

LES LEVIERS D'OPTIMISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE :

Mise en place de Centre de Services Partagés interne (CSP) ou externe (externalisation ou BPO)*

Une organisation de type CSP ou BPO permet de positionner la fonction comptable et financière dans un rôle plus stratégique au sein de l'entreprise.

Les directions financières ont élargi leur périmètre de responsabilité compte tenu des enjeux croissants liés à la complexité des activités réalisées. En parallèle, les attentes des opérationnels à leur égard sont de plus en plus fortes et nécessitent la mise en place d'une relation client / fournisseur afin de piloter la qualité de service, voire la mise en concurrence.

L'évolution des outils informatiques (ERP) a permis aux grandes entreprises de faciliter les réorganisations sous forme de mise en place de CSP,

d'externalisation ou simplement de centralisation de la fonction comptable et financière.

Ces transformations organisationnelles permettent aux Directions Financières :

- De se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée,
- D'améliorer la valeur perçue de leur fonction,
- D'optimiser les processus internes de l'entreprise,
- Et de contribuer activement à la performance globale.

Les impacts de ce type d'organisation (humain, logistique, technologique, conduite du changement) ne sont pas à négliger et une attention particulière sera portée sur les conditions à réunir pour assurer la réussite de ces projets.

Les entreprises, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité, en recherche d'amélioration de la performance de leur fonction comptable et :

- Ayant des activités comptables réparties sur plusieurs sites,
- Opérant sur un système d'information non unifié sans harmonisation et standardisation des processus,
- Avec des activités à faible valeur ajoutée mais à fort volume opérées par des ressources ayant un coût élevé,
- Et une proportion élevée de ressources comptables localisées dans des zones géographiques coûteuses...

... doivent initier une réflexion sur l'opportunité de la mise en place d'une organisation de type CSP, en interne ou en externe.



Produire une information comptable de qualité dans des délais plus courts et à moindre coût.

Depuis plusieurs années, les organisations de type CSP ou BPO ont démontré leur efficacité en termes de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité du service rendu aux opérationnels et de la productivité. Il s'agit de pratiques devenues courantes dans la sphère des grandes entreprises qui s'étendent de plus en plus aux entreprises de taille plus modeste en recherche d'amélioration de leur rentabilité et de développement durable de leur croissance.

Les retours d'expérience font apparaître des facteurs clés de succès majeurs lors de la mise en place et le développement de ce type d'organisation :

- Au départ, un *business case* réaliste appuyé par un *sponsorship* au bon niveau du *management*,
- Une stratégie de déploiement, d'assistance et de *sourcing* (choix de faire en interne ou externe) adaptée à chaque entreprise en fonction de la culture, du niveau de maturité et de la dimension sociale,

- Un « scope » de services opérés par le CSP clairement défini au travers de processus standardisés et documentés,
- Un mode de pilotage de la performance associé à des indicateurs pertinents, financiers et non financiers, permettant une relation gagnant-gagnant avec les opérationnels/clients et un mode de gouvernance adapté,
- Une sélection rigoureuse du *manager* du CSP (ou du prestataire) qui aura des compétences managériales et de communication au-delà des compétences techniques,
- La mise en place d'un processus d'amélioration continu permettant d'atteindre les objectifs définis.

*BPO : *Business Process Outsourcing*



Mise en place d'un CSP : solution alternative ou première étape vers l'externalisation ?


Les décisions stratégiques de l'entreprise de mettre en place un CSP ou une externalisation de la fonction comptable peuvent être mises en concurrence mais ne s'opposent pas. Elles répondent à un objectif commun de transfert de tout ou partie des activités comptables au sein d'une entité autonome avec la mise en place d'une relation client/fournisseur. Ce sont deux modes d'organisation qui participent d'une même approche de recherche de performance, d'amélioration de la qualité et de diminution des coûts, et qui peuvent dans une certaine mesure être combinés.

En France, la mise en place de CSP est privilégiée à l'adoption d'une solution de BPO en raison de la « mauvaise » image véhiculée par l'externalisation sur le terrain social. La mise en place d'un CSP est socialement plus acceptable en mutualisant les activités au sein de l'entreprise. Dans un second temps une externalisation de tout ou partie des activités comptables, notamment les activités transactionnelles avec peu de

risques opérationnels, est plus facile à mettre en œuvre et permet de générer des économies supplémentaires en capitalisant sur des structures plus compétitives des prestataires de services.

Pour certaines entreprises, la mise en place d'un BPO sera privilégiée à celle d'un CSP pour améliorer plus rapidement le couple coût/qualité, afin d'adapter le coût de la fonction comptable par rapport à la variation de l'activité et s'appuyer sur un prestataire externe en mesure de s'engager sur des niveaux de services et ayant les compétences nécessaires en termes de pilotage et de gestion dans le cadre de ces projets de transformation.

Il n'existe pas de règle générale permettant de dire *a priori* si le recours à l'une ou l'autre des solutions d'organisation est la meilleure : chaque situation est un cas d'espèce à analyser en fonction du contexte des objectifs du *management* et des contraintes internes et externes.



CSP ou BPO : des tendances observées qui confirment le mouvement

Depuis les années 1990, les projets de transformation des fonctions comptables et financières se sont multipliés au travers de la mise en place de CSP ou de BPO.

Ces modes d'organisation évolutifs ont encore un potentiel de développement pour contribuer à une meilleure performance des Directions Financières.

Au-delà, des phénomènes de concentration et de mouvements géographiques observés, les tendances anticipées pour ce type d'organisation sont les suivantes :

- Les grandes organisations vont perfectionner le modèle en introduisant des modes de fonctionnement de plus en plus sophistiqués qui allie des approches organisationnelles (*front office/back office*), géographiques (*nearshore/offshore*) et de *sourcing* (interne/externe).
- Les organisations de taille intermédiaire ainsi que celles relevant du secteur public se rallieront progressivement à la pratique du CSP, propriétaire ou externalisé.
- Le recours à des prestataires spécialisés sera plus fréquent pour ces dernières car elles ne disposent pas du réservoir de compétence pour mener ces projets de transformation par elles-mêmes.
- Les services proposés par les CSP s'étendront de plus en plus à l'ensemble des fonctions support de l'entreprise (achats, ressources humaines,...) pour devenir des CSP multifonctions.



La démarche à adopter pour mener une réflexion consiste à s'assurer de la faisabilité d'un tel projet en évaluant les avantages en regard des moyens à mettre en œuvre. La capacité à le piloter en direct et la prise en compte de la dimension humaine et sociale seront déterminantes dans la direction à prendre.



François Pons

Associé, Directeur National
Finance Transformation & Outsourcing
E francois.pons@fr.gt.com

Christophe Radepont

Associé, Directeur
Finance Transformation & Outsourcing
E christophe.radepont@fr.gt.com