

Partager pour mieux régner

ou l'évolution du modèle des Centres de Services Partagés

Les Centres de Services Partagés (CSP), organisations centralisées apparues à la fin des années 80 aux Etats-Unis continuent à se développer. Leur modèle évolue rapidement en termes de périmètre fonctionnel et de localisation. L'objectif de ces organisations évolue également : de réduction des coûts à amélioration de la qualité.

Un modèle opportuniste

Les premières organisations en Services Partagés étaient essentiellement nationales. Les mutations technologiques, politiques et culturelles, la mondialisation et la volonté d'économies plus importantes ont ouvert la porte à la délocalisation de ces centres transactionnels.

L'ère du Near-Shore

Les années 90 correspondent à l'explosion des Technologies de l'Information et de la Communication (Internet, emails, scanning...), à l'ouverture du marché commun en Europe (libre circulation des hommes, des capitaux et des marchandises) et à la mise en place de dispositifs d'incitation fiscale dans certains états (l'impôt sur les sociétés en Irlande est passé de 40% à 12,5% entre 1994 et 2003).

Les CSP de cette première vague se sont implantés essentiellement en Belgique, Espagne, Irlande et Ecosse (Intel, Whirlpool, SaraLee...)

L'évolution économique de ces pays a généré une baisse de leur attractivité. En Irlande par exemple, le taux de chômage a été divisé par 3 en huit ans (de 15% à 5% entre 1992 et 2000), l'inflation s'est accélérée et le coût de la main-d'œuvre a augmenté.

Le développement de l'Europe de l'Est

Dès la fin des années 1990, les pays de l'Est ont retrouvé une stabilité politique ainsi qu'une plus grande maturité économique et sociale (entrée dans l'UE entre 2004 et 2007). L'écart du coût de la vie entre l'Est et l'Ouest, la disponibilité de la main-d'œuvre et les dispositifs incitatifs fiscaux mis en place (ex : en Pologne l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur le revenu des personnes physiques sont passés à 16% en 2004) font aujourd'hui de ces destinations des lieux privilégiés pour les investissements étrangers et l'implantation de CSP. Des groupes tels que Rhodia, Philips, Avis ont saisi l'opportunité.

Comme pour les pays de la première vague, et grâce à des politiques incitatives, le développement économique de ces pays s'accélère et leur attractivité baisse progressivement. On voit par exemple en Pologne pour la première fois en 2007 une augmentation des salaires plus élevée que l'augmentation de la productivité.

Emergent maintenant comme nouveaux fiefs des CSP, des destinations plus éloignées telles que l'Ukraine, Madagascar ou les Philippines. Plus généralement, tous les pays en situation de « pré-boum » économique avec notamment un décalage du niveau de vie (moindre coût de la main-d'œuvre), une main-d'œuvre qualifiée (langue, métiers), des infrastructures développées (transports et télécom), une stabilité politique et parfois des incitations fiscales à l'investissement sont potentiellement candidats.

Cependant, l'attractivité de ces destinations ne se limite pas à la mise en place de CSP et elles entrent, comme décrits dans les exemples ci-dessus, dans la spirale du développement : affluence des capitaux étrangers, rattrapage économique, raréfaction de la main-d'œuvre qualifiée, baisse des incitations fiscales... Dès lors, la destination n'offre plus les opportunités économiques ayant suscité l'intérêt des investisseurs.

La qualité en prime

90% des sociétés organisées en CSP ont réduit leurs coûts de fonctionnement de 10% à 40%¹. Ce constat est partagé par les décideurs et il explique que la mise en place de ces organisations reste motivée, et rapidement financée, par la réduction des coûts.

Initialement mis en place avec ce seul objectif économique, les CSP ont cependant démontré de manière quasi fortuite leur capacité à améliorer le niveau de qualité. La motivation économique est de plus en plus partagée à nombre d'objectifs qualitatifs.

Le meilleur contrôle des opérations et le strict respect des normes et procédures est l'un de ces objectifs. Dans un environnement où la justesse des informations communiquées aux marchés est une nécessité impérieuse, où le pilotage stratégique de l'entreprise demande une visibilité toujours plus rapide et plus détaillée et où la fréquence des prévisions budgétaires s'accélère, la mutualisation des opérations financières est une solution fréquemment mise en avant.

« *La lecture des résultats était moins aisée qu'aujourd'hui car on n'avait pas la connaissance du détail des chiffres de chaque succursale* ». Marc Aknin, alors responsable adjoint de la société commerciale Citroën, a mené le projet de centralisation des fonctions financières du réseau propre de distribution (une centaine de points de vente en France). Il confirme comme objectif prioritaire le besoin de visibilité sur les résultats par l'application de manière unique des règles de gestion du groupe.

Les objectifs de qualité de plus en plus rencontrés dans les entreprises qui optent pour ce modèle ont aussi trait à la plus grande compétence des employés. Etant de taille significative, les centres de services partagés organisent généralement leurs équipes autour de tâches spécialisées ; ces équipes sont formées périodiquement et développent un savoir faire important. Sont souvent cités également comme bénéfiques, l'accès plus rapide à l'information, le meilleur partage des tâches entre les fonctions opérationnelles et les fonctions de support, la plus grande satisfaction des clients internes du fait de la réelle culture de service instaurée dans les CSP.

John McLafferty, Head of Professional Development chez Rolls-Royce, illustre bien cet objectif « *Nous n'avions pas l'assurance que les opérations étaient menées comme nous le souhaitons sur les différents sites, les relations avec les clients par exemple se passaient de manière très différente d'un site à l'autre... Nos objectifs dans ce projet étaient bien entendu la réduction des coûts, mais aussi le service à nos clients* ».

Enfin, les CSP sont aussi utilisés comme un levier de la stratégie de croissance des entreprises, et en particulier lors des opérations de croissances externes. C'est le cas de la société DHL – leader mondial du transport et de la logistique – qui a connu une très forte croissance ces dernières années (Effectifs x8 et Chiffre d'Affaires x7 en 10 ans). Dans ce contexte DHL a considéré comme objectif stratégique d'organiser nombre de ses fonctions support de manière centralisée (finance, achats, RH, gestion immobilière, informatique...). Franck Duperrier, CFO de DHL France à cette période explique « *Avec une dizaine de sites financiers et 7 outils comptables différents, il aurait été extrêmement difficile pour la direction financière d'être un acteur efficace dans le regroupement de ces sociétés*². *L'organisation en Centres de Services Partagés a été décidée pour supporter la stratégie du groupe, c'est une plateforme idéale pour intégrer nos sociétés, et pour en acquérir de nouvelles... Cela nous permet de préparer le futur*».

¹ Etude Européenne BearingPoint

² Fusion des sociétés DHL International, Ducros Euro Express et Danzas acquises par Deutsche Post World Net

Toujours plus partager...

Les Centres de Services Partagés permettent de générer des économies importantes et apportent souvent qualité et service en prime. Le modèle est pérenne et l'étude européenne que nous avons menée confirme qu'il n'y aura pas de retour en arrière.

Ces bénéfices économiques et qualitatifs plaident pour le développement de ces centres. Les deux tendances que l'on observe sont une extension de la couverture géographique de ces organisations (passage d'une couverture pays à une zone européenne voire mondiale), et l'extension du périmètre fonctionnel : on assiste aujourd'hui à une remontée sur la chaîne de valeur avec la centralisation d'activités comme les négociations achat, la gestion du recrutement ou la formation.

« *Nous avons prouvé que le modèle fonctionne, maintenant étendons son périmètre* » confirme John McLafferty. De même, Marc Aknin voit cette extension fonctionnelle comme « *le sens de l'histoire* », et Marianne Amssoms confirme en septembre 2007 pour InBev – le leader mondial de la brasserie – la poursuite de la centralisation vers ses CSP de Budapest et de Prague mis en place il y a quelques années.

Cependant, avec un coût du salaire variant de 1 à 8 selon les pays choisis, la performance économique de ces organisations est essentiellement liée à leur situation géographique... et elle est mise à mal par l'inéluctable développement des pays considérés quelques années auparavant comme les Eldorados du CSP.

On voit dès lors des centres de services se relocaliser, généralement plus à l'est, à l'image de la société Delphi qui a transféré des équipes de République Tchèque à l'Ukraine et profité ainsi d'un coût du salaire 3,5 fois inférieur.

Alors quel est le prochain Eldorado ?

Ces signes sont des opportunités annoncées pour la Chine et l'Inde dont les coûts restent très nettement inférieurs à ceux des pays de l'Est. Mais même là-bas la spirale du développement va faire son œuvre.

Et d'une manière générale l'off-shore n'est une solution que pour les groupes ayant atteint une taille critique. En effet, l'implantation de CSP dans des pays de plus en plus éloignés géographiquement et culturellement suppose des capacités financières, légales et organisationnelles dont seuls les grands groupes disposent.

Dans les années à venir, au fur et à mesure que les différences de salaire s'atténuent, l'enjeu de la localisation diminue. Les gains économiques seront majoritairement issus de l'augmentation de la productivité de traitement. Les technologies à venir aideront sans doute dans ce sens mais les investissements nécessaires à leur mise en place resteront lourds.

L'externalisation des services, réelle mutualisation des moyens, sera l'une des réponses à ces préoccupations tant économiques que qualitatives. Ce modèle est en particulier d'accès plus simple pour un plus grand nombre d'acteurs (grandes et moyennes entreprises), il permet de réduire les risques et la durée de mise en place, et d'assurer rapidement l'accès à des ressources compétentes à des coûts mutualisés.

L'avenir consacrera certainement un modèle mixte alliant des Centres de Services internes pour la réalisation des activités à haute valeur ajoutée (déclarations fiscales, gestion des comptes clients...) et recours à l'externalisation pour les tâches transactionnelles (saisie de facture, relances clients...) aujourd'hui gérées comme des « commodities ».

Nicolas Cailly

Senior Manager – BearingPoint
Shared Services and Outsourcing
nicolas.cailly@bearingpoint.com

Matthieu Ducrohet

Manager – BearingPoint
Shared Services and Outsourcing
matthieu.ducrohet@bearingpoint.com

Notes sur les auteurs :



Nicolas Cailly

www.NicolasCailly.com

Senior Manager chez BearingPoint France, responsabilité sur l'offre « Shared Services & Outsourcing ».

Nicolas Cailly a une expérience de 12 ans de transformation des directions financières en entreprise et en cabinet de conseil.

De formation école de commerce (ISG 1997), il a aussi suivi un troisième cycle stratégique / Finance à la London Business School.



Matthieu Ducrohet

Manager chez BearingPoint France au sein de l'équipe « Shared Services & Outsourcing ».

Matthieu a une expérience de 6 ans dans des projets de transformation de la fonction financière.

De formation école de commerce (Institut National des Télécommunications), il dispose également d'une Maîtrise des Sciences de Gestion (Université Paris-Dauphine).