée à la qualité des expériences de ses 750 professionnels en France, 8 700 en Europe et 22 500 dans le monde constitue sa principale force.

PricewaterhouseCoopers travaille en France avec Landwell, cabinet d'avocats membre du réseau PricewaterhouseCoopers.

Pour plus d'informations : [www.pwc.fr/advisory](http://www.pwc.fr/advisory)

## Coordinateur de l'étude

**Laurent Guibert**, associé  
01 56 57 88 39 - [laurent.guibert@fr.pwc.com](mailto:laurent.guibert@fr.pwc.com)

## Ont également contribué à l'étude

**Bertrand Augier**, associé  
**Ludovic de Beauvoir**, associé  
**Vincent Le Bellac**, associé  
**Bernard Borrely**, associé  
**Catherine Le Clainche**, associée  
**Guillaume Dubois**, senior manager  
**Claire Feuillade**, manager  
**Daniel Giffard**, directeur  
**Pierre Halleguen**, associé  
**Charles-Henry Madinier**, senior manager  
**Nicolas Mailhos**, manager  
**Mariano Marcos**, associé  
**Alexandre Pailloncy**, associé  
**Eric Perrotto**, manager  
**Cyril Pruleau**, senior manager  
**Jean-Louis Rouvet**, associé  
**Céline Roy-Larentry**, associée  
**Gilles Semadeni**, associé  
**Frédéric Solvet**, associé  
**Christian Torrego**, senior manager

