

Centres de Services Partagés Financiers – éviter le piège de l’inefficacité

Par *Christophe Rebecchi, Sales Director, Southern Europe, [Winshuttle](#)*

Centre de coûts, le département financier est généralement évalué sur sa capacité à améliorer son efficacité et la qualité des données financières. Un des critères le plus fréquemment utilisé pour évaluer la performance de la fonction finance, est que son coût total d’exécution doit représenter moins d’1% du CA pour les entreprises les plus performantes « Best in Class ».

Beaucoup de grandes entreprises ont une organisation décentralisée avec des départements financiers répartis dans les entités et les filiales et ayant des processus et des systèmes spécifiques. La fusion de ces départements financiers en un seul Centre de Services Partagés (CSP) permet à ce titre de rationaliser l’organisation et les processus et de gagner en efficacité tout en réduisant les coûts.

Après une vague d’externalisation des processus de back-office par les grandes entreprises dans les années 90 et les années 2000, une deuxième vague d’internalisation est apparue avec la création de Centres de Services Partagés finance, gérés soit par l’entreprise elle-même via une entité spécifique, soit par un tiers. Si ces CSP représentent un centre d’excellence au sein des grandes entreprises, les équipes finance doivent relever le défi de réussir la transition, en partant des processus et des systèmes hétérogènes et délocalisés vers des CSP globaux ou régionaux travaillant avec des processus et des systèmes homogènes. C’est un processus de rationalisation long et onéreux qui, s’il n’est pas géré correctement, pourrait se traduire par, finalement, moins d’efficacité.

Une organisation en CSP permet d’améliorer l’efficacité de la fonction finance, mais la transition vers cette organisation, la conduite du changement et l’accompagnement des équipes, la refonte des processus et des systèmes représente un risque pouvant impacter, à court terme du moins, l’efficacité de la fonction finance. D’ailleurs, grand nombre de CSP n’ont pas atteint leur efficacité maximale les premières années, du fait du rodage et de l’optimisation nécessaire de ces nouvelles organisations.

Aller au-delà de la simple centralisation

Il est donc essentiel d’aller au-delà de cette première étape qui consiste à simplement centraliser la charge de travail. La première étape d’une transition vers une organisation en CSP consiste généralement à rapatrier des processus métiers jusqu’alors pilotés localement par les entités et les filiales vers le nouveau CSP, mais tout en gardant, dans un premier temps, les systèmes existants hétérogènes.

Essentiellement, cette première étape consiste en une simple centralisation de fonctions préalablement délocalisées, avec des bénéfices encore faibles à ce stade. Il ne s’agit pas d’une mauvaise décision, mais d’une première étape dans la migration vers un nouveau modèle. Les entreprises peuvent ainsi rationaliser les ressources et les coûts associés et réduire les inefficacités

et le manque de maîtrise engendrées par une organisation décentralisée avec des processus hétérogènes moins maîtrisés.

La mise en oeuvre d'un CSP nécessite de piloter finement la conduite du changement au sein de l'entreprise, et il est donc logique de maximiser les avantages d'une telle démarche. Ces objectifs ne peuvent vraiment être atteints que lorsque les processus financiers proprement dits, sont homogénéisés et rationalisés, en passant de systèmes multiples (dont certains peuvent être obsolètes et inadaptés) à une organisation financière globale unique ou centralisée par grande région.

Toutefois, si la centralisation vers un modèle de CSP a permis d'améliorer l'efficacité de la fonction finance, cette rationalisation a rapidement montré ses limites. L'objectif étant d'améliorer constamment leur efficacité et de garantir un contrôle des coûts, les CSP financiers ont dû passer rapidement à une seconde étape : l'automatisation. Ensuite, sont apparus les projets de dématérialisation de factures fournisseurs, puis l'automatisation des processus P2P (Procure to Pay) et enfin R2R (Record to Report) et le RPA.

La centralisation et la qualité des données : un problème critique mal identifié venant impacter l'efficacité dans un monde de plus en plus digital reposant principalement sur la donnée.

Une conséquence souvent mal anticipée de ce changement organisationnel est la consolidation des systèmes et des données provenant de systèmes disparates, avec un niveau de fiabilité inégal. Ce processus lent de transition et de centralisation des données explique que grand nombre d'entreprises adoptent une approche plus efficace et rapide en utilisant des solutions de RPA. Ces solutions permettent notamment d'accélérer et de fiabiliser les processus et de gagner en efficacité. Pour les organisations gérant leurs processus financiers dans un ERP unique comme SAP, une solution de robotisation permet d'automatiser les tâches répétitives comme la saisie et la migration des données, en quelques secondes, tout en supprimant les risques d'erreurs liés à un processus manuel.

La robotisation des processus (RPA) peut donc aider les CSP de deux manières : Elle permet d'accélérer les processus et d'accroître leur efficacité tout en réduisant les perturbations causées par cette mutation, ce qui constitue un changement majeur dans les opérations de l'entreprise.