



INSTITUT DU BENCHMARKING



Juin 2004

Réussir la mise en place d'un CSP : les clés du succès

Nés aux Etats-Unis dans les années 80, les Centres de Services Partagés (CSP) ont gagné du terrain en Europe, privilégiés par de grandes organisations devant faire face à une multiplicité et à un éparpillement de leurs services support. Le principe est simple, il s'agit de regrouper un certain nombre de fonctions supports au sein d'un ou plusieurs centres spécialisés au service des unités opérationnelles.

Fortes de leurs expériences, plusieurs entreprises ont souhaité partager leurs pratiques dans la mise en œuvre de telles structures, à chacune des phases de mise en œuvre, de l'étude au déploiement.

Organisé par l'Institut du Benchmarking, cet échange d'experts a suscité discussions et débats, soulignant une grande diversité dans l'approche des entreprises compte tenu de la variété des objectifs des projets que les praticiens ont enregistrés :

- Libérer les opérationnels des activités supports pour leur permettre de se recentrer sur leur cœur de métier,
- Favoriser la construction de l'unité du groupe et faire face au morcellement et/ou à l'éclatement des différentes entités le composant,
- Rationaliser les moyens, expertises et compétences des activités supports,
- Assurer une capacité d'adaptation aux orientations stratégiques du groupe (croissance externe, changement de périmètre, nouvelles normes ...) et être un relais pour le déploiement des projets groupe,
- Renforcer le contrôle interne au sein du groupe.

Plus ou moins affirmés, ces objectifs expliquent des organisations et des modes de management variables pouvant reposer sur un certain nombre de fondamentaux, dont la déclinaison sera adaptée aux spécificités des groupes.

Ces fondamentaux ont été consignés en 10 bonnes pratiques majeures couvrant les principales phases de la mise en œuvre du CSP autour desquelles l'ensemble des praticiens s'est entendu¹ et pouvant fédérer l'essentiel des projets de mise en place.

1. Maintenir les activités nécessaires au pilotage opérationnel dans les métiers
2. Rendre exclusif le CSP au sein d'un groupe
3. Limiter le CSP à une dimension nationale et lui donner une réelle indépendance vis-à-vis des opérationnels
4. Organiser le CSP par processus ... jusqu' à son management
5. Instaurer une relation client sur la base de règles simples
6. Développer un système de pilotage de la performance
7. Confier la responsabilité du CSP à un manager et non à un expert
8. Attirer les compétences requises par un travail sur l'image du CSP et assurer une dynamique d'évolution.
9. Soigner la phase de pré-étude du projet
10. Organiser un véritable marketing du CSP

¹ Cette présentation ne peut pas, par essence, traduire toute la richesse des enseignements issus du groupe consignée dans un rapport complet. En revanche, elle constitue un guide pour les managers en charge d'un tel projet ou intéressés par cette problématique.

Ce groupe d'experts du CSP a aussi permis de clarifier quelques « idées reçues » sur le CSP, que la pratique des projets ne vérifie que partiellement.

En effet, s'il est un principe qui semble absolument fondamental dans le concept d'une organisation en CSP, c'est bien celui de société de services. Cette notion d'entreprise de services est au cœur même de l'expression Centre de Services Partagés et tous les discours visant à convaincre de l'utilité de ce type d'organisation s'appuient fortement sur elle.

Or, lorsque l'on observe de plus près les CSP analysés par le groupe de benchmarking, on observe une priorité dans la relation client : le donneur d'ordre est, en fait, la Direction du groupe.

Ce constat est d'ailleurs assez logique compte tenu des objectifs des groupes mettant en place de telles structures (*construction de l'unité d'un groupe, adaptation aux orientations stratégiques, renforcement du contrôle interne*), et justifie d'ailleurs certaines des pratiques précitées (*exclusivité du CSP au sein d'un groupe, renforcement de l'indépendance du CSP par rapport aux opérationnels...*).

Au fil des rencontres, il est apparu toujours plus nettement que le CSP pouvait entretenir avec les sociétés opérationnelles des relations contraignantes, ce qui serait difficilement acceptable pour un "vrai client".

Cette société de services, par ailleurs, n'a pas réellement la dimension d'un centre de profit. Ses clients sont captifs et elle-même l'est vis à vis de ses clients et des orientations du Groupe (pas de développement possible hors du groupe). La notion de profit du CSP n'a alors qu'un sens limité...

Pourtant, la notion de société de services n'est pas totalement fictive. Elle oblige à clarifier ce qui est proposé aux unités opérationnelles, à savoir l'offre de services et son niveau de qualité : elle donne une tonalité significative en matière de management et de motivation des équipes, et même de relation avec les sociétés "clientes".

Il apparaît primordial d'être conscient de cette ambiguïté avant d'entreprendre un projet de CSP. Cela permet d'en reconnaître les limites et de ne pas fausser la réflexion et les orientations concernant sa mise en place. Ceci est capital en terme de définition des objectifs et de communication.

Ni Centre de Profit, ni Centre de Coût, le CSP doit être considéré comme un Centre de Création de Valeur.

Cette réflexion mériterait de nombreux développements. Elle apparaît comme le moyen de construire un modèle organisationnel et un management cohérent, à même de tirer les meilleurs fruits de l'organisation en CSP sans semer le trouble par la confusion des genres...

Le groupe de travail « Mise en place d'un centre de Services Partagés : Les bonnes pratiques » a été animé par **Muriel Jougleux**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Marne la Vallée, et par **Christophe Girard** anciennement Consultant en Organisation au sein du cabinet Salustro Reydel Management aujourd'hui chez BL Consultants, en liaison avec **Jacques Errard** et **David Leclercq** respectivement Président et Administrateur de l'Institut du Benchmarking.

Ce groupe a réuni les participants suivants au cours de l'année 2003 et début 2004 : **PUBLICIS SERVICES** (rebaptisé depuis **RE : SOURCES**), M. **Patrick Dumouchel** ; **PECHINEY SERVICES FINANCES**, M. **Christian Faucon** ; **EDF - Branche Energie**, M. **Alain Dupire** ; **INEO (GROUPE SUEZ)** : M. **Jean-Pascal de Peretti de la Rocca** et M. **Paul Schechter** ; **SODEXHO**, M. **Thierry Person**.

Réunis à plusieurs reprises au sein d'un groupe de travail, les praticiens représentant ces entreprises ont confronté leurs pratiques pour identifier les meilleures d'entre elles à chacune des phases de la mise en place. Il s'agissait notamment d'identifier les bonnes pratiques en matière de conception et de création d'un CSP pour dégager les axes d'amélioration de la performance d'un projet de mise en place d'une telle structure.

Il est à noter que les praticiens ont témoigné de CSP couvrant essentiellement des fonctions administratives et comptables ; par conséquent les résultats de l'étude ne seraient prétendre couvrir tous les types de CSP.

10 bonnes pratiques pour la mise en place d'un CSP

1. Maintenir les activités nécessaires au pilotage opérationnel dans les métiers

Pour chaque fonction confiée au CSP, la répartition des activités avec les opérationnels repose sur un principe unique : « tout ce qui lié au pilotage de l'activité opérationnelle et à sa performance est maintenu dans les unités opérationnelles ».

La mise en œuvre de ce principe requiert une bonne compréhension des activités des unités opérationnelles, sur la base d'une modélisation des processus comme support au dialogue. "Il s'agit de respecter les degrés de liberté et d'autonomie indispensables au fonctionnement des opérationnels" souligne monsieur Jean-Pascal de Peretti de la Rocca (INEO).

Ce principe peut avoir des conséquences fortes pour les opérationnels mais variables selon les groupes se livrant à cet exercice, par exemple le retrait des pouvoirs de signature et des carnets de chèque des unités opérationnelles pour certains ou au contraire le maintien de la facturation et des moyens de paiement pour garantir le « sur-mesure » attendu des clients « finaux » pour d'autres.

2. Rendre exclusif le CSP au sein d'un groupe

La tentation est forte pour les groupes d'offrir les services du CSP à l'extérieur. Si cette hypothèse est systématiquement étudiée, les participants du groupe ont clairement pris l'option de ne pas ouvrir le CSP à des sociétés n'appartenant pas à leur groupe. En effet, le CSP constitue avant tout une structure interne garante du respect des orientations et d'une doctrine groupe : son fonctionnement est, de ce fait, rendu spécifique.

En revanche, le CSP couvre de façon homogène l'ensemble des sociétés du groupe hormis certains cas particuliers notamment liés au déploiement de systèmes intégrés.

3. Limiter le CSP à une dimension nationale et lui donner une réelle indépendance vis-à-vis des opérationnels

La majorité des participants au groupe ne s'inscrit pas dans une logique de CSP à dimension internationale. Sans augurer des résultats positifs de telles structures, il apparaît que les contraintes liées à ces structures sont fortes (*barrière de la langue, spécificités locales et culturelles, intérêt en terme de coût non confirmé ...*).

La construction d'un CSP à dimension nationale repose pour autant sur un modèle d'organisation unique pour l'ensemble des implantations, que celles-ci soient dans un seul pays ou dans plusieurs. La localisation du CSP dépend aussi du niveau de proximité requis avec les opérationnels. Dans tous les cas, le CSP doit de préférence être indépendant en terme de locaux pour en favoriser l'autonomie et éviter l'instauration de relations de « clientélisme » avec les sociétés. La relation de proximité pourra être assurée par des dispositifs et des actions favorisant la connaissance des sociétés clientes et de leurs attentes : réunions régulières, analyse de la qualité des prestations, rencontre sur le terrain pour des actions communes, plans d'amélioration.

4. Organiser le CSP par processus ... jusqu' à son management

Outre l'intérêt de limiter le développement de relations privilégiées, l'organisation par processus favorise la concentration des compétences et des ressources selon une vision transversale des activités.

La mise en place d'un véritable management par les processus passe par la nomination d'un manager et la structuration des unités de service par processus. "Les responsables de processus travaillent de façon précise avec les unités opérationnelles pour faire progresser les performances" explique monsieur Christian Faucon (PECHINEY) avant de poursuivre, "un tel mode de fonctionnement favorise un dialogue constructif avec ces unités et l'implication de tous pour une amélioration continue"

5. *Instaurer une relation client sur la base de règles simples*

La définition des prestations du CSP et de leurs limites est un préalable à l'élaboration d'une politique tarifaire comprenant aussi les règles d'évaluation de la performance et d'indicateurs partagés.

La formalisation de ces obligations réciproques au sein d'un contrat constitue un engagement fort du management, responsabilisant les contractants et renforçant la dimension de prestation de service.

Les participants font état de pratiques variées en matière de politique tarifaire lors de la mise en place du CSP. Les groupes ont alors tendance à instaurer des règles de facturation très détaillées (*évaluation de la consommation sur la base d'unités d'œuvres, suivi des coûts réels...*).

En pratique, ces règles suscitent bien souvent des discussions entre le CSP et ses clients, qui rapidement occupent l'essentiel du dialogue et ont conduit souvent à des dysfonctionnements, voire à des impasses. "Assez rapidement, les 'clients' ont demandé des adaptations par rapport à leurs besoins spécifiques" se rappelle monsieur Alain Dupire (EDF), "très vite, ces modifications se sont transformées en pure négociation des prix, nous avons donc fait marche arrière".

Pour éviter de tels écueils, EDF et les autres praticiens préconisent dans un premier temps le principe d'une facturation unique et globale, calculée sur la base d'un prorata du chiffre d'affaires. La mise en place d'une facturation à la prestation (*en affinant les clés de facturation*) peut être envisagée dans un second temps, lorsque le CSP a atteint une certaine maturité de fonctionnement.

Sans remettre en cause l'autonomie du CSP, cette pratique tend à le différencier d'un centre de profit classique. La notion de « Centre de Création de Valeur » caractérise davantage le CSP par sa contribution à la qualité et à l'efficacité de son activité, dans une logique de responsabilisation en matière de coût.

6. *Développer un système de pilotage de la performance*

Difficile à mettre en œuvre sur un plan opérationnel, le système de pilotage de la performance du CSP constitue un outil de comparaison et d'amélioration continue indispensable à son pilotage.

A ce propos, monsieur Thierry Person (Sodexho) précise : "il est à noter que le principe du CSP amplifie la perception des dysfonctionnements, mais il faut être conscient que cela oblige à régler des problèmes qui dans un fonctionnement classique pourraient rester dissimulés".

Ce système de pilotage unique au sein d'un groupe constitue un outil de management favorisant des actions de benchmarking internes et externes sur la base d'indicateurs d'efficacité et d'efficacités.

7. *Confier la responsabilité du CSP à un manager et non à un expert*

Le manager doit inscrire le CSP dans un fonctionnement de société de service et faire évoluer ses équipes en ce sens. Les qualités du manager doivent nécessairement aller au-delà d'une seule expertise technique. "Les responsables hiérarchiques d'un CSP doivent être choisis pour leur qualité de leader et de manager. Un CSP doit être considéré comme une véritable société, pour laquelle il faut construire une stratégie marketing et une offre de services" affirme monsieur Patrick Dumouchel (PUBLICIS – RE:SOURCES). "D'une façon générale, ajoute monsieur Paul Schechter (INEO), au-delà de la compétence technique qui reste incontournable, le profil type du personnel du CSP évolue vers plus d'aptitudes relationnelles, plus de capacité de dialogue et même de capacité à intégrer des équipes projet".

8. Attirer les compétences requises par un travail sur l'image du CSP et assurer une dynamique d'évolution

Pour combattre l'image « taylorienne » du CSP, il convient de créer au plus tôt une dynamique en matière d'acquisition de compétences, d'évolution de carrière, de mobilité au sein du groupe... En outre, d'autres leviers très pratiques ont été mis en exergue, notamment l'attractivité que doit avoir le lieu d'installation du CSP.

Une mobilité interne sur une durée de 2 à 5 ans semble être privilégiée pour assurer une dynamique des équipes dans un cadre RH motivant.

9. Soigner la phase de pré-étude du projet

La mise en place d'un CSP constitue une décision stratégique pour une entreprise qui doit être prise en connaissance de cause. La Direction Générale doit en effet mesurer pleinement les conséquences de ce choix pour ensuite mieux le porter.

Pour cela, la pré-étude doit permettre à la direction de décider ou non du lancement tout en impliquant un nombre limité d'acteurs. Elle abordera notamment un point sensible qu'est la répartition des pouvoirs entre le CSP et ses clients, tout au moins la perception que peuvent en avoir ces derniers.

10. Organiser un véritable marketing du CSP

Une fois la décision de mise en œuvre du CSP prise, la promotion du CSP constitue une phase clé pour obtenir l'adhésion des « futurs clients ». Elle doit reposer sur une démarche pragmatique pour le déploiement autour d'une stratégie globale portant la volonté de la direction du groupe et évoquant les conditions de reprise du personnel, les risques financiers, les modalités de fonctionnement... "Un CSP ne peut être imposé, la résistance au changement serait telle que les dépenses d'énergies, pour contrecarrer les défauts de fonctionnement, seraient faramineuses et nécessiteraient la mise en place d'un dispositif de surveillance toujours plus fort" précise monsieur Patrick Dumouchel.

1. Cadre de l'étude	2
1.1. Présentation de l'Institut du Benchmarking	2
1.2. Code de conduite.....	2
1.3. Notion de pratiques.....	2
2. Le groupe de travail	3
2.1. Contexte de l'étude.....	3
2.2. Objectif de l'étude	3
2.3. Périmètre de l'étude	4
2.4. Participants	5
2.5. Modalités de fonctionnement du groupe de travail	6
2.6. Positionnement et avancement des projets de CSP des sociétés participantes.....	6
2.7. Objectifs de la création d'un CSP	7
3. Bonnes pratiques identifiées par le groupe	9
3.1. Le modèle d'organisation du CSP	9
Périmètre fonctionnel	9
Couverture du CSP en termes de clients.....	11
Forme juridique du CSP	12
Localisation géographique et proximité physique	13
Modalités de management et d'organisation du travail.....	15
3.2. La relation client et le mode de gouvernance du CSP.....	17
Définition des prestations du CSP et limites de prestation	17
Fixation du prix des prestations.....	18
Pilotage de la performance (construction des indicateurs, évaluation satisfaction client, progrès continu,...).....	19
3.3. Management et Ressources Humaines dans un CSP	20
Responsable et équipe d'encadrement du CSP.....	20
Gestion des ressources humaines	21
3.4. Processus de mise en place d'un CSP	22
Les grandes étapes	22
4. En guise de conclusion.....	26
Le CSP société de services, mythe ou réalité ?.....	26

1. Cadre de l'étude

1.1. Présentation de l'Institut du Benchmarking

Créé en 1996, l'Institut du Benchmarking a pour ambition de promouvoir et d'animer un réseau d'entreprises ouvertes à l'échange dans le cadre d'une éthique partagée afin de favoriser le développement des meilleures pratiques et faire ainsi progresser l'entreprise.

Il est membre du Global Benchmarking Network qui regroupe 16 pays.

Un certain nombre de groupes de recherche se font en partenariat avec l'Observatoire de la Qualité Comptable.

1.2. Code de conduite

Tous les membres du groupe ont adhéré aux dispositions du code de conduite du benchmarking, notamment à celles concernant l'aspect de cooptation et de confidentialité. Les membres se doivent de parler avec autorité de leur expérience au sein de leur entreprise.

Les comptes-rendus, ainsi que tous les documents remis aux participants restent confidentiels.

Il a été décidé au sein du groupe que ce rapport pourrait être diffusé et publié.

1.3. Notion de pratiques

Le benchmarking ne veut s'intéresser aux solutions que pour autant qu'elles soient vérifiées par l'expérience. Le groupe « qualifie » les pratiques observées et les considère comme bonnes ou pas.

Les bonnes pratiques apportent une valeur ajoutée optimale en donnant à ceux qui les adoptent, un avantage concurrentiel.

Le groupe s'est donné comme finalité de comparer les pratiques entre les différentes entreprises participant à l'étude et de retenir les meilleures d'entre elles sur les modalités de mise en place d'un Centre de Services Partagés.

2. Le groupe de travail

2.1. Contexte de l'étude

La mise en place de Centre de Services Partagés (CSP) est actuellement un sujet d'actualité dans un certain nombre de grandes entreprises françaises et européennes. Au lieu d'avoir des fonctions support intégrées à chaque unité opérationnelle (usine, centre de profit, filiale ...), il s'agit de les regrouper au sein d'un ou plusieurs centres spécialisés au service des unités concernées.

Le Centre de Services Partagés peut ainsi se définir comme une unité juridiquement autonome, fournissant des prestations de services à des clients internes ou externes dans le domaine des fonctions support. Il est responsable du coût et de la qualité de ces prestations à travers notamment des contrats de service.

Les fonctions prises en charge par les Centre de Services Partagés sont diverses : Comptabilité, Finance, Informatique, Ressources Humaines, Achats, Logistique, Centres d'appels téléphoniques ... L'étude menée par le groupe de benchmarking s'est plutôt intéressée aux fonctions administratives et financières ; il n'y a pas d'exemple dans les entreprises participantes, de centre de services partagés prenant en charge des activités relevant du « Service client », de type centre d'appels.

La mise en place d'un Centre de Services Partagés pour les fonctions administratives et financières d'une société ou d'un groupe répond à de multiples objectifs stratégiques et opérationnels :

- Optimiser la gestion des ressources et des moyens administratifs et financiers ;
- Réduire les coûts des fonctions intégrées dans le CSP ;
- Améliorer la qualité des prestations de service et entrer dans une logique client/fournisseur ;
- Mutualiser les compétences, capitaliser les expériences et développer les expertises métiers ;
- Valoriser et dynamiser les équipes travaillant dans les fonctions support ;
- Accroître la transparence et sécuriser les processus ;
- Homogénéiser les pratiques de travail et fédérer un Groupe ...

Nés aux Etats-Unis dans les années 80, les CSP sont mis en place par des grandes entreprises ou groupes, ayant des sites multiples et géographiquement dispersés avec des effectifs importants dans les fonctions concernées. C'est un projet d'envergure, complexe tant dans sa conception que sa mise en œuvre, sur lequel il y a encore peu de retour d'expérience.

2.2. Objectif de l'étude

L'Institut de Benchmarking a organisé ce groupe de travail afin de partager et de confronter les expériences de chacun des participants en matière de mise en place de CSP. Il s'agissait notamment d'identifier les bonnes pratiques en matière de conception et de création d'un CSP afin de dégager les axes d'amélioration de la performance d'un projet de mise en place d'une telle structure.

2.3. Périmètre de l'étude

Le sujet des CSP étant très vaste, le périmètre de l'étude a été circonscrit au seul processus de mise en place d'un CSP. Le processus présenté ci-après recense les grandes étapes de ce type de projet, mais le cadencement des étapes retenues peut être différent selon le contexte et les objectifs de chaque entreprise.

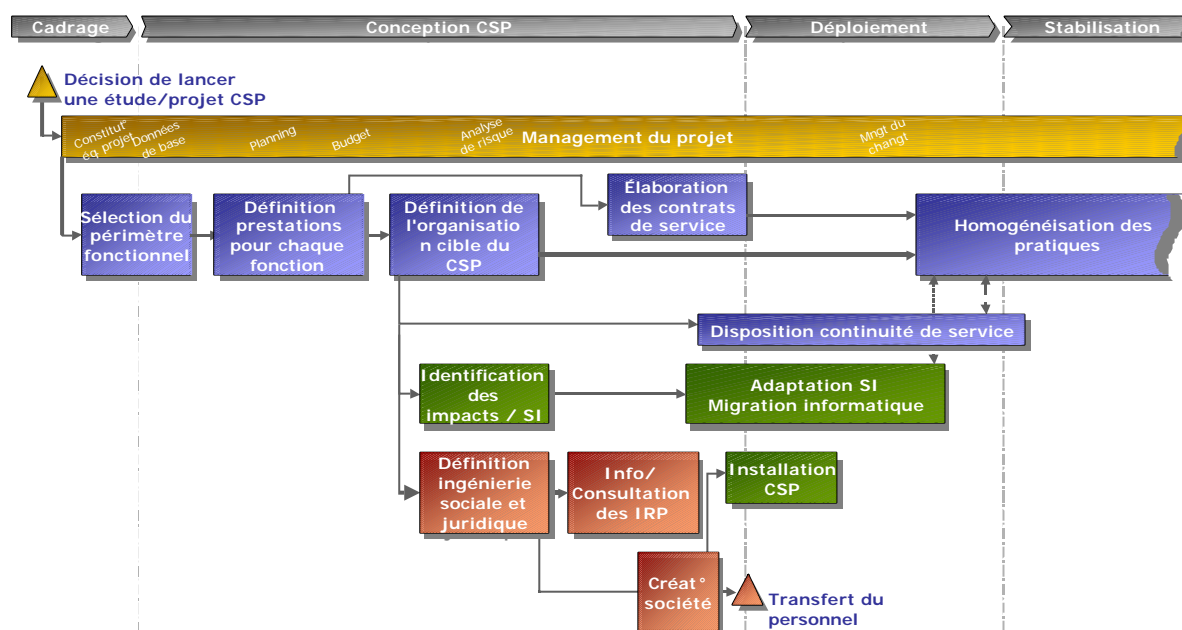


Fig.1 –Processus possible de mise en place d'un CSP

Pour aborder la question de la mise en place d'un CSP, l'étude s'appuie cependant sur les résultats issus de sa mise en œuvre effective. Elle n'a pas traité, en revanche, des bonnes pratiques concernant le fonctionnement des différents domaines d'activité (technique comptable, gestion des flux, etc. ...) dans le cadre d'un CSP.

Trois grands thèmes de réflexion ont ainsi été retenus :

- **Le modèle d'organisation du CSP**

- Couverture fonctionnelle : comptabilité, finance, paie, juridique, administration du personnel, gestion des ressources humaines, formation, informatique ...
- Définition des prestations du CSP et de leurs limites (interfaces CSP-Clients, limites de responsabilité et d'intégration des tâches),
- Cohérence et efficacité de fonctionnement pour l'ensemble des clients,

- Gestion des contraintes géographiques et techniques afin de garantir le maintien de la qualité d'un service de proximité,
- Positionnement du CSP au sein de la structure d'ensemble du groupe ou de la société, y compris sous son aspect juridique.

- **La contractualisation entre le CSP et ses "clients"**

- Fixation du prix des prestations, principes et modalités de facturation,
- Pilotage de la performance (construction des indicateurs, évaluation de la satisfaction client, progrès continu,...)
- Fondamentaux d'un contrat de service (principes et modalités, définition de l'offre de service),
- Problématique des contractualisations croisées Siège/opérationnel,
- Impacts managériaux des contrats de services, répercussions en terme de dynamique métier.

- **La gestion managériale et des ressources humaines dans un CSP**

- Spécificités du management d'un CSP,
- Développement d'une culture unique,...
- Rôles et postes clefs d'un CSP,
- Management des compétences, évolution de carrière,
- Gestion des ressources humaines, critères d'évaluation,
- Gestion des effectifs, turnover, politique de recrutement (profils, formation,...).

2.4. Participants

Le groupe est animé par Muriel Jougoux, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Marne la Vallée, et par Christophe Girard Consultant en Organisation du cabinet Salustro Reydel Management, en liaison avec Jacques Errard et David Leclercq respectivement Président et Administrateur de l'Institut du Benchmarking.

Ce groupe a réuni les personnes et les entreprises suivantes :

PUBLICIS SERVICES

M. Patrick Dumouchel
Président de PUBLICIS SERVICES

PECHINEY SERVICES FINANCES

M. Christian Faucon
Directeur de PECHINEY SERVICES
FINANCES

EDF - Branche Energie	M. Alain Dupire Adjoint au Directeur du Service Central de Comptabilité
INEO	M. Peretti de la Rocca Secrétaire Général du Groupe INEO
	M. Paul Schechter Directeur Administratif et Comptable Groupe
SODEXHO	M. Thierry Person Directeur CSP Comptable

2.5. Modalités de fonctionnement du groupe de travail

Le groupe de travail a fait l'objet de cinq rencontres de décembre 2003 à mai 2004.

Les réunions ont été orientées vers un recueil des différentes pratiques de chaque société en matière de CSP. Ces informations ont alors fait l'objet d'un premier document récapitulatif faisant apparaître les positions et particularités de chaque société participante.

Afin de garantir la confrontation des points de vue, indispensable à l'efficacité de tout groupe de benchmarking, une réunion de clôture regroupant l'ensemble des participants a été organisée sur la base de ce document récapitulatif.

Le présent rapport résulte d'une part, des informations recueillies au cours des quatre premières rencontres et ayant permis de dégager un nombre significatif de bonnes pratiques et d'autre part, des débats organisés lors de notre dernière rencontre.

2.6. Positionnement et avancement des projets de CSP des sociétés participantes

La richesse des échanges de ce groupe de travail résulte notamment de la diversité des projets de CSP des entreprises participantes.

PUBLICIS SERVICES

Le groupe Publicis dispose d'une expérience de plus de 10 années de construction de différents CSP dans l'ensemble du monde (plus de 10 CSP achevés au total et plusieurs encore en cours de création). Ces projets induisent un retour d'expérience d'une grande richesse et sans cesse renouvelé sur les modalités de mise en place d'un CSP et les conditions d'efficacité de son fonctionnement.

Le premier CSP, qui est celui mis en place pour la France, a aujourd'hui plus de 10 ans de fonctionnement et couvre par son activité plus de 1100 sociétés. Les CSP PUBLICIS SERVICES couvrent un périmètre d'activités très large : comptabilité, trésorerie, assurance, immobilier, taxes, informatique, paie, GRH, achat de fourniture,...

PECHINEY SERVICES FINANCES

Le CSP du groupe Pechiney est en fin de déploiement. S'il n'existe pas encore un réel retour d'expérience de son fonctionnement, l'actualité de sa mise en place et la proximité des réflexions qui ont présidé à sa construction sont une source importante d'informations pour la phase projet que le groupe de benchmarking désire étudier.

A terme, ce CSP devrait gérer l'ensemble des activités européennes du Groupe, soit quelques 90 sociétés juridiques, réparties sur 169 sites.

Le CSP est implanté sur deux sites: Gennevilliers et Grenoble. Son périmètre d'activité couvre les activités de comptabilité et de finance.

INEO Cap (Groupe SUEZ)

Le CSP est en fonctionnement depuis plus d'un an. Sa mise en œuvre s'est faite dans le cadre d'une fusion de trois groupes (GTMH, SEEE et Verger Delporte). Ce groupe représente quelques 13 500 salariés. Les clients de ce CSP représentent plus de 150 filiales et 240 agences organisées en centre de profit sur le territoire français. L'ensemble de ces structures opérationnelles est caractérisé par une grande autonomie de fonctionnement.

Géographiquement le CSP est subdivisé en 6 centres se partageant l'activité en grandes régions économiques.

Le CSP INEO Cap couvre quatre grandes activités : comptabilité générale et comptabilité analytique, paie et administration du personnel, juridique opérationnel, informatique.

Division Services EDF - Branche Energie

Le « CSP » assure des prestations pour 58 Unités Régionales de la Branche Energies qui représentent environ 40 000 salariés. Pour ce faire, il dispose lui-même d'une structure de 7 Unités Régionales et de 4 000 salariés.

Issue d'une volonté de la direction de EDF de séparer pour chaque branche les activités de service et d'appui, des activités opérationnelles, la structure couvre un périmètre d'activités très large : comptabilité, ressources humaines, informatique, maintenance thermique, gestion du patrimoine, fiscalité, assurance, logistique,...

SODEXHO

Le CSP est en fonctionnement depuis plus d'un an et demi. Il assure les prestations comptables et financières pour quelques 3000 restaurants, 1000 centres de coûts et 15 sociétés. Après des difficultés de mise en œuvre, il est en phase de maturation et déploie actuellement des actions de consolidation et d'amélioration.

Le CSP est basé à Montigny le Bretonneux et dispose d'un site à Bordeaux.

Le périmètre d'activité est limité à la comptabilité (deux autres CSP ont été créés pour l'informatique et la paie).

Le trait commun des groupes représentés est qu'ils sont composés d'une multiplicité de sites et d'entités autonomes et/ou juridiquement distincts, et géographiquement éclatés.

2.7. Objectifs de la création d'un CSP

Le besoin de créer un CSP relève de la multiplicité et de l'éparpillement des services support, alors que l'existence même d'un groupe implique une certaine unité de fonctionnement et de gouvernance.

Les objectifs recensés lors des échanges peuvent être synthétisés en cinq grandes familles :

- Libérer les opérationnels des activités supports pour leur permettre de se recentrer sur leur cœur de métier,
- Favoriser la construction de l'unité du groupe et faire face au morcellement et/ou à l'éclatement des différentes entités le composant,
- Rationaliser les moyens, expertises et compétences des activités supports,
- Assurer une capacité d'adaptation aux orientations stratégiques du groupe (croissance externe, changement de périmètre, nouvelles normes ...) et être un relais pour le déploiement des projets groupe,
- Renforcer le contrôle interne au sein du groupe.

Si ces objectifs sont communs à l'ensemble des sociétés, leur hiérarchisation est cependant différente pour chacune d'entre elle ; cela induit des organisations et des modes de management différenciés pour les CSP.

3. Bonnes pratiques identifiées par le groupe

Les bonnes pratiques identifiées lors des échanges du groupe de benchmarking ont été structurées en quatre parties.

Les trois premières traitent respectivement, des modèles d'organisation, des relations client et modes de gouvernance, et enfin, du management et de la gestion des ressources humaines au sein d'un CSP.

Ces trois premières parties, si elles ne sont pas spécifiquement liées à la mise en place d'un CSP, représentent les principaux éléments constitutifs de ses structures organisationnelles. Leurs caractéristiques sont autant d'éléments fondamentaux dont la prise en compte apparaît nécessaire pour la mise en place d'un CSP performant.

La quatrième partie est consacrée aux bonnes pratiques concernant le processus de mise en place du CSP. Ce thème vient en dernier, car les trois parties précédentes permettent de mieux mesurer l'envergure des tâches à réaliser et l'ampleur du processus.

3.1. Le modèle d'organisation du CSP

Le modèle d'organisation d'un CSP peut être défini par :

- Le périmètre fonctionnel de ses activités,
- Son statut juridique,
- Sa localisation géographique,
- Ses modalités de management et d'organisation du travail

Périmètre fonctionnel

La définition du périmètre fonctionnel d'un CSP relève de deux dimensions :

- La première renvoie au nombre et à la nature des fonctions incorporées dans le CSP : fonction comptable, finance, achats, Ressources Humaines, informatique etc. ...
- la deuxième renvoie pour une fonction donnée, à la délimitation au sein des activités, de celles relevant des opérationnels et de celles relevant du CSP.

a) Domaines fonctionnels incorporés au CSP

Il apparaît nettement que la couverture fonctionnelle du CSP est directement liée aux objectifs motivant la création du CSP.

	Objectif principal de la création du CSP	Couverture fonctionnelle retenue
Exemple 1	Le recentrage métier des opérationnels	Couverture fonctionnelle très large
Exemple 2	La construction du groupe	Activités ciblées sur les fonctions ayant un impact sur l'homogénéité du groupe.
Exemple 3	La rationalisation d'une activité support	Couverture fonctionnelle réduite à la fonction

Bonne Pratique : L'impact des objectifs stratégiques sur la couverture fonctionnelle souligne l'importance de les clarifier et de les formaliser lors de la création du CSP.

Bonne Pratique : Lors de la définition du périmètre du CSP, une étude approfondie des synergies possibles entre les domaines supports peut conduire à intégrer au CSP des fonctions qui n'avaient pas été retenues initialement. Par exemple, un CSP, ayant pour objectif principal la rationalisation de la fonction comptable, peut être amené à intégrer dans son périmètre fonctionnel la fonction paie pour des raisons de synergie en termes de données et de ressources humaines.

b) Répartition des tâches entre les opérationnels et le CSP

D'une façon générale, il apparaît très nettement que la séparation des activités, au sein d'une fonction donnée, entre celles restant sous la responsabilité des opérationnels et celles intégrées au CSP répond au critère suivant :

- Tout ce qui est lié au pilotage de l'activité opérationnelle et de sa performance est maintenu dans les unités opérationnelles,
- Tout le reste est transféré au sein du CSP.

L'application de ce critère de partage des tâches peut se révéler très délicate dans les zones frontalières et nécessiter un arbitrage volontariste, en cohérence avec les objectifs stratégiques de création d'un CSP.

A titre d'exemple, pour un des CSP participant au groupe de benchmarking, la prise en charge des responsabilités afférentes aux fonctions mises en CSP va jusqu'au retrait des pouvoirs de signature et des carnets de chèque des sociétés "clientes"¹. Autre exemple, la mise en place d'un CSP maintenant une proximité géographique importante avec les unités opérationnelles permet de réaliser un découpage plus fin des activités : le périmètre du CSP inclut alors des tâches qui auraient été, normalement, maintenues auprès des opérationnels.

¹ En fait, ces changements n'affectent en rien le pouvoir lui-même, mais touchent les attributs conventionnels du pouvoir, d'où les fortes résistances à ces évolutions.

Si l'application de ce critère nécessite souvent une certaine fermeté laissant peu de place à des dérogations², des considérations de stratégie (stratégie commerciale par exemple) peuvent nécessiter un discernement plus fin et amener à laisser des activités relevant *a priori* du CSP au sein des structures opérationnelles. Une bonne compréhension de l'activité des unités opérationnelles apparaît alors nécessaire à la pertinence du découpage.

Ainsi, une des entreprises dont les unités opérationnelles offrent des services "sur-mesure" aux clients, a besoin de personnaliser sa facturation afin de privilégier une bonne relation commerciale ; cette facturation a donc été maintenue au sein des unités opérationnelles.

Bonne Pratique : Retenir comme critère rendant possible l'intégration d'une activité au sein du CSP le fait qu'elle ne soit pas directement liée au pilotage de l'activité opérationnelle et de sa performance.

Bonne Pratique : L'application plus délicate du critère de découpage dans les « zones-frontières » suppose :

- une bonne compréhension des activités des unités opérationnelles et de leurs caractéristiques ;
- un arbitrage volontariste en cohérence avec les objectifs stratégiques de création du CSP.

Bonne Pratique : Dans ce contexte, le recours à une description des processus apparaît comme une aide très utile pour réaliser cette répartition des tâches entre opérationnels et CSP (cf. Point sur la Description des processus).

Une des sociétés participant au groupe a évoqué la nécessité de laisser une certaine marge de liberté aux sociétés "clientes", notamment en termes de provision. Elle estime que ces degrés de liberté sont une condition indispensable au bon fonctionnement commercial et au pilotage (gestion) des sociétés. En revanche, comme les autres sociétés, il n'est laissé aucune marge en terme de trésorerie.

Couverture du CSP en termes de clients

Sociétés internes au groupe

Lorsque qu'un groupe étudie la possibilité du lancement d'un projet de CSP, l'intégration de l'ensemble des sociétés est une condition incontournable (même si comme nous le verrons plus en aval, cela peut résulter d'une démarche d'avant vente du projet). Elle permet en effet d'optimiser l'utilisation des ressources affectées au CSP et de faciliter le retour sur investissement du projet. L'intégration de l'ensemble des sociétés du groupe au sein du CSP revêt donc un caractère systématique. Chaque nouvelle acquisition du groupe fait l'objet d'un transfert au CSP des activités relevant de son périmètre.

² Le respect de ce critère est une clef du bon fonctionnement du CSP. Il s'agit de toujours maintenir une juste répartition des tâches. Si des tâches revenant de fait au CSP sont réalisées par les sociétés, c'est l'ouverture à une déstructuration et une perte de cohérence des processus du CSP à très court terme, inversement si le CSP dépasse ses prérogatives cela conduit très vite à une désresponsabilisation des sociétés sur leurs activités opérationnelles.

Dans le cas de filiales détenues à moins de 100% par le groupe, seules les filiales majoritaires peuvent être intégrées au fonctionnement en CSP.

Bonne Pratique : Le CSP mis en place couvre, de manière homogène, l'ensemble des sociétés du groupe³.

Ouverture des prestations à des clients externe au groupe

Lors des études préliminaires à la mise en place de leur CSP, presque tous les participants ont réfléchi à l'opportunité d'offrir les prestations à des sociétés externes au groupe.

Dans tous les cas, la réflexion a abouti très rapidement à l'abandon de cette hypothèse. La raison essentielle est que la réalisation de prestations pour des sociétés hors du groupe est un métier spécifique, nécessitant un aménagement des structures, des modalités de travail, des règles de gestion et des modes de facturation en vigueur dans le CSP.

Ces aménagements sont jugés trop importants et éloignant le CSP de ses missions principales au service du groupe. Celles-ci impliquent notamment une neutralité en terme de doctrine, incompatible avec les objectifs de mise en œuvre de la politique groupe, d'homogénéisation des pratiques, de fédération du groupe, etc. ...

Par ailleurs, cette ouverture du CSP à des clients externes induirait une grande complexité en termes de paramétrage du système d'information (notamment cloisonnement des comptes) et de sécurisation des données.

Il est important de préciser que cela est d'autant plus vrai que l'activité confiée au CSP est liée à la gouvernance et à la stratégie du groupe. Par exemple, un CSP dont l'activité porterait principalement sur la gestion de l'immobilier et des locaux, pourrait plus facilement ouvrir ses services à des clients extérieurs.

Bonne Pratique : Limiter l'ouverture des services du CSP aux sociétés internes au groupe lorsqu'il s'agit de prestations liées à la gouvernance et à la stratégie du groupe.

Forme juridique du CSP

Une définition usuelle d'un CSP est qu'il constitue une structure juridiquement autonome⁴. Mais, au delà de cette définition et des aspects juridiques, il semble possible de dire que c'est le caractère autonome de cette entité qui est constitutive du CSP : il est en effet essentiel afin de renforcer la nature de « société de service » et de garantir une certaine indépendance de fonctionnement vis à vis des clients du CSP.

Bonne Pratique : Doter les CSP d'une structure juridiquement autonome.

³ Dans un cas particulier, le groupe n'intègre que les sociétés ayant migré sous le système de gestion (SAP).

⁴ Tondeur H., La Villarmois (de) O., (2003), L'organisation de la fonction comptable et financière, centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 9, 1, 29 – 52.

Nous avons constaté une grande diversité de forme juridique des CSP représentés au sein du groupe de benchmarking : filiale à 100% de la holding Groupe, GIE, SNC, Etablissement au sein de la holding France.

Il semble que le choix de la structure juridique obéit à des considérations très diverses suivant les cas : considérations sociales, fiscales, historiques et culturelles, voire de communication interne.

En terme de gouvernance, certaines formes juridiques apparaissent cependant comme plus adaptées au fonctionnement d'un CSP. Certains jugent le statut de GIE comme plus responsabilisant pour les "clients" (qui en sont alors les membres), d'autres refusent ce statut comme trop indépendant de la volonté du groupe et ayant tendance à favoriser une vision à court terme.

Il n'a pas été possible de retenir une bonne pratique au sujet de la forme juridique du CSP. Il est certain qu'en la matière, le choix est très fortement lié au contexte présent et historique du groupe.

Localisation géographique et proximité physique

Les critères de choix permettant de définir la localisation géographique et le caractère national ou international du périmètre du CSP sont les suivants :

- L'unité ou la diversité de culture,
- La langue,
- Le degré de proximité souhaitée avec les unités opérationnelles,
- Les effectifs concernés par le CSP,
- L'existence ou non d'un référentiel commun en terme de législation, de fiscalité, de normes ...
- La plus ou moins grande attractivité du site géographique sur le personnel (Politique de recrutement du CSP),
- L'existence ou non d'un ERP commun,
- Le type d'activité des clients (produit standard ou spécifique, voire "sur mesure")

Périmètre National ou international

Il ressort des échanges du groupe qu'il est préférable (indispensable pour la majorité des participants) de garder une dimension nationale au CSP. Il ressort que cette tendance est également observable au sein d'autres Groupes ayant fait précédemment le choix d'une internationalisation et qui aujourd'hui tendent à revenir sur des champs plus régionaux et par pays.

La nécessité de l'existence d'une langue commune à l'ensemble du personnel du CSP et des sociétés clientes, mais également aux clients finaux et aux fournisseurs a principalement été mise en avant pour justifier de restreindre le CSP à cette dimension nationale⁵.

⁵ Il est certain que cette position est assez éloignée de celle du monde anglo-saxon, mais ne représente-t-elle pas une exception qualitative à la française ?

Plus globalement, c'est la dimension de service, fondement de l'organisation en CSP, et la relation client que cela implique, qui militent en faveur de la création d'un CSP par Pays. A ce titre, entre également en jeu l'importance de partager une culture commune, un référentiel légal, fiscal, normatif commun. C'est dans ce sens encore que, pour tenir compte des spécificités locales, une des sociétés a opté pour un SI de gestion unique par CSP et par pays. Un SI couvrant les spécificités de l'ensemble des pays serait d'une complexité très lourde et injustifiée par rapport aux seules problématiques de consolidation comptable.

Un des groupes international participant ayant fait le choix de mettre en place un CSP par pays a nommé systématiquement la même personne comme membre de la direction de chacun des CSP afin de favoriser la cohésion d'ensemble et d'éviter un alourdissement par une structure internationale.

Bonne Pratique : Tenir compte des contraintes de communication entre le CSP, les clients et leurs fournisseurs, notamment en termes de langue, pour définir le périmètre national ou international du CSP.

Bonne Pratique : Un ERP commun est une condition pour la création d'un CSP international.

Bonne Pratique : Quelque soit l'option retenue en termes de répartition géographique, maintenir un modèle d'organisation unique pour l'ensemble des implantations.
Une telle pratique permet d'effectuer des benchmarks entre les CSP et de favoriser un partage de compétences, de méthodologies et de modalités de fonctionnement.

Proximité géographique

C'est le niveau de relation que l'on souhaite assurer avec les clients, mais également la nature des prestations réalisées au sein du CSP et les différents types d'activités des clients qui déterminent la politique de proximité.

Pour certains, cette politique consiste à centraliser l'ensemble du CSP sur un lieu unique en vue d'une plus grande efficacité et d'une réduction maximale des coûts de fonctionnement.

Pour d'autres, ce sera au contraire une répartition permettant d'assurer une couverture maximale des régions où se trouvent les sociétés clientes du CSP, avec une prise en compte des distances afin de favoriser les déplacements en "clientèle" des personnels du CSP.

Exceptionnellement, il est possible de cumuler un lieu unique et la proximité d'une majorité de clients (exemple : une activité principalement concentrée dans les capitales).

Bonne Pratique : Afin de favoriser l'indépendance du CSP dans la réalisation de ses prestations et éviter d'instaurer des relations privilégiées⁶ avec un client, il peut être choisi d'établir le CSP systématiquement dans des locaux hors de ceux des clients (même si cela peut provoquer des surcoûts en terme de loyer).

⁶ Au sens d'un clientélisme.

Bonne Pratique : Déterminer le degré de proximité géographique entre le CSP et ses clients en fonction des objectifs stratégiques assignés à la mise en place du CSP.

Bonne Pratique : Les inconvénients de la non-proximité géographique peuvent être tempérés par la mise en place de dispositifs (méthodologiques ou techniques) et d'actions favorisant une certaine connaissance des problématiques des clients ainsi que par la mise en place de relations de travail efficaces (identification des relais, rencontre sur le terrain,...).

Délocalisation du CSP

L'option de la délocalisation est jugée par les membres du groupe de travail comme peu intéressante pour les CSP administratifs et financiers⁷. La raison principale repose sur les difficultés évoquées plus haut au sujet d'un périmètre international. A savoir, les barrières de la langue, les spécificités culturelles, etc. ... qui influent sur la qualité de service.

Par ailleurs, il semble que les retours d'expérience à ce sujet divergent et que globalement l'intérêt en termes de coûts ne soit pas confirmé, voire s'amenuise. En effet, les coûts salariaux augmentent du fait de la raréfaction des personnels qualifiés dans les pays ayant connu des vagues importantes d'arrivées d'activités délocalisées. Il en est de même pour les prestations annexes et les loyers immobiliers.

Modalités de management et d'organisation du travail

Organisation par processus

Pour l'ensemble des sociétés participant au groupe de travail, le principe d'une organisation par processus a été retenu. Ce choix repose sur les fondements même de la création d'un CSP, à savoir, une concentration des compétences et des ressources et une vision transversale aux différentes sociétés-clientes des activités prises en charge.

La plupart des entreprises du groupe de benchmark refusent d'affecter à une société cliente des interlocuteurs privilégiés, qui prendraient en charge l'ensemble des prestations et de la relation de service. IL n'est pas question de reconstituer des équipes comptables dédiées. Les arguments avancés sont de favoriser la flexibilité du CSP et de garantir son indépendance de fonctionnement par rapport aux clients.

Cependant, l'instauration de relations privilégiées officieuses entre les sociétés clientes et certains interlocuteurs du CSP est observée. Ces relation se sont installées au cours du temps. Elles restent "interdites" mais dans les faits sont tolérées car représentent une certaine utilité.

⁷ Excepté peut-être pour des tâches très spécialisées.

Une pratique visant à éviter l'instauration d'un "clientélisme" a été évoqué par l'un des participants: effectuer de façon périodique et régulière des permutations d'affectation des personnels en charge des comptes clients.

Afin de garantir le besoin de personnaliser la relation avec les clients et de permettre un conseil personnalisé, un CSP ayant choisi la proximité géographique, met à disposition de ses "clients" le responsable de l'agence dans une rôle de DAF "part time". Un autre, a mis en place un interlocuteur dédié en charge de l'ensemble du dossier client pendant 3 ou 4 ans. Ce « Directeur commercial du CSP » gère une vingtaine de dossiers clients de cette manière.

Bonne Pratique : Pour les CSP, privilégier la mise en place d'une organisation du CSP par processus.

Bonne Pratique : Refuser la mise en place d'une équipe du CSP dédiée à la société cliente afin de garantir une certaine flexibilité de fonctionnement et l'indépendance des équipes du CSP.

Bonne Pratique : Mettre en place un interlocuteur unique en charge de l'ensemble du dossier-client

Une organisation par processus complexifie d'une certaine façon la relation client. Le client qui, dans le système précédent celui du CSP, disposait au travers d'un "hommes orchestre" d'un interlocuteur unique, se retrouve désormais face à plusieurs équipes en charge de prestations de services et de processus distincts. La qualité des services offerts peut donc s'en ressentir. Une solution serait de mettre en place une structure matricielle qui, horizontalement est organisée par processus et verticalement assure une relation client pour l'ensemble des processus.

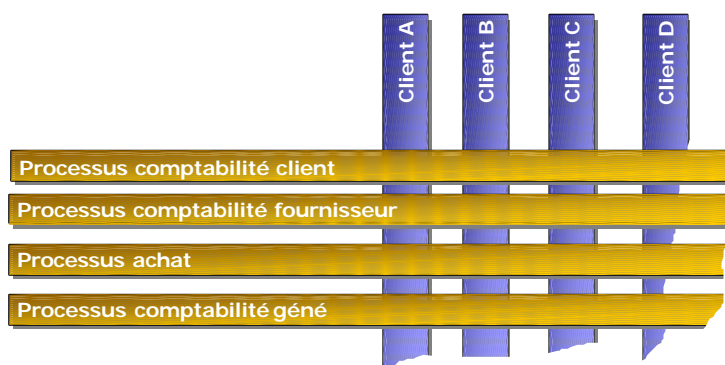


Fig.2 –Organisation matricielle – Processus / Clients

Management par les processus

Selon les CSP, une plus ou moins grande importance est accordée à cette organisation par processus, certains allant jusqu'à la mise en place d'un management par les processus : nomination d'un manager de processus, structuration des unités de service par processus. Ces unités ont leurs objectifs et plans d'actions propres, ainsi qu'un système de rémunération basé sur les résultats de l'unité et non du groupe. Pour une des sociétés,

l'importance accordée à ce mode de management se traduit par l'intégration des responsables de processus au sein du Comité de Direction du CSP.

Le principe d'un management par processus permet aux responsables d'avoir une réelle maîtrise des actions entrant dans leur périmètre (vision globale du processus, du fait générateur au produit fini et maîtrise des leviers d'action sur le processus) et d'entreprendre des actions d'amélioration continue.

Bonne Pratique : Mettre en place un management par les processus et lui donner les moyens d'un pilotage effectif des activités.

Taille critique du CSP en terme d'effectifs ou de chiffre d'affaires gérés

La taille critique d'un CSP est liée à la stratégie du Groupe qui le met en place. Si l'objectif principal de la création du CSP est le renforcement du contrôle interne, elle peut être très petite. L'évaluation de cette taille repose cependant sur la volonté de rentabiliser les charges fixes induites par la création de la nouvelle structure. Elle fait partie des études techniques préalables.

Bonne Pratique : les critères déterminants pour définir la taille du CSP sont la stratégie du Groupe et la couverture des charges fixes induites par la nouvelle structure.

3.2. La relation client et le mode de gouvernance du CSP

Pour l'ensemble des entreprises du groupe de benchmarking, la contractualisation est un élément clef de la mise en place d'un CSP. La contractualisation revêt trois principales dimensions :

- la définition des prestations de service offertes et des limites de prestation,
- la définition du prix des prestations et des modalités de facturation,
- les principes d'évaluation de la performance du CSP et la définition des indicateurs associés.

Bonne Pratique : Le fait de procéder à la signature officielle d'un contrat entre chaque client et le CSP est important. Cet acte a un effet responsabilisant pour les contractants et renforce la dimension de prestataire de services du CSP.

Définition des prestations du CSP et limites de prestation

La définition des prestations rejoint la problématique de définition du périmètre fonctionnel évoquée plus en amont.

Elle intègre en plus cependant la notion d'obligations réciproques entre chaque société cliente et le CSP. Les droits et devoirs de chacune des parties sont ainsi clairement précisés.

Bonne Pratique : Recourir à la représentation graphique des processus afin de garantir une bonne compréhension des frontières et surtout des articulations entre les tâches relevant des structures opérationnelles et celles relevant du CSP.

Fixation du prix des prestations

Principes

Dans plusieurs cas, la tendance a été de vouloir instaurer un système de facturation équitable, engendrant un processus vertueux d'amélioration tant du fonctionnement des CSP que du fonctionnement des unités opérationnelles.

A cette fin, les CSP ont étudié des modes de facturation très complexes : facturation fixe (droits d'accès aux services) et variable, évaluation de la consommation des prestations sur la base d'unité d'œuvre, identification de coûts réels ou standards unitaires de ces prestations, modulés éventuellement par des indicateurs de complexité.

Très rapidement, parfois avant même la mise en pratique de ce fonctionnement, le dialogue avec les opérationnels s'est transformé en négociation de prix interminable. Devant la difficulté à évaluer les prestations de façon homogène pour les différents clients (diversité d'activités, de modalités de traitement, etc. ...) ces démarches ont conduit à des dysfonctionnements, voire à des impasses.

Finalement, pour tous les CSP représentés au sein du groupe de benchmarking ayant un fonctionnement éprouvé dans le temps⁸, le principe d'une facturation unique et globale a été instauré. Dans la plupart des cas, le prix des prestations est calculé sur la base d'un prorata du chiffre d'affaires des sociétés clientes. De plus, le CSP négocie avec la Direction du groupe les coûts de fonctionnement et les prestations offertes. Si la cohérence des choix peut être discutée avec les opérationnels, il n'y a pas à proprement parler de négociation financière entre le CSP et les opérationnels.

Après un temps de fonctionnement et de rodage des prestations, un CSP envisage aujourd'hui la mise en place d'éléments de facturation différenciée⁹ pour un ensemble de prestations faisant face à des pratiques coûteuses ou sources de dysfonctionnements. L'objectif de ces facturations spécifiques différenciées est l'instauration d'un mécanisme incitatif pour les unités opérationnelles les amenant à améliorer leurs pratiques, ou au minimum à ne pas en faire supporter le surcoût aux clients "vertueux".

En aucun cas, il ne s'agit, cependant, de généraliser ce mode de facturation à l'ensemble des prestations.

Bonne Pratique : De ces différentes expériences il ressort qu'un principe de facturation en deux étapes semble préférable :

⁸ Reste un CSP participant qui a prévu un système de facturation reposant sur la base des consommations réalisées et pondérées par un indicateur de complexité en fonction des modes de fonctionnement des sociétés clientes.

⁹ La notion de tarification alternative a été évoquée, ce peut être par exemple des versements informatisés ou non, des circuits de signature simplifiés ou non, etc. ...

- a) Pendant la période de mise en place du CSP, procéder à une facturation très simplifiée et globalisée, selon une clef de répartition unique et identique pour l'ensemble des clients.
- b) Puis, dans un second temps, affiner les clefs de facturation chaque fois que cela permet de favoriser la mise en place de fonctionnement vertueux.

Responsabilisation du CSP dans la tenue de ses coûts

Cette réflexion repose la question du statut économique du CSP, car si a priori, de part son statut autonome, un CSP est un Centre de Profit, il faut cependant reconnaître que n'ayant que des clients internes, la notion de profit ne semble pas avoir beaucoup de sens.

En fait, il serait plus opportun de parler de "Centre de Création de Valeur". En effet, le CSP contribue bien à la création de valeur à travers la qualité et l'efficacité de son activité.

Dans tous les cas, la mise en place d'un CSP correspond à un désir de responsabilisation de la structure concernant ses coûts. Cette responsabilisation va des exigences de respect d'un budget à la gestion d'un résultat.

Des modes de facturation peuvent être plus ou moins responsabilisants. Par exemple, la fixation d'une facturation sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par les clients oblige le CSP à adapter ses coûts en fonction des évolutions de l'activité de son client.

Bonne Pratique : Considérer le CSP comme un Centre de Création de Valeur pour les unités clientes et le groupe dans son ensemble.

Pilotage de la performance (construction des indicateurs, évaluation satisfaction client, progrès continu,...)

L'ensemble des entreprises souligne l'importance de mettre en place un système d'évaluation et de pilotage de la performance du CSP, mais souligne aussi la difficulté qu'il y a, à le faire. De ce fait, pour les CSP récemment constitués, il est encore embryonnaire et souvent focalisé sur une vision simplifiée de la performance : respect du budget et réduction des coûts de fonctionnement ou indicateurs de performance des processus permettant une facturation détaillée aux sociétés clientes ou enquêtes de satisfaction des sociétés clientes.

Plusieurs entreprises ont mis en place des leviers d'action liés à cette performance : liens entre l'atteinte des objectifs de performance et la rémunération des responsables du CSP, mode de facturation aux sociétés clientes incitatif, mise en place d'une certification ISO 9000, réunion de pilotage régulière avec les clients ...

Bonne Pratique : Une bonne pratique consiste en la définition de la performance d'un CSP en cohérence avec les objectifs stratégiques de sa création et la mise en place d'un tableau

de bord reprenant les principaux indicateurs d'évaluation et de pilotage de cette performance. En tout état de cause, la performance s'évalue suivant deux axes principaux :

- un axe d'efficacité de fonctionnement du CSP : évaluation des coûts de fonctionnement du CSP et de chacun des processus, de l'activité du CSP, de la productivité... Le fait d'être en CSP permet d'ailleurs d'obtenir un certain nombre de ratios d'efficacité utiles pour suivre la performance économique des fonctions supports et d'opérer des benchmark : Coût de la fonction en % du CA, coût de traitement d'une feuille de paye, nombre de factures gérées par personne, ...

- un axe d'efficacité ou d'atteinte des objectifs du CSP : qualité du service offert aux sociétés-clients (indicateurs physiques de qualité offerte, indicateurs de qualité perçue), mais aussi éventuellement, extension du périmètre fonctionnel, absorption de nouvelles sociétés,

Bonne Pratique : Mettre en place un système unique de pilotage de la performance pour l'ensemble des CSP d'un même groupe afin d'en faire un outil de management global. Une pratique qui facilite les actions de benchmarking interne et externe.

Bonne Pratique : Identification et mise en place de leviers d'action liés cette performance.

Bonne Pratique : Mettre en place des comités en charge de réguler le niveau de qualité des prestations. Ce comité réuni périodiquement les représentants de l'ensemble des clients du CSP, de la direction du groupe et du management du CSP. Ce comité doit permettre de faire un point sur le fond et la forme des prestations réalisées par le CSP, mais également sur le bon fonctionnement des relations entre le CSP et les opérationnels. Il s'agit notamment d'étudier le respect des obligations réciproques prévues au contrat, voir leur modification dans un cadre d'un processus d'amélioration continue.

3.3. Management et Ressources Humaines dans un CSP

Responsable et équipe d'encadrement du CSP

Le responsable du CSP apparaît comme devant être un manager plus qu'un très bon expert technique. Le CSP est en effet, une unité autonome pour laquelle il faut élaborer une véritable offre de services et construire une stratégie commerciale visant à l'expliquer et à la « vendre » aux sociétés clientes. Il faut dépasser une logique uniquement centrée sur la qualité technique ou l'efficacité des prestations et rentrer dans une véritable relation de service avec les unités clientes.

De manière équivalente, les cadres des CSP sont des managers à part entière. Or, issus le plus souvent de services comptables beaucoup plus réduits, ils n'ont pas nécessairement acquis de compétences en management (gestion des équipes, communication, autonomie), d'où la nécessité de renforcer les formations sur ce thème lors de la mise en place des équipes et de privilégier ce critère lors des recrutements.

Bonne Pratique : Une condition de réussite pour la mise en place d'un CSP et de nommer comme responsable du CSP un véritable manager ("patron") plus qu'un expert métier.

Bonne Pratique : Former au management les nouveaux responsables au sein du CSP.

Gestion des ressources humaines

Positionnement des RH du CSP par rapport au RH du Groupe

Deux écoles de gestion des ressources humaines apparaissent : l'une privilégie une gestion des ressources humaines particulière adaptée aux caractéristiques du CSP, l'autre privilégie une gestion des ressources humaines s'intégrant dans celle prévalant au sein du groupe¹⁰.

Une gestion des ressources humaines spécifique au CSP se justifie du fait de la particularité de ses activités par rapport au reste du groupe : le CSP, par définition, prend en charge des activités hors du cœur de métier du groupe. Plus le périmètre fonctionnel du CSP couvre l'ensemble de l'activité hors du cœur de métier, plus une gestion spécifique s'impose.

En revanche, lorsque des activités avec des compétences et des profils proches de ceux de l'activité du CSP existent au sein du groupe, un système de gestion des ressources humaine homogène avec celui du groupe semble préférable. Ce dernier cas ouvre des possibilités de mobilité interne au groupe.

Profils de personnel

L'organisation en CSP a souvent une image négative, voire de "taylorisation" des activités. Un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines au sein d'un CSP est donc de le rendre attractif. Il s'agit pour les ressources humaines de créer les conditions d'une réelle dynamique en termes d'acquisition de compétences, de possibilité d'évolution de carrière au sein du CSP voire du groupe ou encore de garantie d'un très bon niveau d'employabilité. Le souci de disposer d'une réelle attractivité sur le marché du travail peut également influencer le choix du lieu d'installation du CSP.

S'il peut y avoir des divergences sur le niveau de qualification du personnel recruté pour le CSP, d'une façon générale, les participants du groupe de benchmarking se montrent favorables à la recherche de profil de qualité. Pour ce qui est du recrutement des cadres, l'exigence de qualité est systématiquement doublée d'une exigence de qualification.

¹⁰ Il est évident que le contexte social de la création d'un CSP peut avoir une très forte influence sur la volonté ou non de gérer les ressources humaines de façon spécifique au CSP ou commune à l'ensemble du groupe.

En plus de la technicité, il est demandé au cadre un bon niveau relationnel, mais également une capacité à participer à des projets (principalement des projets informatiques) et à les gérer.

Bonne Pratique : Lors de la création du CSP, et tout au long de la vie de celui-ci, travailler à donner une forte attractivité au CSP afin de garantir la venue de personnel dynamique et de qualité.

Turn-over

La plupart des entreprises soulignent l'importance d'un turn-over dans les CSP (des chiffres entre 10 et 30% ont été évoqués), afin de favoriser la dynamique des équipes et d'éviter ainsi une certaine sclérose des pratiques.

Bonne Pratique : Organiser cette dynamique d'évolution.
Ce peut être par le recrutement de personnels peu qualifiés auxquels on propose une montée en compétence (employabilité) comme facteur de motivation en échange d'une perspective à moyen/court terme au sein du CSP.
Ce peut être également par la mise en place d'une véritable gestion des compétences et des carrières, avec l'ouverture de possibilités de mobilités internes (existence de passerelles, RH groupe,...).

Politique de formation

Bonne Pratique : Lors de la mise en œuvre d'un CSP, prendre en compte le besoin en formation des cadres en terme de management.
Plus globalement, il est indispensable de former et de sensibiliser l'ensemble du personnel à la communication et notamment à la relation client/fournisseur.

Par la suite, les besoins en formation sont généralement très ponctuels, liés à des évolutions normatives ou légales.

Le plan de formation sera plus ou moins ouvert en fonction de la politique de gestion des compétences et des carrières que l'on désire mettre en place pour le CSP.

3.4. Processus de mise en place d'un CSP

Les grandes étapes

Des pratiques décrites au sein du groupe de benchmarking il est possible de distinguer cinq grandes étapes principales : une première phase de décision de création d'un CSP, une seconde phase d'avant vente du projet, une troisième phase d'étude et de préparation du projet, une quatrième phase de mise en œuvre, puis enfin une dernière phase que l'on pourrait qualifier de "rodage" et de montée en puissance.

La première étape est celle qui aboutit à la décision du Comité de Direction de créer un CSP : elle repose sur des études techniques préalables menées par un nombre restreint d'acteurs. Elle met en évidence la complexité du projet et

notamment ses conséquences financières et en matière de Ressources Humaines. Une majorité de participants soulignent l'inefficacité d'associer à ce stade, les acteurs concernés dans les unités opérationnelles. Ceux-ci sont en règle générale très réticents face au projet et les associer très en amont ne parvient pas à vaincre cette réticence, mais plutôt à augmenter leur résistance au changement.

Bonne Pratique : La première phase d'étude technique préalable aboutissant à la décision du Comité de Direction de créer un CSP ne fait pas intervenir les acteurs concernés dans les Unités Opérationnelles. Une démarche participative à ce stade est inefficace.

Bonne Pratique : Une fois la décision de créer un CSP prise, l'une seconde phase "d'avant vente" du projet, visant à obtenir l'adhésion d'une très large majorité des "futurs clients" du CSP apparaît comme une bonne pratique.

Bonne Pratique : Pour être efficace, cette "avant vente" doit évoquer les conditions de reprise du personnel, les risques financiers, les modalités de fonctionnement, etc. ...

Bonne Pratique : Le CSP étant conçu pour être un prestataire de services pour des unités opérationnelles « clientes », l'adhésion de ces clients au projet est importante. Celle-ci peut être notamment obtenue par des actions de communication interne autour du projet, ou par une participation des clients au projet lui-même : expression des besoins et attentes, démarche participative de définition des processus ...

Bonne Pratique : Dans tous les cas, il n'est pas envisageable de créer un CSP contre la volonté de ses sociétés "clientes", ce qui n'interdit pas parfois d'user d'arguments "musclés" pour convaincre¹¹ (!). Si les échanges sont indispensables, ils doivent cependant s'inscrire dans un discours sans équivoque quant à la volonté de la direction et une fermeté certaine dans l'affirmation de la mise en place du CSP dans les délais prévus.

Bonne Pratique : La préparation de cette avant-vente nécessite un audit précis des pratiques et des coûts de fonctionnement existants.

Les divergences au sujet du déroulement du processus de mise en place du CSP apparaissent principalement sur le contenu et le temps consacrés aux deux phases suivantes (Etude et mise en œuvre).

Les participants n'accordent pas tous la même importance au temps d'étude et de préparation du projet. Pour certains, cette étude doit être précise et anticiper l'ensemble des modalités de fonctionnement du CSP (y compris la conception du nouveau SI), selon le modèle classique de la gestion de projet. Dans ce cas elle peut durer plus de 18 mois.

¹¹ Par exemple : imposer aux sociétés du groupe ne désirant pas la mise en place du CSP de réaliser les prestations, à périmètre et qualité équivalents, à un coût inférieur ou égal à celui pratiqué par le CSP.

Mais pour la majorité des participants, il n'est pas nécessaire de travailler trop en profondeur cette étape préliminaire, l'important étant de passer rapidement à la mise en œuvre. Notamment, la refonte du SI doit intervenir après le lancement effectif du CSP et non avant¹².

Le principe de cette mise en œuvre rapide est de créer un phénomène de rupture avec l'organisation antérieure. Cette rupture se manifeste, en premier lieu, par le transfert de l'ensemble des personnels concernés au sein du CSP et la définition d'un staff spécifique. Provisoirement, ces personnels continuent à travailler pour leur ancienne société selon leurs pratiques et avec le même SI de gestion.

Puis très rapidement, l'ensemble de ces personnels est appelé à définir ses nouveaux modes de fonctionnement et à travailler au projet de mise en œuvre d'un SI commun dans le cadre d'une démarche participative (la démarche ISO peut alors se révéler un excellent support, couvrant l'ensemble des domaines de la nouvelle structure).

Les avantages d'une telle pratique sont multiples :

- Le sentiment, bien réel, d'un « déséquilibre avant » oblige à un travail efficace et concentré sur l'essentiel,
- La construction des nouveaux fonctionnements se fait avec une vision terrain,
- La confrontation des pratiques de personnels issus de sociétés différentes permet une sorte de benchmarking des meilleures pratiques,
- La construction du nouveau SI se fait en regard des processus métier, et avec une motivation plus importante que si elle intervenait avant la mise en œuvre du CSP.
- L'appropriation par le personnel est naturel (il est acteur du changement),

Il est à noter qu'une telle pratique est cependant très exigeante en termes de management de projet¹³ et d'énergie dépensée.

Bonne Pratique : Créer un phénomène de rupture vis à vis de l'organisation antérieure par un transfert (physique) rapide des personnels au sein de la structure du CSP.

Bonne Pratique : Amener le plus possible le personnel du CSP à être acteur de la construction du CSP et donc du changement, notamment en ayant recours à des démarches participatives (élaboration des processus, modalités de fonctionnement, SI,...).

Bonne Pratique : Une vigilance particulière s'impose sur la gestion des délais de mise en place. Même si, comme dans tout projet, le respect de la contrainte de temps est important, il ne doit pas induire une pression sur les équipes telle qu'elle en devient difficilement supportable, voire dangereuse pour la qualité des fonctions prises en charge¹⁴. Ainsi la mise en

¹² Réaliser la refonte du SI avant la mise en place du CSP représente un risque significatif de résistance à la mise en place du CSP ultérieurement, chacun ayant beau jeu de démontrer les spécificités le concernant, puis de refuser de se lancer dans un nouveau grand chantier transversal à court terme.

¹³ A ce titre, il est important de bien concevoir la démarche participative comme une démarche demandant l'implication de tous, mais tout en respectant un cadre et des orientations bien précises. Le pire étant une démarche participative où les participants sont livrés à eux-mêmes.

¹⁴ D'autant plus que "pendant les travaux la maison reste ouverte", à savoir, que le CSP se doit d'assurer la continuité de service sans dégradation majeure de la qualité de service.

place simultanée dans un temps très court d'un système d'information type SAP et du CSP apparaît comme difficile et à éviter.

Bonne Pratique : Si lorsque le CSP est en place, un turn-over peut être désiré, il est capital de tout mettre en œuvre afin d'éviter tout départ pendant la période de mise en place. Une des sociétés a même bloqué les possibilités de mobilité interne pendant la durée du projet. Il s'agit de ne pas perdre de compétences, mais bien plus encore de ne pas perdre la connaissance liée aux activités reprises au sein du CSP (historique des relations client, des données, des archives, etc. ...).

Bonne Pratique : Privilégier une mise en place du SI de gestion après la création du CSP et le transfert du personnel dans la nouvelle structure.

4. Conclusion

Le CSP société de services, mythe ou réalité ?

S'il est un principe qui semble absolument fondamental dans le concept d'une organisation en Centre de Services Partagés, c'est bien celui de société de services.

Cette notion d'entreprise de services est au cœur même de l'expression **Centre de Services Partagés** et tous les discours visant à convaincre de l'utilité de ce type d'organisation s'appuient fortement sur elle.

En effet, mettre en place un Centre de Service Partagés, n'est ce pas créer une société à part entière dont l'objet est la prestation de services pour un client ?

- une société s'inscrivant dans une relation contractuelle client-fournisseur ?
- une société totalement orientée vers les besoins et attentes de ses "clients" ?
- une société à même d'être mise en concurrence avec d'autres sociétés de prestation de services externes au groupe ?

Or, lorsque l'on observe de plus près les CSP des différents participants au groupe de benchmarking, on observe une priorité dans la relation client : le donneur d'ordre est, en fait, la Direction du groupe.

Nous l'avons vu, l'ouverture des prestations d'un CSP à l'extérieur du groupe n'est pas naturelle dès lors que le CSP est consacré à des activités plus ou moins liées à la stratégie et la gouvernance du groupe. La raison en est que les prestations du CSP sont spécifiques au groupe, et surtout que le CSP est porteur et relais des directives du groupe.

Au fil des rencontres, il est apparu toujours plus nettement que le CSP pouvait entretenir avec les sociétés opérationnelles des relations contraignantes, ce qui serait difficilement acceptable pour un "vrai client".

Cette société de services, par ailleurs, n'a pas réellement la dimension d'un centre de profit. Ses clients sont captifs et elle-même l'est vis à vis de ses clients et des orientations du Groupe (pas de développement possible hors du groupe). La notion de profit du CSP n'a alors qu'un sens limité...

Pourtant, cette notion de société de services n'est pas totalement fictive. Elle oblige à clarifier ce qui est proposé aux unités opérationnelles, à savoir l'offre de services et son niveau de qualité : elle donne une tonalité significative en matière de management et de motivation des équipes, et même de relation avec les sociétés "clientes".

Il apparaît primordial d'être conscient de cette ambiguïté avant d'entreprendre un projet de CSP. Cela permet d'en reconnaître les limites et de ne pas fausser la réflexion et les orientations concernant sa mise en place. Ceci est capital en terme de définition des objectifs et de communication.

Ni Centre de Profit, ni Centre de Coût, le CSP doit être considéré comme un Centre de Création de Valeur.

Cette piste de réflexion mériterait de nombreux développements. Elle apparaît comme le moyen de construire un modèle organisationnel et un management cohérent, à même de tirer les meilleurs fruits de l'organisation en CSP sans semer le trouble par la confusion des genres...