

30.05.2007 - 10:45 Uhr

## KPMG: Centres de services partagés: comment procéder? - La gestion du changement par la standardisation et l'optimisation

Zurich (ots) -

- Indication: L'étude en anglais peut être téléchargée en format pdf sous:  
<http://www.presseportal.ch/fr/story.htx?firmid=100001147> -

Dans leurs efforts de réduction des coûts et d'amélioration de la rentabilité, les sociétés ont élargi leur champ d'action aux fonctions de support et de back-office. Des notions telles que les services partagés et l'externalisation continuent à gagner en popularité, ce qui laisse entrevoir une baisse significative du coût des fonctions de support de 15 à 20 pour-cent, voire plus. Cependant, les sociétés qui souhaitent mettre ces concepts en application doivent demeurer réalistes et conscientes des nombreux défis et des changements importants d'organisation qu'ils impliquent.

Le concept de services partagés consiste à mettre en commun des fonctions, des systèmes, des processus et du personnel afin de les regrouper en un seul et même département interne - le Centre de Services Partagés (CSP) - qui est géré comme un organisme indépendant. Par opposition, l'externalisation implique le transfert de ces opérations - traditionnellement exécutées au sein de l'entreprise - à un prestataire de services externe dans le cadre d'un contrat à long terme.

Efficacité, qualité et nouveaux domaines d'externalisation des processus Même si la notion de CSP n'est pas nouvelle, elle continue à évoluer et suit actuellement un certain nombre de grandes tendances, notamment le fait de ne plus chercher exclusivement à réduire les coûts mais à améliorer également l'efficacité et la qualité ainsi que le transfert au CSP des activités dégagant le plus de valeur ajoutée. Dans le même temps, les sociétés poursuivent leurs efforts d'économies et de gains de productivité sur les activités transactionnelles en augmentant les délocalisations vers les pays à faibles coûts. Par ailleurs, les CSP peuvent être considérés comme une étape intermédiaire vers l'externalisation. Alors que l'externalisation semble actuellement limitée à l'informatique dans la plupart des cas, cette tendance s'étendra probablement aux autres activités à l'avenir dans la mesure où ces procédés sont de plus en plus standardisés et où la qualité des prestations de services externes s'améliore. Enfin, l'environnement réglementaire demeure complexe et diffère considérablement selon les pays et les régions. Par conséquent, la gestion de la compliance et des risques sont de la plus haute importance pour les sociétés dans leur ensemble et pour leur CSP en particulier, afin de faire face à une multitude de réglementations locales applicables et de mettre en place les procédures adaptées dans les CSP.

Un gros effort nécessaire pour gérer les changements

Alors qu'un CSP bien organisé peut permettre de dégager des gains substantiels, sa mise en place représente un changement d'organisation important et les sociétés doivent être conscientes des défis que cela implique. Parmi ces défis, on peut citer la définition du rôle du CSP au sein de l'organisation, le champ d'action à transférer au CSP, ainsi que son implantation. En dehors des considérations purement techniques et des questions de coûts, ces

décisions entraînent de nombreux problèmes de personnel. Il arrive souvent que les directeurs des sociétés d'exploitation manifestent un grand scepticisme à l'égard des CSP et hésitent à renoncer à leurs prérogatives sur certaines opérations. Les salariés directement concernés peuvent également être défavorables au CSP par crainte de perdre leur emploi. Par conséquent, il est important que ce changement soit administré convenablement pour obtenir l'adhésion de tous les actionnaires au CSP et gérer les problèmes liés aux employés de manière appropriée.

Le CSP se gère comme un centre de profit, à cette différence près qu'il doit être focalisé sur le client. " La qualité du service et la satisfaction du client sont les moteurs essentiels à garantir au sein du CSP, par une gestion efficace des performances ", précise Giulio De Lucia, associé et responsable du département Restructuring & Performance Services chez KPMG Suisse.

Etre un interlocuteur crédible

Seules la standardisation et l'optimisation des processus permettront de réduire significativement les coûts grâce à des gains d'efficacité et à des économies d'échelle. En ce qui concerne l'équipe en charge du projet, la société doit veiller à ce que la personne responsable dispose de l'autorité, de l'expérience et des compétences nécessaires en termes de gestion des changements pour conduire un projet de cette ampleur. Comme le souligne Giulio De Lucia, " cette personne doit être capable de mener l'opération en dépit de la résistance qu'elle rencontrera et être un interlocuteur crédible vis-à-vis des directeurs des divisions d'exploitation. "

Comme l'explique son co-auteur, le Professeur Dr Peter Leibfried, directeur de l'Institut d'Accounting, Controlling et Auditing de l'Université de Saint-Gall, le livre blanc " La gestion des performances par les Centres de Services Partagés " a pour but de mettre en lumière les défis essentiels de la mise en place des Centres de Services Partagés (CSP) et les facteurs de réussite clés pour les relever. Dans ce but, KPMG Suisse et l'Institut d'Accounting, Controlling et Auditing de l'Université de Saint-Gall ont tenu plusieurs tables rondes avec des sociétés qui ont déjà mis en place un CSP ou qui sont sur le point de le faire. Ce livre blanc allie les points de vue et l'expérience de ces sociétés à celle de KPMG en matière de conseil prodigué à ses clients.

Vous pouvez télécharger gratuitement le livre blanc " Managing Performance through Shared Services Centers " - La gestion des performances par les Centres de Services Partagés- sur [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

KPMG est un réseau mondial de sociétés qui offrent des services d'audit, de conseil fiscal et d'autres services de conseil. Nous sommes opérationnels dans 148 pays. Nos sociétés membres emploient plus de 113'000 personnes au monde entier. Les activités de KPMG Suisse sont regroupées sous la conduite de KPMG Holding SA (le membre Suisse de KPMG International). En Suisse, KPMG emploie 1503 collaborateurs répartis dans 13 sièges. En 2006, KPMG Suisse a réalisé un produit d'exploitation de CHF 401 millions.

Vous trouverez de plus amples informations sur [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch).

Contact:

KPMG SA  
Stefan Mathys  
Corporate Communications  
Tél.: +41/44/249'27'74  
Mobile: +41/79/227'98'31  
E-mail: [kpmgmedia@kpmg.ch](mailto:kpmgmedia@kpmg.ch)

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/fr/pm/100001147/100534639> abgerufen werden.