



Édition 2014

Nouvelle génération de *back office*

Transformer pour simplifier



EY

Building a better
working world

1. La parole est aux experts	4
1. Vision à 360° : intégrer de nouvelles fonctions et de nouveaux pays	6
2. De A à Z : collaborer plus que consolider	7
3. 1 + 1 = 3 : augmenter la chaîne de valeur	8
4. Internalisation ou externalisation : trouver le juste milieu	9
5. Service 24/7 : permettre un accès à tous, partout et à tout moment	11
6. Rôles et gouvernance : anticiper les rapports de force	13
7. Performance et ROI : évaluer pour mieux convaincre	14
8. Mobilisation : accompagner les hommes dans le changement	15
9. Amélioration continue : innover pour avancer	16
10. Périmètre géographique du projet : arbitrer au cas par cas	17

2. Du CSP au GBS : où en êtes-vous ? 18

Les différents niveaux de maturité d'une organisation de CSP	20
Pourquoi mettre en place un GBS ?	22
De l'optimisation d'une organisation CSP au déploiement d'un GBS	23

Avant-propos

Sabine Bechelani

Associée
Ernst & Young et Associés
Responsable du pôle
Performance des fonctions
financières et de support
FraMaLux (France, Maghreb,
Luxembourg)



Paul Wood

Associé
Ernst & Young Advisory
Expert en Centres
de Services Partagés



Dans un environnement toujours plus concurrentiel, les entreprises doivent adapter en permanence leurs structures organisationnelles pour demeurer compétitives, agiles et performantes.

Quelles formes prennent ces nouvelles structures ?
Comment évoluent-elles pour optimiser les activités de l'entreprise ?

Recentrer son organisation sur la création de valeur nécessite une forte remise en question. Le fonctionnement « en silo » par unité opérationnelle tend aujourd'hui à être délaissé, au profit du concept *end-to-end process* au sein de Centres de Services Partagés (CSP) devenant globaux et/ou multifonctionnels, conçus pour délivrer des processus standardisés et intégrés.

L'étude « *Nouvelle génération de back office* » apporte un éclairage nouveau sur la dernière génération de CSP : organisés de sorte que les activités dites de *back office* soient centralisées au sein de GBS (*Global Business Services*), ils deviennent alors un véritable fournisseur de services multifonctions auprès des entités locales. Ne sont pas intégrées les activités à haute valeur ajoutée et purement orientées vers le développement du business en local, au contact des clients de proximité (*business partnering*).

Cette étude a été réalisée grâce aux éclairages et retours d'expérience de 25 entreprises leaders en termes de *Global Business Services* telles que Vodafone, GlaxoSmithKline, Philips ou encore Henkel, et de nos experts dans l'accompagnement de ces projets.





Gestion des fonctions de *back office* : où en sont les CSP ?

Pour améliorer durablement la performance de leurs fonctions support (*ou back office*), les entreprises se dotent, depuis plus de 20 ans maintenant, de CSP, qu'ils soient intégrés à leur organisation ou externalisés *via* des fournisseurs de services tiers (*Business Process Outsourcing* ou BPO).

Si à l'origine cette tendance concernait plus particulièrement les fonctions Finance et IT des grandes multinationales, principalement dans le secteur industriel, elle a peu à peu gagné d'autres fonctions, comme les Achats, la chaîne d'approvisionnement ou les RH, mais aussi des entreprises de plus petite taille ou des organisations du secteur public, suscitant un grand nombre d'investissements technologiques (ERP notamment). Autant de mesures grâce auxquelles les entreprises ont pu rationaliser et réduire leurs coûts, sans faire l'impasse sur le niveau de qualité de leurs produits et services.

Or, dans un contexte où la crise persiste, l'intensification de la globalisation et l'apparition du « nomadisme » (*cloud computing*), qui les obligent à aller toujours plus loin dans la réduction des coûts, à être toujours plus flexibles et à adapter leurs outils, les entreprises attendent davantage de leurs fonctions support. Cet environnement favorise donc la croissance de CSP plus aboutis, intégrés dans un véritable partenariat entre les CSP et les services maintenus localement.

Une deuxième génération de CSP est née : les *Global Business Services*, ou GBS.

Le concept des GBS consiste à incorporer, *via* une organisation de CSP multifonctionnels, des processus intégrés (de A à Z) gérés par une seule équipe de façon harmonisée et homogène. Toute activité, et pas uniquement les processus transactionnels, qui ne correspond pas au cœur de métier de l'entreprise et qui n'est pas un différentiateur de valeur ajoutée pour le consommateur, peut faire partie du périmètre de services délivrés par les GBS.

Au-delà des économies réalisées dans le cadre de la centralisation et de la masse salariale, la mise en place d'un GBS repose notamment sur :

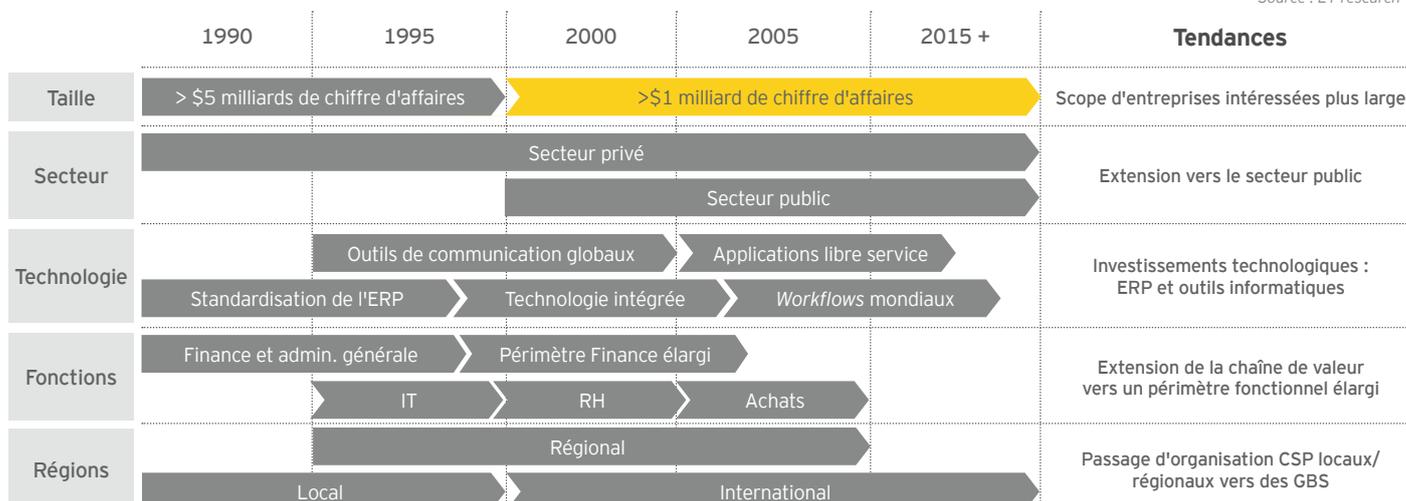
- ▶ la réalisation d'économies d'échelle,
- ▶ l'amélioration des niveaux de contrôle,
- ▶ la standardisation des activités,
- ▶ la rationalisation du temps de travail pour les métiers,
- ▶ la réalisation de meilleures intégrations post-fusion/acquisition,
- ▶ la promotion de l'innovation, de synergies,
- ▶ le partage d'information.

Le positionnement du GBS au sein de l'organisation dépendra non seulement de l'attention portée aux activités de *back office*, mais aussi des impératifs en matière de coûts et du niveau d'appétence au risque du management.

Les bénéfices de cette approche sont indéniables et font des GBS des acteurs incontournables au sein de l'entreprise. Cependant, cette mutation soulève de réels points de vigilance en termes de management et de gouvernance, et implique de nouveaux défis pour les cadres dirigeants et leurs équipes.

Tendances de déploiement des CSP depuis 25 ans

Source : EY research





**1. La parole
est aux experts**





1 Vision à 360° :
intégrer de nouvelles
fonctions et de nouveaux
pays

2 De A à Z :
collaborer
plus que consolider

3 1 + 1 = 3 :
augmenter
la chaîne de valeur

4 Internalisation
ou externalisation :
trouver le juste milieu

5 Service 24/7 :
permettre un accès
à tous, partout
et à tout moment

6 Rôles et gouvernance :
anticiper les rapports
de force

7 Performance et ROI :
évaluer pour mieux
convaincre

8 Mobilisation :
gérer les hommes
au cœur du changement

9 Amélioration
continue : innover
pour avancer

10 Périmètre géographique
du projet : arbitrer
au cas par cas

1 Vision à 360° : intégrer de nouvelles fonctions et de nouveaux pays

Après les fonctions Finance et IT, le périmètre des CSP s'élargit désormais à de nombreuses autres fonctions. « Les entreprises ont commencé à tester la démarche il y a déjà 10 ou 15 ans », explique Paul Wood, Associé EY. « Aujourd'hui, n'importe quel processus qui peut être automatisé et normé peut faire partie d'un CSP. » La preuve avec Bosch, qui a intégré sa fonction R&D, ou encore avec Tesco, dont le CSP, basé en Inde, emploie plus de 6 000 personnes dans des domaines aussi variés que l'ingénierie ou le merchandising. Dans d'autres entreprises, ce sont même les services les plus créatifs, comme le marketing, qui sont progressivement intégrés au sein de CSP, en tout ou partie.

Chaque entreprise doit se poser la question suivante : cette activité implique-t-elle une interaction directe avec le client, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise ?

Si tel n'est pas le cas, cette activité peut relever du périmètre d'un CSP. Si cette activité n'exige pas une proximité directe client, la centralisation sera envisageable sous réserve de la mise en place des bons outils et de la formation nécessaire aux équipes CSP.

Il arrive toutefois que l'élargissement du périmètre des CSP puisse créer un sentiment d'éloignement entre l'entreprise, ses clients et son marché local.

La solution ? Créer des CSP régionaux « *spokes* », qui combinent à la fois une forte interaction entre les fonctions support du « *hub* » et le business local, mais aussi une expertise au niveau régional. Outre une réduction des coûts liée à la régionalisation, cette approche permet un meilleur contrôle de la gestion des résultats financiers et opérationnels et de la mise en œuvre des stratégies pays.

Business case

Philips

Le groupe multinational néerlandais opère dans trois secteurs d'activité : produits grand public, solutions d'éclairage pour professionnels et particuliers et solutions de santé. Suite à des études, les processus ont été jugés trop onéreux en raison de leur grande complexité et de leur faible niveau de standardisation. En 2011, le groupe décide alors de transformer sa fonction Finance en profondeur.

La Directrice opérationnelle, Simone Noordegraaf, nous explique : « Nos trois secteurs d'activité étant très distincts, nous pensions qu'il était impossible de rationaliser notre fonction Finance.

Pourtant, après analyses, 85 % des processus Finance sont complètement indépendants des secteurs. »

Le plan de transformation, établi sur 3 ans, vise à intégrer les processus transactionnels au sein du fournisseur d'externalisation Infosys. Le CSP a donc pour objectif de coordonner les relations avec ce prestataire et le *front office*, s'inscrivant ainsi dans une véritable stratégie de *business partnering*.



2 De A à Z : collaborer plus que consolider

Les GBS, de par leur taille et leur rayonnement mondial, facilitent l'optimisation des processus et l'obtention de plus grandes économies d'échelle.

L'intégration, au sein d'une même organisation de services auparavant distincts, entraîne une optimisation des processus dans l'entreprise et permet d'éliminer les tâches redondantes, tout en assurant le maintien des expertises spécifiques lorsque nécessaire.

« Au départ, toutes les fonctions sont séparées au sein de différents CSP, chacune à un bout du monde, avec un périmètre différent. À terme, toutes les fonctions opèrent de la même manière, délivrant ainsi des économies d'échelle, des améliorations des processus et permettant une plus grande harmonisation au sein de l'organisation », explique Sabine Bechelani, Associée EY.

Cette approche valorise le concept de processus « de A à Z », en automatisant et en prédéterminant un certain nombre de jalons au sein du processus, en simplifiant et en harmonisant les organisations.

Un constat qui se vérifie aussi bien pour la fonction Finance (*record to report*), que les fonctions *supply chain* (*procure to pay*) ou relation client (*order to cash*). Beaucoup d'autres exemples ont été développés ou restent à développer. Pour le président-directeur général de Vodafone India Services par exemple, il s'agit surtout de simplifier certains processus : « il existe aujourd'hui 18 façons différentes de retourner son téléphone mobile selon son type de contrat. Nous essayons de rationaliser nos processus, avec un centre d'appels unique, pour limiter ce chiffre à 5 ou 6. »

Ceci ne signifie pas que les équipes dotées d'une expertise particulière soient vouées à disparaître. « Pour nous, il s'agit plus de collaboration et de transversalité que de consolidation », déclare Steven Glead, Associé EY. Le secret est d'imaginer comment des fonctions peuvent collaborer ensemble pour résoudre des problèmes spécifiques.

La France est moins mature sur le sujet des CSP que d'autres pays européens



Paul Wood
Associé
Ernst & Young Advisory
Expert en Centres de Services Partagés

Environ la moitié des entreprises du CAC 40 ont d'ores et déjà adopté le concept de CSP. En revanche, peu d'entre elles ont passé la seconde étape du processus, à savoir établir un véritable GBS. Cette posture est propre aux décideurs français, qui restent réservés, en comparaison à leurs homologues anglais, allemands et américains, vis-à-vis des centres de services de seconde génération.

Ils sont face à un dilemme entre gains économiques et problématiques en matière de RSE et d'image de marque. Les thématiques relatives au maintien de l'emploi en France nourrissent un véritable débat politique, social et moral sur le sujet. Aussi est-il courant de constater que de nombreuses entreprises, dont la maison mère est basée en France, excluent la France du périmètre de leur GBS.

Pourtant, les entreprises françaises savent qu'elles perdent progressivement en compétitivité à mesure qu'elles refusent de faire évoluer leurs CSP en GBS. Dans un contexte économique difficile et changeant, il semble pourtant primordial de poursuivre les efforts d'optimisation des coûts des fonctions de *back office*, ce que permet en premier lieu un GBS.

3 1 + 1 = 3 : augmenter la chaîne de valeur

Si l'objectif premier réside dans la réduction des coûts et l'harmonisation des processus transactionnels, les cadres dirigeants attendent désormais plus de leur GBS.

Traditionnellement, le périmètre des CSP se limitait aux activités transactionnelles, aux processus souvent répétitifs et pouvant aisément être standardisés. Le champ d'un GBS tend à s'élargir, englobant des activités telles que l'élaboration d'analyses stratégiques ou la prise en charge de services créatifs.

Selon Mala Garg, responsable du GBS d'EY, « il convient de se demander si les processus peuvent être améliorés et par qui. Nous sommes constamment en train d'évaluer comment les CSP peuvent apporter plus de valeur ajoutée, être plus efficaces, réduire les charges administratives et supporter la croissance. »

Dans ce contexte, la maîtrise du Big data est un avantage concurrentiel indéniable. Sur ce point, Piyush Gupta, vice-président de Reliance Industries, l'une des plus grandes multinationales indiennes, fait figure de précurseur : « Depuis que nous avons recruté sept à huit salariés avec une réelle expertise du Big data, nous constatons que la productivité est bien meilleure. L'objectif principal est d'arriver à améliorer les processus à mesure que les objectifs business évoluent. »

Aussi, de nombreuses sociétés centralisent maintenant des activités liées au *reporting* pays (établissement des états financiers, déclarations de TVA et autres déclarations statutaires), souvent en externalisant une partie de ces activités à un partenaire international spécialisé dans les services financiers.

En intégrant ces nouvelles activités dans leur périmètre fonctionnel, les GBS deviennent alors responsables du processus *Record to Report*, et impliqués en tant que *business partners* dans l'appui stratégique et l'aide à la décision des équipes locales.

Business case

Henkel

Actuellement, le GBS de Henkel intègre les fonctions Finance, IT, RH et approvisionnement. Le GBS est constitué par un réseau de CSP basés à Bratislava, Manille et Mexico travaillant également avec quatre fournisseurs d'*outsourcing* en Inde. D'après Joachim Jaeckle, directeur financier au sein du GBS, « la coopération avec les prestataires d'externalisation est très positive au sens où elle renforce le professionnalisme de nos centres de services. »

Au-delà des activités courantes, le GBS produit des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que des analyses de marché, un support aux services client ou *supply chain*, ou encore des opérations relatives à la sécurité, aux données et à la régulation des produits chimiques. « Les employés à fort potentiel demandent à travailler dans des environnements dynamiques, explique-t-il, ils savent que les GBS sont porteurs d'avenir car le concept ne peut pas être abandonné et que de plus en plus de missions intéressantes se feront uniquement dans les CSP. »



4 Internalisation ou externalisation : trouver le juste milieu

Le développement des GBS ne sonne pas la fin de l'*outsourcing*. En effet, à mesure que la chaîne de valeur augmente, de plus en plus de tâches peuvent être externalisées. Ce modèle mixte « CSP interne et externalisation », appelé modèle hybride, nécessite cependant une certaine maturité de l'organisation CSP et des processus.

Les entreprises continuent de s'en remettre à des tiers pour certaines activités, notamment celles dont la volumétrie est importante, associée à une complexité faible.

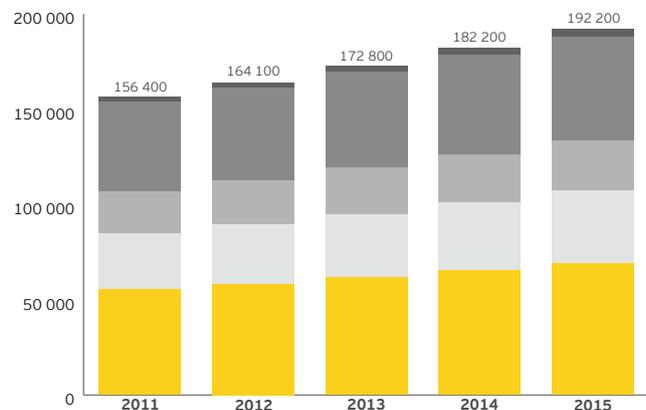
Généralement, plusieurs fournisseurs interviennent dans le cadre de l'externalisation des fonctions rattachées aux GBS. Shantanu Ghosh, vice-président de Genpact nous explique : « Nous sommes de loin les plus grands fournisseurs de services transactionnels, comptables et financiers au monde, mais 95 % de nos clients font appel à un autre fournisseur pour les prestations en IT. »

Quel que soit le prestataire ou la fonction externalisée, le défi consiste à mettre en place un contrôle et une coordination efficace au quotidien. La gestion des modèles hybrides CSP captifs/outsourcer est souvent gérée par une équipe dédiée, afin notamment de poursuivre la standardisation des processus et l'obtention des bénéfices induits, en lien avec le prestataire de services et le contrat conclu avec l'outsourcer.

Services d'*outsourcing* par fonction en milliards de dollars

	2011	2012	2013	2014	2015
Fonction Achat	2 700	3 000	3 300	3 700	4 200
RH (paie)	46 800	48 500	50 500	52 500	54 700
RH	22 300	23 100	24 100	25 100	26 100
Administration et finance	29 400	31 200	33 300	35 700	38 200
Service clients	55 300	58 300	61 600	65 200	69 000

Source : IDC, Worldwide and US Business Process Outsourcing services 2012-2016 forecast, 2012



Business case

Vodafone

Depuis 2007, l'opérateur téléphonique britannique possède un CSP en Hongrie, pour traiter les activités financières et comptables. Ce centre est devenu multifonctionnel à partir de l'implémentation d'un nouveau système SAP et de l'ouverture, en 2010, d'un nouveau centre à Puna (Inde). « Ces derniers 24 à 30 mois, les activités du GBS ont pris de l'ampleur », explique Sudhir Nagaraj, directeur des opérations en Inde. Après avoir intégré la fonction Finance, la comptabilité et la technologie, le centre indien s'attèle à

l'amélioration de la relation client et à l'intégration de la fonction RH. Au total, le GBS compte aujourd'hui 8 000 salariés et devrait s'agrandir jusqu'en 2015 pour atteindre 11 500 à 12 000 collaborateurs (2/3 en Inde et 1/3 en Hongrie et en Égypte). « Nous avons opté pour une double stratégie », nous explique Sudhir Nagaraj. « Nous intégrons une partie du travail réalisé par des grands cabinets, notamment en IT, pour nous construire notre propre domaine d'expertise et économiser sur les dépenses en conseil. »

« Nous essayons aussi de réfléchir à d'autres domaines d'activités qui pourraient faire partie du GBS, dans le but d'augmenter notre chaîne de valeur. » Cette stratégie d'*insourcing* est volontaire de la part de Vodafone, qui pense réaliser suffisamment d'économies d'échelle sur ces activités pour ne pas avoir à les externaliser. « Avec cette stratégie, vous construisez et reprenez les talents, tout en réalisant une standardisation et une simplification des processus. »



Systèmes informatiques : service ou outil, une clé incontournable des CSP



Philippe Martin

Associé
Ernst & Young et Associés
Expert en Gouvernance, Audit et Sécurité des systèmes



Maximiliano Goldmann Vallicelli

Associé
Ernst & Young Advisory
Expert en gestion de projets complexes

La problématique des systèmes d'information (IS&T) émerge naturellement dès que l'on aborde la question des CSP et ce, de deux manières possibles :

- ▶ Lorsque l'IS&T est le service fourni par le CSP ;
- ▶ Lorsque l'IS&T est l'outil indispensable au fonctionnement de celui-ci.

Si l'entreprise fait le choix d'un CSP informatique, elle doit déterminer précisément quelles activités sont concernées : centre d'appels (support utilisateurs), *data center*, *software*, réseaux, achats informatiques... Le pays d'accueil du CSP est alors choisi en fonction d'un équilibre complexe entre capacités humaines et techniques, qualité des infrastructures locales, niveau des coûts et éventuelles considérations fiscales. Il importe qu'un *Service Level Agreement*, le plus complet possible, soit mis en place entre le CSP et les entités du groupe pour s'assurer que les services informatiques rendus répondent aux besoins, que la qualité est mesurable, tout en permettant les économies attendues.

Le CSP doit également disposer d'une bonne visibilité sur la stratégie du groupe afin d'anticiper les besoins futurs, car il devra faire preuve de flexibilité en cas de croissance externe ou d'implantation dans de nouveaux pays. Dans le cas où il ne s'agit pas de mutualiser les ressources informatiques - s'il s'agit par exemple de regrouper des fonctions de support comme la paie, la gestion des fournisseurs/clients, etc. - toute démarche de mise en œuvre d'un CSP aura nécessairement un impact sur les systèmes d'information. Dans ce type de projet de transformation, l'IT a en effet un rôle majeur à jouer dans l'harmonisation et l'optimisation des organisations et des processus, et par la même occasion, contribue à l'optimisation des coûts de ces fonctions (clés) de support.

En tant qu'outil, l'IT doit avant tout favoriser la connexion optimale du CSP à l'ensemble des entités du groupe, afin de soutenir la nécessaire circulation de l'information.

En termes de gestion des processus, il est important de veiller à la bonne intégration et à la fluidité de l'ensemble. L'enjeu sera également de trouver les meilleures solutions technologiques pour centraliser et traiter des informations provenant de plusieurs sources (avec les différences que cela implique selon les régions, filiales, métiers, méthodes de travail), et potentiellement issues de bases de données hétérogènes. Quelles solutions adopter alors pour maîtriser le traitement du Big data et des différents processus, et pour optimiser le coût de ce traitement ? Les enjeux sont opérationnels mais aussi réglementaires - d'un pays à l'autre la protection de la confidentialité des données n'est pas régie par les mêmes lois - touchant également à des questions de gouvernance et de sécurité.

La tendance au sein des grands groupes est aujourd'hui d'aller de plus en plus vers une harmonisation et une meilleure intégration de leurs différents systèmes d'information, que ce soit pour la gestion de leurs bases de données, le choix de leurs progiciels de gestion intégrés ou de solutions de reporting. Le choix de ces solutions informatiques et technologiques conduit à des réflexions qui concernent le groupe au niveau global : faut-il partir d'un système existant et l'adapter ? Adopter une nouvelle solution pour tous ? Etc. Dans ce type de contexte, et si l'entreprise envisage en parallèle la mise en œuvre d'un CSP, il est évidemment crucial de coordonner les deux démarches, qui participent aux mêmes objectifs de mutualisation des ressources, d'optimisation des processus et de réduction des coûts.

5 Service 24/7 : permettre un accès à tous, partout et à tout moment

Mettre en place un GBS implique une réflexion sur la localisation géographique stratégique des activités de l'entreprise. En théorie, un GBS devrait pouvoir opérer depuis une seule localisation, n'importe où dans le monde. En pratique, les différences de fuseaux horaires et les besoins linguistiques nécessaires à une bonne communication peuvent imposer de disposer de plusieurs localisations, afin d'en satisfaire tous les utilisateurs.

C'est pourquoi, depuis 2010, EY possède un modèle de GBS intitulé « *hubs and spokes* » : l'Inde et la Chine sont les deux « *hubs* », soutenus par l'Argentine et la Pologne en tant que relais « *spokes* ».

Deepak Swarrop, responsable du GBS d'EY, nous explique en quoi leurs rôles sont complémentaires : « les *spokes* disposent de compétences linguistiques et sont situés dans le même fuseau horaire que leurs clients, pour satisfaire les besoins spécifiques auxquels la Chine ou l'Inde pourraient difficilement répondre. »

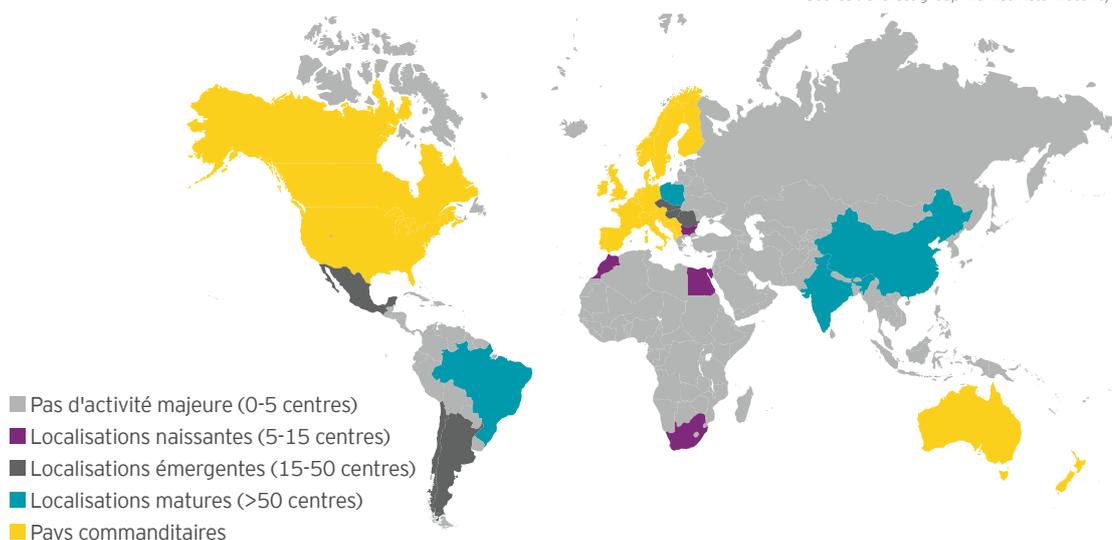
Pour autant, à mesure que les entreprises se développent, leurs marchés cibles se diversifient, déplaçant parfois fortement le centre de gravité de leurs activités.

En parallèle, le coût de la main-d'œuvre devient de plus en plus élevé dans certains pays autrefois très compétitifs. Par ailleurs, les besoins en localisation ne cessent d'évoluer et les territoires autrefois attractifs (*hot spots*) peuvent avoir aujourd'hui perdu en compétitivité.

« Globalement, l'Inde apparaît comme un centre stratégique car elle réunit de bonnes compétences linguistiques et informatiques, à faible coût de main-d'œuvre », indique Bertrand Quélin de HEC Paris. Cependant, selon lui, « d'autres pays émergents dans la liste des *hot spots* CSP, tels que la Chine, les Philippines, l'Ukraine et la République Tchèque montent aussi en puissance. »

Répartition des GBS

Source : everest group market vista maturity heatmap



Business case

GlaxoSmithKline (GSK)

En 2008, le géant pharmaceutique GlaxoSmithKline inaugure un GBS incluant cinq fonctions : IT (100 %), Immobilier (100 %), Approvisionnement (50 %), Finance (45 %) et RH (10 % à 20 %). Au départ, GSK a ouvert un centre de services à Kuala Lumpur en réunissant la fonction Finance là où était implantée la fonction IT. En mars 2013, un second centre devrait être ouvert à Londres, suivi d'un troisième en Amérique du Nord. Paul Fry, directeur financier au sein du GBS, nous explique : « Nous avons délibérément choisi d'ouvrir un centre au Royaume-Uni car

l'entreprise est britannique et nous souhaitons être perçus comme un acteur qui soutient l'économie locale. Pour les États-Unis, l'objectif est le même car il s'agit d'un marché crucial. Je pense que les pays émergents apportent une réduction de coût immédiate, mais sur le long terme, ce n'est plus aussi avantageux car les salaires augmentent constamment. Par ailleurs, sur 10 000 salariés travaillant au sein du GBS, la moitié est employée par des prestataires d'externalisation. Nous externalisons nos activités standard et répétitives, pour lesquelles les fuseaux

horaires ou les langues n'ont pas d'impact. A contrario, si les missions requièrent un haut niveau de compréhension contextuelle ou dépendent de fuseaux horaires et de compétences linguistiques, nous le faisons nous-mêmes. Nous ne donnons aux prestataires que des missions qu'ils peuvent réussir. Cette stratégie est optimale car elle profite à tous, notamment au CSP qui voit son périmètre s'étendre tout en augmentant sa chaîne de valeur. »



Fonction Achats : cibler les activités à haute valeur ajoutée du cycle de *sourcing*



Éric Salviac

Associé directeur
Ernst & Young Advisory
Expert de la performance de la fonction Achats

Il faut distinguer deux phases clés lorsque l'on aborde le cycle Achats :

- ▶ Le *sourcing*, qui comprend les activités de recueil des besoins, de sélection et de contractualisation avec les fournisseurs, dites activités « amont » ;
- ▶ Le *procurement*, qui correspond aux activités opérationnelles et transactionnelles des biens et services achetés, dites activités « aval », et se rapportant principalement au passage des commandes et de leur gestion.

Le cycle de *sourcing* est l'étape la plus stratégique car elle nécessite une connaissance fine du marché fournisseurs et des besoins des clients internes. Le cycle de *procurement* s'avère davantage opérationnel, mais tout aussi important, car l'exigence croissante des utilisateurs finaux oblige une exécution irréprochable du service rendu sur la gestion des commandes.

L'objectif d'intégrer la fonction Achats au sein d'un CSP est multiple et notamment : accroître l'efficacité opérationnelle au profit des métiers, augmenter le contrôle des activités, réduire les coûts fixes (moins d'ETP), dégager des « *savings* » en mutualisant les besoins et les moyens, aligner la stratégie Achats à la stratégie globale de l'entreprise. Cependant, selon que l'on voudra mettre l'accent sur le *procurement* ou le *sourcing*, les attentes et les résultats obtenus seront différents. En tant qu'acteur de la performance et de la transformation des entreprises, nous militons pour la construction de CSP à haute valeur ajoutée. Dans une optique d'accroissement de la maturité de la fonction Achats, cette démarche offre un réel service au client final.

D'un point de vue empirique, ceci se traduit par une attention particulière portée au *sourcing*, afin de cibler les catégories d'achats stratégiques à haute valeur ajoutée (comme les CAPEX ou les achats de production) en faisant un travail de fond sur le panel fournisseurs.

Le modèle **CLAN** (*Center Lead Action Network*) est généralement le modèle d'organisation des achats le plus courant. Dans sa forme la plus aboutie, il se compose d'un maillage en trois niveaux :

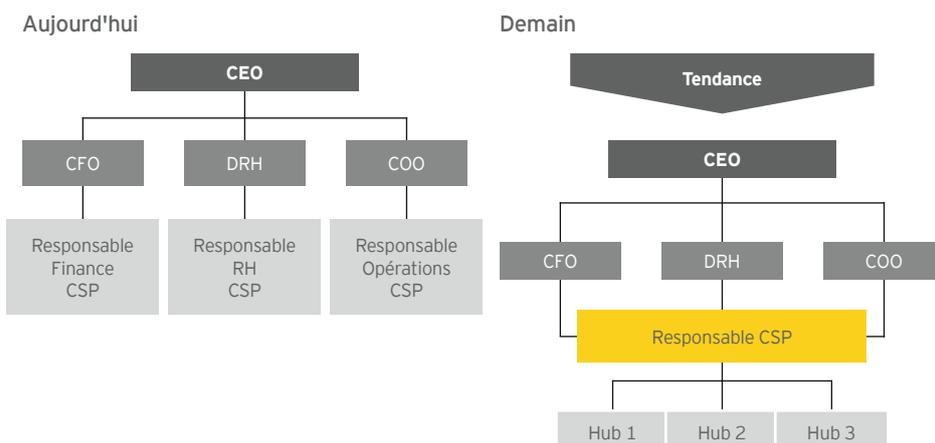
- ▶ Un noyau dur, centralisé sous la forme d'un centre d'expertises géré par des *category managers*, est en charge du pilotage mondial des besoins et des fournisseurs (*sourcing, vendor management, accords cadre...*) ;
- ▶ Un ou plusieurs CSP, pilotés par le central, sont organisés selon les régions du monde à servir ;
- ▶ Un réseau d'acheteurs proches des besoins des sites est en charge de la gestion et du pilotage des commandes. Dans ce contexte, un rattachement hiérarchique avec une ligne de commandement directe semble plus approprié qu'un rattachement fonctionnel à la fonction Achats ou aux métiers.

Par ailleurs, afin d'optimiser la localisation des CSP et des schémas logistiques, il est indispensable d'avoir une vue globale des flux de biens et des flux financiers. Ceci passe notamment par une approche en coût complet de type TCO (*Total Cost of Ownership*), avec une prise en compte de la localisation des fournisseurs, des points de livraison, des éventuels prix de transfert, des droits de douane, impacts fiscaux, etc.

Enfin, mettre en place des processus et systèmes d'information robustes, définir un *service level agreement* clair, être intégré avec la fonction logistique amont, organiser une gouvernance forte, disposer d'expertises techniques sur les catégories d'achats directs et ne jamais négliger le volet de management du changement sont les facteurs clés de succès.

Changement de modèles de gouvernance

Source : EY research





6 Rôles et gouvernance : anticiper les rapports de force

À mesure que les GBS prennent de l'ampleur, savoir à qui revient la responsabilité et le contrôle revêt une importance capitale.

Traditionnellement, le responsable hiérarchique du CSP est le responsable de la fonction supportée par le CSP. Par exemple, le DAF est généralement responsable du CSP Finance et le DAF de chaque pays ou région est responsable de « son » CSP régional.

Dans un GBS, la tendance est à un *reporting* au niveau groupe (DAF groupe ou directeur général groupe), voire au niveau de la direction générale, en tant qu'entité indépendante.

Une alternative repose sur la création d'un comité de gouvernance dédié au CSP.

Ce comité fonctionne de manière autonome et délivre des rapports directement au comité de direction, au même titre que les autres branches d'activités de l'entreprise.

Cette structure présente l'avantage opérationnel de réduire les conflits de périmètre ou de gestion de budget et l'avantage fonctionnel d'établir une ligne directrice claire en termes de partage des responsabilités.

Comment construire un GBS performant : une approche structurée des risques de projet, une gouvernance forte et un plan de continuité d'activité respecté



Dominique Pageaud

Associé
Ernst & Young et Associés
Responsable du Pôle de compétences
Business Consulting

Les GBS, dits CSP de seconde génération, permettent d'intégrer et d'interconnecter sur une plateforme multimodale les fonctions internes de l'entreprise, qui ne correspondent pas à ses activités *core business* et qui, de prime abord, n'apparaissent pas comme un facteur différenciant en termes de valeur ajoutée pour le client final.

Pour autant, les fonctions auxquelles ce type de CSP étend son périmètre (RH, Achats, Marketing et parfois même R&D) revêtent une forte dimension opérationnelle et humaine, et sont directement liées à la performance globale de l'entreprise. C'est pourquoi l'extension du périmètre géographique et fonctionnel des CSP n'est pas sans risques et peut fragiliser les entreprises.

Ces risques recouvrent l'ensemble des familles de risques auquel tout grand projet d'investissement est exposé. Ils peuvent être d'ordre politique, réglementaire, technologique ou liés à la sécurité et à la confidentialité des données. Il existe également des facteurs de risques plus sensibles, dans un contexte de responsabilisation sociale accrue des entreprises, tels que le risque humain et le risque de réputation. Ainsi, l'intégration et la structuration des risques dans un grand projet de transformation tel qu'un GBS constituent des sujets clés.

Le déploiement réussi d'un GBS repose sur trois piliers fondamentaux : une approche PRM (*Project Risk Management*) structurée, une gouvernance forte et un plan de continuité scrupuleusement appliqué.

Une approche PRM, tout d'abord, se révèle incontournable tant dans la phase amont que dans le déploiement du CSP. En effet, plus son périmètre sera élargi, plus le CSP aura un impact direct sur le modèle économique de l'entreprise, et donc sur sa performance. La performance d'un GBS repose ensuite sur un *leadership* fort, représenté au plus haut niveau dans les organes de gouvernance de l'entreprise, afin de maintenir élevés les niveaux de transparence et de qualité du CSP, en garantissant, à travers une logique d'évaluation qualitative et quantitative, le respect du *service level agreement*, la régulation, ainsi que le suivi des KPI. Par ailleurs, les logiques de plan de continuité d'activité, vitales pour la fonction Finance, le sont encore plus pour les fonctions RH et Achats, car elles impliquent fortement la relation de l'entreprise avec des parties prenantes externes. Enfin, un GBS performant doit être adossé à un ERP (*Entreprise Resource Planning*) stable et homogène, prêt à faire l'interface avec le CSP et le *core system IT*.

En synthèse, le déploiement d'un GBS s'avère d'autant plus pertinent qu'il est couplé à un projet de convergence mondiale des pratiques dans le cadre de groupes à forte croissance, et non pas uniquement guidé par la recherche d'économies d'échelle. En effet, au-delà des facteurs de risques préalablement évoqués qu'il convient de gérer au mieux, il ne faut pas sous-estimer le temps de mise en œuvre nécessaire pour assurer une amélioration de la qualité des services rendus aux opérationnels.



7 Performance et ROI : évaluer pour mieux convaincre

Évaluer la performance d'un GBS est essentiel, et implique la mise en place d'outils de contrôle de compétitivité et de qualité. Chaque GBS doit être doté d'outils de gestion de la performance afin de démontrer sa capacité à délivrer un service compétitif et de qualité.

Des indicateurs de performance chiffrés sont indispensables pour convaincre et obtenir le soutien des instances décisionnelles de l'entreprise dans la politique de développement du GBS. D'après Sudhir Nagaraj, directeur des opérations chez Vodafone India Services, « nous estimons qu'après 90 jours de lancement et 90 jours de stabilisation, nous sommes en droit d'attendre du CSP les résultats du plan prévisionnel. »

Au-delà des indicateurs standard (coût par transaction, vitesse de livraison, disponibilité, taux de réponse), d'autres, plus qualitatifs, viennent compléter cette liste.

Ces nouveaux indicateurs de performance s'intéressent notamment à la satisfaction du client et au nombre de problèmes résolus lors de la première prise de contact.

« Pour les Achats, il s'agit de calculer la réduction des coûts indirects d'approvisionnement. Pour les RH, nous évaluons la satisfaction des employés ou les modes de rémunération. »

Enfin, d'autres éléments d'analyse se développent autour de problématiques qualitatives : combien d'innovations ont été générées ? A-t-on atteint un niveau suffisant d'alignement stratégique ? Qu'ont réalisé les fonctions métier grâce au temps dégagé par le soutien du CSP ?

Le challenge en ce qui concerne la gestion de la performance d'un GBS est de fournir des indicateurs adaptés aux besoins internes et externes, tout en évitant leur multiplication et d'éventuelles lourdeurs de gestion.



8 Mobilisation : accompagner les hommes dans le changement

Les CSP ont souvent mauvaise réputation en termes de gestion humaine, notamment à cause des forts taux de rotation des équipes.

D'après Joachim Jaeckle, directeur financier chez Henkel : « Nous rencontrons de plus en plus de talents qui souhaitent travailler dans des environnements très dynamiques tels que les GBS. Ces lieux drainent de très nombreux projets innovants, porteurs de changement ; ce qui intéresse les collaborateurs et les incite à venir travailler ici. »

En intégrant progressivement d'autres fonctions et processus, les GBS proposent des missions de plus en plus complexes, instructives et formatrices.

Ils offrent également de fortes possibilités de mobilité interne, tant fonctionnelles que géographiques.

Pour les profils expérimentés, passer par la case GBS ouvre de nouveaux horizons, tant en termes de management que de plans de carrière. « Il va être de plus en plus difficile de devenir DAF ou cadre dirigeant sans comprendre le fonctionnement d'un GBS », explique Paul Wood.

Les organisations tentent de répondre à ce nouvel élan par des plans de mobilité interne et des programmes de gestion de compétences.

Gestion des compétences et accompagnement du changement : les deux enjeux majeurs lors de la mise en place d'un GBS



Didier Desert

Associé
Ernst & Young Advisory
Responsable Organisation et Performance
des Ressources Humaines

La dimension humaine conditionne largement la réussite de tout projet de transformation. C'est d'ailleurs ce facteur qui souvent cristallise les perceptions négatives et les réticences dans le cadre de la mise en place d'un CSP qui implique nécessairement un déplacement et/ou une réorganisation des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce contexte, l'entreprise doit être attentive à deux enjeux majeurs : la gestion des compétences et l'accompagnement du changement.

Si certaines tâches ou fonctions sont déplacées hors des frontières, cela implique inéluctablement une réduction, ou tout du moins une redistribution des effectifs. Certains employés peuvent retrouver une attache au sein du groupe sous un autre statut, dans d'autres fonctions, si besoin au moyen de formations. L'entreprise devra accompagner au mieux les départs, dans le respect des collaborateurs et du dialogue social de telle manière qu'il n'y ait aucune rupture dans le traitement quotidien.

Elle devra également se préoccuper de sécuriser les meilleurs talents, dans un contexte transitoire où l'annonce du projet peut créer certaines tensions et des risques de départs anticipés.

L'autre enjeu majeur relève de la conduite du changement. Il s'agit de s'assurer du bon niveau de compréhension et d'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet : management et collaborateurs des fonctions en voie de transfert, mais aussi interlocuteurs futurs du CSP, en interne (opérationnels) comme à l'extérieur (clients et fournisseurs).

Des modèles culturels différents et de nouvelles méthodes de travail entrent en jeu, des habitudes sont à changer, des collaborations à repenser. L'évolution vers un CSP est souvent source de bouleversements et entraîne une réaction naturelle : la crainte d'une perte de contrôle et d'une dégradation du service rendu, mais aussi souvent un sentiment de culpabilité vis-à-vis des personnes appartenant aux fonctions réorganisées. Pour amortir ces perturbations, une démarche pédagogique dans le sens des orientations prises et la méthode employée comme une communication réaliste sur les résultats attendus sont primordiales à tous les stades du projet.



9 Amélioration continue : innover pour avancer

La plupart des gains à long terme proviennent d'innovations réalisées une fois les processus déplacés au sein d'un GBS. L'innovation est au cœur des préoccupations des GBS.

En effet, les gains de productivité effectués à court terme lors du transfert des activités au sein du GBS doivent se poursuivre sur le long terme à travers un plan d'amélioration continue.

« Si l'innovation n'est pas encadrée au sein d'un processus, elle ne voit jamais le jour », explique Greame Butterworth. Face à ce constat, certaines entreprises ont formulé des attentes précises à leurs CSP ; d'autres ont créé des équipes dédiées à l'optimisation et à l'innovation interne.

Par exemple, Procter & Gamble impose à chaque employé du GBS de suivre une session de formation sur la méthodologie des processus et de dédier au moins une journée par mois à leur amélioration.

La qualité des propositions et des initiatives à la suite de cette réflexion fait partie intégrante de l'évaluation annuelle : l'équipe en charge du CSP évalue le ratio du nombre d'idées déployées par rapport au nombre d'idées proposées.

La question de l'innovation est centrale : l'entreprise est-elle en mesure de répondre au besoin d'amélioration continue aussi bien en termes d'organisation, de technologie que d'infrastructure ? Dispose-t-elle des ressources nécessaires et de l'organisation adaptée ?

Business case

Metro

Metro Allemagne est le cinquième plus grand distributeur au monde. Présent en Europe, en Asie et en Afrique, il emploie plus de 280 000 personnes. Son développement est le résultat d'une combinaison entre croissance organique et externe, entraînant de fait une forte décentralisation : « le secteur de la distribution demeure un marché local, quelle que soit la localisation », nous explique Oliver Wolff, directeur du GBS. Concernant les services partagés, il souligne que « l'idée est de centraliser au maximum les fonctions de *back office*, tout en gardant localement ce qui est pertinent pour le client. »

Le transfert vers le GBS a commencé il y a trois ans, avec la délocalisation des fonctions comptables vers trois CSP situés en Allemagne, en Pologne et en Inde. Chaque lieu dispose de sa propre équipe de gestion opérationnelle et fournit un reporting régulier à Olivier Wolff. L'objectif, à terme, est d'ajouter davantage de fonctions opérationnelles telles que le reporting financier. « Ce processus comporte trois finalités d'importance égale : la transparence, la gouvernance et l'efficacité. Nous apprécions les économies réalisées, mais ces objectifs sont tout aussi cruciaux. Ceci implique de remonter les informations

prioritaires des entreprises locales au niveau groupe tout en instaurant un bon niveau de confiance et de contrôle. » Le processus a été mis en place par le PDG, avec le soutien des seniors managers (intégration au jour le jour). Néanmoins, « nous avons dû faire face à une certaine forme de résistance au changement. Aussi, nous insistons sur le fait que nous ne cherchons pas à réduire le niveau de responsabilité donné à nos collaborateurs, mais à diminuer leur charge de travail afin de développer leur potentiel au sein de l'entreprise. »



10 Périmètre géographique du projet : arbitrer au cas par cas

Business case

Reliance Industries

Reliance Industries, l'une des plus grandes entreprises indiennes du secteur industriel, dispose d'un GBS intégrant plusieurs fonctions : Finance, Ressources Humaines, Informatique, Achats et Affaires Juridiques. « Notre objectif est d'avoir un GBS qui puisse prendre en charge l'entière organisation et les différents départements de notre entreprise », dit Piyush Gupta, directeur du GBS.

Reliance Industries attend du GBS une prise en charge des tâches de nature transactionnelle, entraînant ainsi une élévation de la chaîne de valeur (notamment en *business analytics* où une équipe dédiée se charge de réaliser des études prévisionnelles pour l'ensemble du groupe). « Cela représente bien plus qu'une simple transaction », explique Piyush Gupta. « Inclure ce type de travaux au sein du CSP exige un niveau élevé de confiance entre les parties prenantes. »

Il ajoute : « Nous ne cherchons pas à effectuer une réduction des coûts comme la plupart des multinationales, mais à avoir une plateforme évolutive, prête à gérer la croissance que nous allons connaître. »

Le GBS de Reliance Industries jouit déjà de résultats tangibles, et pas seulement en termes de coût. Le taux de satisfaction moyen des utilisateurs* est de 82 %, contre 25 % il y a à peine 18 mois.

Dans certains cas, les multinationales qui opèrent dans des pays où l'équipe *back office* est restreinte, appelés « pays émergents » constatent que le coût de la main-d'œuvre y est inférieur à celui du coût moyen de leur GBS. Aussi, intégrer les pays émergents dans les GBS reviendrait à augmenter les coûts globaux pour l'entreprise.

Toutefois, la finalité d'une structure GBS ne porte pas uniquement sur la réduction des coûts de fonctionnement des fonctions support.

Il s'agit également d'harmoniser les processus, d'améliorer les contrôles et la qualité des services fournis par les fonctions support, et de se positionner dans l'aide décisionnelle au business (*business partnering*).

Selon Sabine Bechelani, Associée EY, « les CSP ont un rôle beaucoup plus important que la simple réduction des coûts. Tout dépend des besoins de l'entreprise. Souhaite-t-on réduire les coûts, standardiser, déployer de nouvelles technologies ou assurer l'intégrité des données ? La solution sera différente selon la réponse à chacune de ces questions. »

Les pays émergents restent en dehors du périmètre lorsque l'intérêt d'avoir un très faible coût de main-d'œuvre demeure plus avantageux que les bénéfices potentiels d'intégration au sein du GBS.

Il faut donc arbitrer, au cas par cas, en fonction de la stratégie globale de l'entreprise.

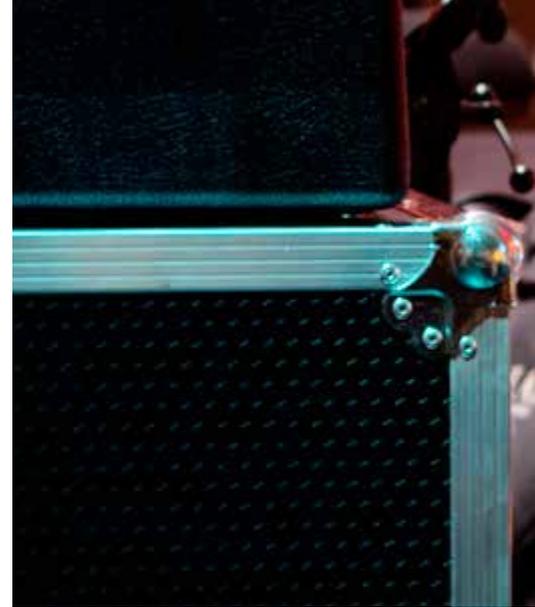
* Nombre d'utilisateurs satisfaits du service diminué du nombre d'utilisateurs insatisfaits.



The background of the slide is a dark, out-of-focus photograph of city lights at night, creating a bokeh effect with various colored light spots. In the lower-left foreground, the wooden neck and fretboard of a guitar are visible, along with the heads of several strings. A bright yellow trapezoidal shape is positioned in the upper right, containing the text.

2. Du CSP au GBS : où en êtes-vous ?

La nouvelle génération de GBS représente davantage une évolution qu'une véritable révolution du modèle CSP pour les entreprises et organisations, bien que celles-ci présentent à l'heure actuelle quatre stades de maturité dans leur approche CSP.



Les différents niveaux de maturité d'une organisation de CSP

Niveau 1 : L'approche standard

Dans ce modèle, les entreprises ont mis en place des CSP distincts pour servir des fonctions de façon individualisée : CSP Finance, CSP RH, etc.

Ces CSP ont relativement peu de contacts entre eux, et leurs responsables dépendent en général du dirigeant de la fonction concernée, appelé « *C' level* » : DAF pour le CSP Finance, DRH pour le CSP RH, etc.

Ce sont ces dirigeants qui gèrent les décisions liées aux différents CSP : extension de périmètre, gouvernance, etc.

Au sein même de ces CSP monofonctionnels, il peut y avoir des séparations entre les équipes, qu'elles gèrent des zones géographiques ou des branches d'activité différentes.

De fait, l'intégration des processus, qui pourrait être gérée sur une base interfonctionnelle, s'avère difficile au sein de ce type de structure.

CSP monofonctionnels

Finance	CFO
RH	CRHO
Achat	CAO
IT	CIO
Vente <i>back office</i>	CVO

Source : EY research

Niveau 2 : L'approche multifonctionnelle

Dans ce modèle, les entreprises ont commencé à mutualiser leurs CSP à l'échelle régionale.

Ces CSP combinent plusieurs fonctions (RH, Finance, IT, etc.) et sont implantés par grandes régions (EMEIA, Asie, Amérique du Sud, etc.). Les responsables de ces CSP dépendent d'une hiérarchie mondiale qui gère la performance opérationnelle des CSP et leur relation avec les marchés régionaux.

Ces CSP, mieux intégrés, optimisent leurs infrastructures, leur technologie et leur localisation géographique. Pour autant, on constate que chaque fonction a encore tendance à opérer individuellement au quotidien.

CSP régionaux multifonctionnels

Responsable des CSP multifonctions		
Amérique du Nord et du Sud	Europe et Moyen-Orient	Asie Pacifique
Finance	Finance	Finance
RH	RH	RH
Achat	Achat	Achat
IT	IT	IT
Ventes	Ventes	Ventes
Gestion de services		

Source : EY research



Niveau 3 : L'approche mondiale

Dans ce modèle, plusieurs fonctions sont rassemblées au sein de CSP ayant un périmètre géographique mondial appelé GBS. Les équipes sont donc organisées par fonction (Finance, RH, *Supply chain*, etc.), et placées sous la responsabilité d'un dirigeant à l'échelle mondiale.

Le GBS offre une interface unique aux clients internes et opère de façon globalisée avec tous ses clients, autour d'un contrat adapté et de la mise en place d'une structure de gouvernance dédiée. Ce type d'organisation globale tend à harmoniser et standardiser la gestion d'équipe, le déploiement des processus et ce, sous le même cadre de management.

Des CSP régionaux sont souvent mis en place au sein de la structure GBS, afin de pallier les problèmes de fuseaux horaires ou différences linguistiques, et la mise en place de relais « *hub and spoke* » est fréquente.

GBS - CSP multifonctionnels

Responsable monde des GBS		
Amérique du Nord et du Sud	Europe et Moyen-Orient	Asie Pacifique
Finance		
RH		
Réseau mondial des responsables de processus		
Gestion globalisée de la performance		
Gestion globalisée des prestations de service		

Source : EY research

Niveau 4 : L'approche multifonctionnelle avancée

Le GBS intégral représente actuellement le modèle le plus abouti parmi les CSP multifonctions mondiaux, et rares sont les entreprises à avoir atteint aujourd'hui un tel niveau d'intégration.

Ce modèle présente de nombreuses caractéristiques communes avec celui des CSP multifonctionnels (niveau 3), avec notamment une seule organisation opérationnelle mondiale transverse à des centres régionaux et mondiaux.

Cependant, l'entité n'est plus organisée sur la base des fonctions qu'elle sert (Finance, RH, QRM), mais selon le service produit (services financiers, service fournisseurs et service clients, etc.). Cette gestion *end-to-end* permet d'intégrer des processus appartenant initialement à des fonctions différentes (*Supply chain*, Finance, etc.).

Les équipes qui ne sont plus organisées par fonction mais par processus deviennent alors multifonctionnelles.

L'organisation est dirigée par un responsable GBS Monde, qui relève du comité exécutif, ou qui en est lui-même membre.

Le GBS intégral

Responsable mondial des GBS		
Amérique du Nord et du Sud	Europe et Moyen-Orient	Asie Pacifique
Service clients		
Service fournisseurs		
Service paie		
Service finance		
Service comptabilité		
Réseau mondial des responsables de processus		
Gestion globalisée de la performance		
Gestion globalisée des prestations de service		

Source : EY research



Pourquoi mettre en place un GBS ?

Les entreprises qui font évoluer leur modèle de CSP vers une organisation GBS souhaitent généralement répondre à trois objectifs.

Recherche d'efficacité

- ▶ Fournir aux fonctions support un soutien efficace pour les affiliés (Finance, Achats, RH, IT)
- ▶ Centraliser le traitement des données de base et fiabiliser les traitements informatiques
- ▶ Fournir des rapports précis et correctement renseignés, au moment opportun
- ▶ Permettre aux activités à forte valeur ajoutée d'aider aux décisions opérationnelles

Pertinence des contrôles

- ▶ Mettre en place des points de contrôle interne afin de s'assurer de la pertinence de l'information produite, notamment financière
- ▶ Améliorer les dispositifs de résolution des dysfonctionnements identifiés

Correcte maîtrise des fonctions de *back office*

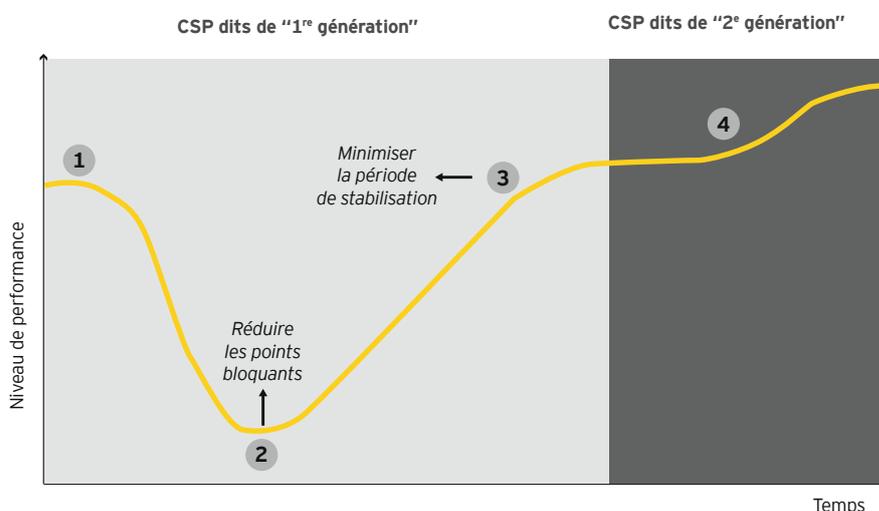
- ▶ Simplifier, automatiser les processus
- ▶ Améliorer la productivité des effectifs comptables et financiers
- ▶ Améliorer les écarts salariaux (*labor arbitrage*) en repensant la stratégie de localisation des CSP
- ▶ Fiabiliser la pyramide des âges et la gestion des ressources humaines

Le cycle de vie de la mise en œuvre d'un GBS

Qu'il s'agisse d'un CSP monofonctionnel ou multifonctionnel (GBS), de scope régional ou mondial, l'implémentation d'une organisation CSP suivra la même courbe en 4 temps :

- 1 Définition de la stratégie
- 2 Migration
- 3 Stabilisation
- 4 Optimisation

Les dernières tendances en matière de déploiement de CSP de deuxième génération laissent clairement entrevoir une migration des régions vers une centralisation au niveau mondial, allant de pair avec un élargissement des périmètres, une meilleure gouvernance, une plus grande automatisation et un processus complet « de A à Z ».



Source : EY research



De l'optimisation d'une organisation CSP au déploiement d'un GBS

Pour réussir le passage d'un CSP monofonctionnel à un CSP multifonctionnel de type GBS, EY a identifié 5 leviers d'amélioration.

Amélioration continue

Différentes méthodes existent pour mettre en place des plans d'amélioration continue dans les organisations GBS :

- ▶ Les méthodologies comme le Lean Six Sigma ;
- ▶ L'automatisation des processus *via* de nouvelles technologies (*cloud computing*) ou des projets d'amélioration des outils informatiques ;
- ▶ La documentation des processus *end-to-end* tel qu'OTC (*Order To Cost*) pour les services liés au client, ou P2P (*Purchase to Pay*) pour les services liés à la relation fournisseur ;
- ▶ La gestion de carrière des équipes : identification des hauts potentiels, plan de formation des talents.

Extension de périmètre

L'extension de périmètre est un élément structurant dans l'optimisation d'une organisation de CSP vers la mise en place d'un GBS. Cette extension doit être à la fois :

- ▶ Fonctionnelle, et intégrer des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que le contrôle de gestion, la R&D par exemple ;
- ▶ Et géographique, et intégrer des pays émergents à faibles coûts, ou des pays complexes tels que la Grèce, le Brésil ou la Russie.

Gouvernance

Les modèles de gouvernance actuels ne sont pas ou plus adaptés à des structures globalisées et multifonctionnelles comme le GBS. Les entreprises se doivent d'être innovantes dans la mise en place d'un modèle de gouvernance à trois étages, appelés « *3-tier governance model* » qui comprend des niveaux de gouvernance opérationnels, managériaux et stratégiques. C'est le réel fonctionnement de ce modèle qui permettra la montée en puissance du GBS au sein de l'entreprise.

Localisation

Les entreprises doivent mener une réflexion stratégique sur la localisation de leurs CSP à long terme, en identifiant les éléments clés comme la langue, les profils recherchés, l'accessibilité du ou des sites, notamment.

D'autres critères comme la stabilité géopolitique et climatique ou la gestion des risques environnementaux sont de plus en plus intégrés dans ces stratégies de localisation.

Modèle opérationnel

Au-delà d'un modèle exclusivement captif ou externalisé, le GBS se doit de considérer le modèle hybride, alliant processus captifs et activités externalisées à un BPO. C'est cette mixité qui est devenue le modèle opérationnel le plus avantageux du point de vue du coût de la prestation, notamment car l'effet « masse » d'un BPO permet des tarifs extrêmement compétitifs sur des processus transactionnels.

Aussi, la mise en place d'une organisation « *hub & spoke* », qui puisse allier le niveau de centralisation propre à un « *hub* » généralement situé dans un pays à bas coût, au maillage régional des « *spokes* » (notamment pour répondre aux besoins linguistiques locaux), devient un levier d'optimisation important pour les GBS.

Quelques missions accomplies récemment :

- ▶ **Création d'un nouveau CSP** : les équipes d'EY ILAS ont accompagné un leader des services professionnels dans la création d'un nouveau CSP pour sa fonction Finance au niveau EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique). Des métropoles comme Prague, Budapest, Casablanca, Rabat, Tunis, Ostrava, Bucarest, Sofia, Wroclaw, Gdansk... ont été intégrées dans notre analyse par filtres multicritères successifs. Le choix s'est finalement porté sur une ville en Pologne.
- ▶ **Localisation d'unités de production** : EY ILAS a accompagné un chimiste européen dans la localisation de deux nouvelles unités de production. Une usine a été implantée en Europe de l'Est, la seconde en Asie du Sud-Est, pour se rapprocher des clients finaux.
- ▶ **Localisation d'un siège social** : nous avons accompagné une multinationale américaine leader dans le secteur des médias dans la localisation de son siège social Europe-Asie. Les métropoles de Londres, Paris, Amsterdam, Zurich, Dubaï, Budapest, Hong Kong ont été comparées selon un tryptique coûts/opportunités/risques pour répondre à un enjeu qui consistait à attirer les talents tout en étant au plus près des marchés à forte croissance.



SOUTHERN OC

Notre savoir-faire pour vous accompagner

Ernst & Young Advisory a développé depuis 15 ans une gamme de services d'assistance à la transformation des services *back office*, la conception et la mise en place de CSP.

Notre réseau compte aujourd'hui **plus de 1 000 professionnels** partout dans le monde pour vous accompagner sur ces enjeux de transformation des fonctions *back office* et d'implémentation de CSP.

Ce réseau d'experts **pluridisciplinaires** habitués à collaborer sur des projets transverses et globaux nous permet de travailler en toute transparence avec nos clients au travers de notre organisation, **dans plus de 140 pays**.

Nous disposons d'une **méthodologie structurée**, adaptée qui nous permet d'accompagner votre entreprise dans le déploiement des projets, de la définition de la stratégie à son implémentation.

Nous garantissons une phase de préparation solide basée sur la collecte de données auprès de vos équipes locales (questionnaires, visites de sites, ateliers de travail) afin d'aligner la nouvelle organisation avec les systèmes informatiques actuels et futurs avant une mise en œuvre complète du projet.

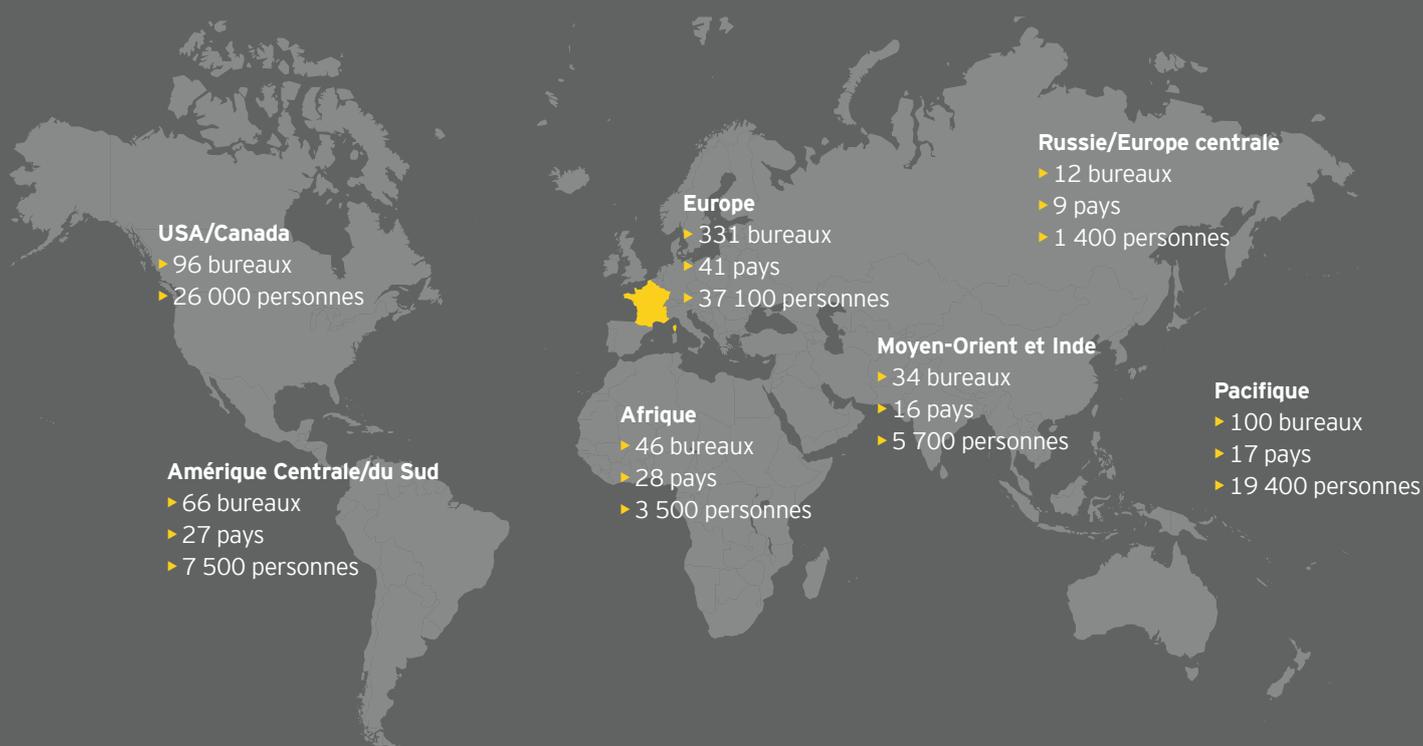
Notre expérience vous aidera à améliorer votre efficacité opérationnelle et à générer des résultats durables et mesurables.

Aussi, les **spécificités sectorielles et géographiques** sont également au cœur de notre approche. Nous fonctionnons ainsi comme une entité unique à travers toutes nos zones géographiques, ce qui améliore la prise de décisions et la rapidité d'exécution. Notre étude est fondée sur votre emplacement géographique (sites et compétences existants) plutôt que sur une étude générique. Nous nous adaptons en fonction de votre histoire et de vos problématiques.

Par ailleurs, la communication et la conduite du changement sont un chantier prioritaire dès le premier jour d'un tel projet de transformation. En effet, il est important de communiquer sur les changements en cours avec l'évolution du projet et d'anticiper les problématiques éventuelles qui peuvent survenir.

EY a notamment développé une solution clé en mains innovante : le « *Advanced Solution Center* », atelier permettant d'accélérer la prise de décisions entre la phase de développement de la stratégie et la mise en œuvre du nouveau modèle, et d'accompagner les principaux intervenants dans l'acceptation du changement.

Notre équipe d'experts GBS





EY SSC Club

Fondé en 2007, le SSC Club d'EY rassemble des dirigeants de CSP multifonctions et des experts EY autour de tables rondes régulières, avec pour objectif de permettre et susciter des échanges de façon concrète et pragmatique sur les problématiques et enjeux quotidiens et futurs de chacun, ainsi que sur les meilleures pratiques du marché en matière de CSP.

Composé majoritairement de représentants d'organisations dotés d'une expérience avérée dans le déploiement de CSP, ce club offre à ses membres un accès exclusif au partage de connaissances au-delà des frontières de l'entreprise.

Tous les secteurs d'activités sont représentés au sein de nos 3 clubs : automobile, chimie, biens de consommation, produits pharmaceutiques, transport, etc.

L'orientation des débats conserve une forte dimension opérationnelle : le club a en effet pour objectif premier d'apporter des réponses immédiatement applicables aux décisions quotidiennes des entreprises.

Le sujet de la rencontre est défini à l'avance afin de permettre à chaque entreprise de préparer une étude de cas pour la présenter à l'ensemble des participants. Des experts EY interviennent également afin d'apporter leur point de vue sur le sujet grâce à leur retour d'expérience sur les différentes problématiques rencontrées.

Les sujets abordés avec nos membres sont variés tels que :

- ▶ Les indicateurs de suivi à mettre en place pour améliorer la relation client ;
- ▶ Brésil et Russie : gestion des contraintes rencontrées dans ces pays lors de l'implémentation d'un CSP ;
- ▶ L'automatisation des processus : EDI, solutions de scanning et interfaces liées, etc. ;
- ▶ La stratégie de gouvernance lors du passage d'un CSP Finance servant une entité unique à un CSP multifonctionnel multientités.

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2014 Ernst & Young et Associés
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1309SG157
SCORE France N° 14-002
Photos :

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Sabine Bechelani

Associée, Ernst & Young et Associés
Tél. : +33 1 46 93 85 91
E-mail : sabine.bechelani@fr.ey.com

Paul Wood

Associé, Ernst & Young Advisory
Tél. : +33 1 46 93 77 22
E-mail : paul.wood@fr.ey.com

Hélène Gaquiere

Senior Manager, Ernst & Young et Associés
Tél. : +33 1 46 93 64 51
E-mail : helene.gaquiere@fr.ey.com

Laurent Sinai SineInkoff

Ernst & Young Advisory
Tél. : +33 1 46 93 75 43
E-mail : laurent.sinai.sinelnikoff@fr.ey.com

Contact Marketing EY

Noémie Goulin

Tél. : +33 1 46 93 80 10
E-mail : noemie.goulin@fr.ey.com

Remerciements

Nous tenons à remercier nos contacts et clients, les différents contributeurs à cette étude et nos experts (Didier Desert, Maximiliano Goldmann Vallicelli, Hasnaa Guessous, Philippe Martin, Dominique Pageaud, Éric Salviac).

Retrouvez toutes nos études sur [EY Insights](#)

