





## LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS FACE AUX DÉFIS DES CRISES CONTEMPORAINES

**NICOLAS GOUZIEN** 









## LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS FACE AUX DÉFIS DES CRISES CONTEMPORAINES

Auteur: Nicolas Gouzien

Relecteurs : Julien Borderie, Marc Campi, René Ouandji

## **INTRODUCTION**

La mondialisation croissante de l'économie et des échanges a contribué à la mise en place de chaines de traitement de plus en plus globales, avec des implantations toujours plus dépendantes des opportunités de réductions de coûts. Dès le début des années 2000, suivant un mouvement initié dans l'industrie, le secteur tertiaire a su générer (Telecoms et Services Informatiques en tête) des économies d'échelle en s'appuyant, soit sur des services externalisés auprès de prestataires spécialisés, soit sur des « usines de traitement » mutualisées et délocalisées dans des pays à la main d'œuvre abondante et compétitive. Ces « usines » fonctionnent en Centres de Services, partagés entre plusieurs clients, internes ou externes à l'entreprise qui en a eu l'initiative.

Dans un contexte de forte instabilité, de protectionnisme et d'émergence de modèles de production plus régionaux ou locaux, l'heure est maintenant au questionnement de ces modèles opérationnels globalisés. Les «footprints» éclatés aux 4 coins du globe, issus de délocalisations conçues sur des critères de réduction de coûts, commencent à interroger sur leur robustesse, leur capacité de résilience, ainsi que leur adéquation avec les objectifs RSE des entreprises.

Un changement est déjà en marche depuis quelques années, avec le renforcement des centres de « proximité » (« near-shoring ») au détriment des centres « offshore » et le recours plus fréquent aux offres d'externalisation de fournisseurs de service globaux (« Business Process Outsourcing » ou BPO).

Alors que les différentiels de charges salariales se réduisent entre les différentes implantations, cette proximité doit permettre de répondre au besoin de se rapprocher des clients, de mieux collaborer dans une culture commune, et de simplifier la gouvernance des modèles.

Dans le même temps, les Centres de Services doivent faire face à des défis nouveaux, comme par exemple ceux rencontrés lors de la récente crise sanitaire. Celle-ci a imposé flexibilité et capacité d'adaptation à des plateformes structurellement plus à l'aise pour délivrer un service standard, mais elle a également conduit à l'introduction du télétravail au sein de centres de traitement de masse à priori peu attirés par de telles modalités.

En se projetant, ces défis sont l'occasion de repenser le modèle du Centre de Services, où le collaborateur n'est plus forcément attaché à une localisation physique, où sa responsabilité et son autonomie s'épanouissent dans un cadre managérial plus agile, et où ses compétences sont requises « à la demande », en fonction des besoins et de la charge, à l'instar de la « gig economy » qui institutionnalise la flexibilité du travail.

Le présent document est constitué de quatre parties :

- La première présente un rappel historique de la genèse des Centres de Services Partagés et fait un bilan économique des avantages liés à la création de ces Centres;
- La seconde fournit un retour d'expérience sur les bonnes pratiques d'implémentation des Centres de Services Partagés, avec un focus particulier sur le traitement des enjeux humains et de conduite du changement;
- La troisième évoque l'impact des crises (et particulièrement la crise sanitaire) sur le modèle opérationnel des Centres de Services Partagés;
- La quatrième présente quelques convictions du cabinet Square sur les évolutions à venir des Centres de Services Partagés.



<sup>1.</sup> A terme, nous sommes d'ailleurs convaincus que le modèle de Centre de Services continuera son évolution vers une plus grande « virtualisation », où la question de la localisation du centre perdra de son importance, et où des équipes virtuelles rassemblant les meilleurs talents se mettront au service de l'entreprise, unis par des pratiques (collaboration, pilotage) fortement digitalisées et bénéficiant en parallèle d'un fort degré d'automatisation des tâches sous leur responsabilité.

## **SOMMAIRE**

1.	Les Centres de Services Partagés : clé de voute des modèles opérationnels globaux	9
2.	Notre retour d'expérience sur quelques bonnes pratiques d'implémentation, pour une mise en œuvre du changement réussie dans les Centres de Services Partagés	13
3.	L'impact des crises sur les modèles de Centre de Services Partagés	21
4.	Nos convictions sur l'évolution des modèles	27
5.	Conclusion	37





1

# LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS : CLÉ DE VOUTE DES MODÈLES OPÉRATIONNELS GLOBAUX

En préambule, commençons par bien dissocier les différentes stratégies de réduction des coûts pour les entreprises de services.

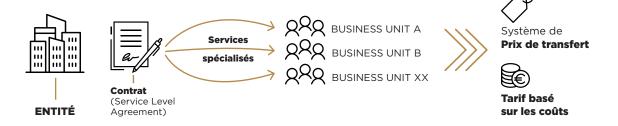
- La première stratégie consiste à s'appuyer sur l'externalisation de ses activités auprès de prestataires et sous-traitants à même d'offrir un niveau de qualité et de coût plus avantageux. On parle dans ce cas de Business Process Outsourcing (BPO). Les leaders mondiaux sont par exemple Téléperformance (infogérance), Webhelp, IBM ou Capgemini.
- La seconde stratégie, privilégiée par les entreprises soucieuses de garder le contrôle d'activités critiques (du point de vue du régulateur ou d'un point de vue concurrentiel), consiste à mettre en place des usines de traitement mutualisant des activités communes à plusieurs de leurs sites, et à ce titre, générant des économies d'échelle. Potentiellement implantées dans des pays

avec un coût de main d'œuvre compétitif, ces usines fonctionnent en Centres de Services ; ce sont ces Centres de Services dit « Partagés » qui font l'objet du présent Focus.

## 1.1 Les centres de services partagés : une définition

Un Centre de Services Partagés est donc une entité (interne à l'organisation qu'elle sert) chargée de fournir à ses clients internes (une BU ou un département métier ou fonctionnel) des services spécialisés (IT, Finance, RH, paie & comptabilité, logistique, centre d'appel, support de vente, etc.) sur la base d'un engagement et d'exigences de niveau de service (défini dans un contrat SLA pour Service Level Agreement), à un prix basé sur les coûts de traitement (évalué suivant les principes ABC pour Activity Based Costing).

Figure 1 : Schéma de mutualisation et de refacturation de services spécialisés à différentes business units d'un même groupe



## 1.2 L'origine des centres de services partagés : brève retrospective

Les premiers projets de création de Centres de Services dans le secteur tertiaire ont concerné des activités « non critiques » et éloignées du « Core business » des entreprises : les Services Informatiques, les Centres d'Appel ont été les premières fonctions concernées.

A titre d'exemple, il y a plus de 10 - 15 ans, les centres de relation client des opérateurs Telecom ont ainsi été massivement délocalisés en Afrique du Nord. Dès 2012, rien que pour les 4 opérateurs Télécoms historiques français, on évaluait à 15 000 emplois le nombre de postes délocalisés au Maroc et en Tunisie (à l'heure actuelle, 2/3 des emplois du secteur sont délocalisés).

Le mouvement s'est amplifié avec la délocalisation en masse des activités de gestion non automatisées et à « faible valeur ajoutée », considérées comme des centres de coûts significatifs et sensibles aux économies d'échelle.

Dans le secteur bancaire, des banques comme BNP Paribas ont, dès 2010, transféré les Back-Office de Métiers aussi stratégiques que le Cash Management ou le Trade Finance vers le Portugal ou l'Inde. Ces banques ont été imitées dernièrement par Natixis, le Crédit Agricole ou Euronext.

Au fil des années, le périmètre fonctionnel et géographique couvert par les Centres de Services délocalisés s'est élargi, incluant d'autres activités de support comme la fonction Finance (ex. comptabilité et reporting), puis progressivement des activités « Core business » critiques, des activités sensibles comme la R&D ou la gestion des Ressources Humaines (ex. la paie) ou des activités de « support/relation Client » (à haute valeur ajoutée et requérant un haut niveau d'expertise).

D'une délocalisation d'activités « simples », cette dernière décennie a donc vu apparaître la montée en puissance d'une délocalisation d'activités complexes.

## 1.3 Un bilan en demi-teinte en matière de réduction des coûts

A l'heure de la maturité, après plus de 15 années de transformation et d'implémentation de modèles opérationnels globaux s'appuyant sur des Centres de Services Partagés, les retours d'expérience des grands groupes sont en demi-teinte.

D'un point de vue purement économique, le bilan des Centres de Services Partagés est à première vue plutôt positif, quoiqu'un peu en trompe-l'œil. La réduction des coûts opérationnels sur le « run » atteint en moyenne entre 10% et 25%, au



moins dans les premières années, principalement grâce au différentiel salarial entre la France et le pays « hôte » du Centre de Services Partagés, et de façon plus marginale grâce aux synergies issues de la mutualisation.

En revanche, sur la durée, la base de coûts est plus difficile à stabiliser et se caractérise souvent par une dérive progressive, ce qui peut entrainer une dégradation du bilan économique du modèle.

# 1.4 Une dégradation du bilan économique dès la mise en œuvre du modèle

Une première réalité est que dans plus de 60% des transformations, la phase « transitoire » est plus longue que prévue (évaluée à 6 mois ou 1 an, celle-ci peut durer jusqu'à 2 voire 3 ans), alors même que celle-ci génère des coûts de fonctionnement plus élevés. L'équilibre économique est donc atteint plus tardivement.

En parallèle, plusieurs constats concourent à l'augmentation des coûts opérationnels :

- 1- Des difficultés à conserver les employés et expertises sans augmenter la masse salariale, dans un contexte où la hausse du niveau de vie et la chasse aux talents entretient l'augmentation des salaires dans le pays « hôte ».
- 2- De nouveaux coûts opérationnels qui apparaissent lors du passage d'un modèle « mono-site » à un modèle organisationnel « éclaté » et qui sont consécutifs au partage des tâches entre les équipes clientes et celles du Centre de Services.
- 3- Des coûts opérationnels qui augmentent disproportionnellement au fur et à mesure de l'élargissement du périmètre traité (géographique, fonctionnel), faute d'avoir réussi à dégager les synergies attendues.

## 1. Constat #1 : la hausse de la masse salariale

Dans un contexte de mimétisme et de porosité croissante des stratégies de réduction des coûts des grandes multinationales, les sites de délocalisation ont parfois été victimes de leur succès. S'implanter sur le même site qu'un concurrent rassure et permet de s'appuyer sur un pôle de compétences en constitution dans le bassin d'emploi.

Le mouvement s'amplifiant au bout de quelques années, couplé à d'autres facteurs de croissance organique propre au pays « hôte », cet avantage peut se transformer en inconvénient dans certaines implantations géographiques et conduire progressivement à la réduction de l'avantage compétitif du modèle délocalisé : la concurrence entre ressources critiques et de qualité s'accentue, les salaires augmentent et plus généralement les coûts fixes (bureaux, services support...) s'envolent, et le différentiel initial de coût diminue.

A titre d'exemple, la multiplication des projets de « near-shoring » à Lisbonne ou Porto (où BNP Paribas, Natixis, Euronext, Google – pour ne citer que quelques-uns – ont créé des « Centres d'Excellence » de plusieurs centaines de collaborateurs), dans un contexte de croissance de l'économie portugaise, a engendré une pénurie de main d'œuvre locale qualifiée, comme les profils trilingues indispensables pour servir les clients.

A Porto, les prix de l'immobilier ont ainsi augmenté de 20% par an et, dans le même ordre d'idées, les tensions sur le marché du travail en Roumanie ont conduit à des hausses récurrentes de 6 à 7% par an de la masse salariale.

## 2. Constat #2 : l'apparition de nouveaux coûts opérationnels

L'analyse complète de la chaine de traitement « end-to-end », montre souvent l'apparition de



nouveaux coûts (cachés) résultant directement de l'application du modèle « éclaté » entre les équipes clientes et le Centre de Services :

- Des coûts relatifs à de nouvelles tâches : que ce soient des tâches redondantes entre un département « client » et le Centre de Service délocalisé, des tâches inutiles du point de vue du client final (sur-qualité), des tâches de correction ou d'ajustement (liées au fonctionnement en mode « serviciel », engendrant rejets et allers-retours, ou à la sous-qualité).
- Des coûts relatifs à la multiplication du nombre d'acteurs, à leur répartition géographique, aux nouveaux modes d'interactions, au manque de confiance...
- Des coûts liés aux efforts additionnels de management, de pilotage et de coordination.
- Des coûts de résolution de problèmes anciens, préexistants à la transformation (et auparavant ignorés), soudainement détectés grâce au nouveau mode de fonctionnement, etc.

## Constat #3 : une délicate mutualisation de coûts avec l'augmentation du périmètre

Au fur et à mesure de leur pérennisation, les Centres de Services ont tendance à se densifier et à intégrer de nouveaux périmètres.

Dans la stratégie classique dite de « shift & lift », il n'y a pas d'étape préalable d'harmonisation ou d'optimisation : les activités sont déplacées à l'identique vers le Centre de Services délocalisé pour garantir la continuité opérationnelle, puis dans un second temps une harmonisation et une mutualisation est mise en œuvre avec des activités déjà réalisées par la plateforme.

La réalité et la faisabilité de cette seconde étape est souvent discutable, et peut souvent s'étaler sur plusieurs années avant de dégager tout son potentiel de productivité.

Le bilan est plutôt positif, mais la pertinence économique des modèles de Centres de Services Partagés doit être régulièrement interrogée. C'est ce que nous nous proposons de faire à travers les réflexions sur les nouvelles stratégies de sourcing qui seront évoquées dans la dernière partie de ce document.



2.

## NOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR QUELQUES BONNES PRATIQUES D'IMPLÉMENTATION, POUR UNE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT RÉUSSIE DANS LES CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

## 2.1 Mise en place de CSP: une démarche de transformation organisationnelle éprouvée

Un projet de transfert d'activité ou de création de Centres de Services Partagés, même s'il s'inscrit dans une refonte du « modèle opérationnel » est autant - voire plus - un projet de transformation de l'organisation du travail qu'un projet de transformation des opérations.

A ce titre, la démarche est similaire à celle d'un projet de réorganisation et s'appuie sur des méthodologies de transformation classiques et éprouvées, qui se déploient en 3 phases :

 Une phase de design du modèle opérationnel alignée avec les « principes stratégiques » définis par la Direction de l'entreprise, et adossé à un « business case » qui appuie la pertinence de la transformation.

- Une phase d'implémentation du modèle opérationnel, dans sa dimension organisationnelle, opérationnelle et humaine, sur un périmètre pouvant s'étendre progressivement. Cette phase doit être accompagnée d'actions importantes de conduite du changement, sur lesquelles un éclairage particulier est apporté dans cette partie du document.
- Une phase de pilotage et de montée en charge du modèle, sur un périmètre s'élargissant progressivement.

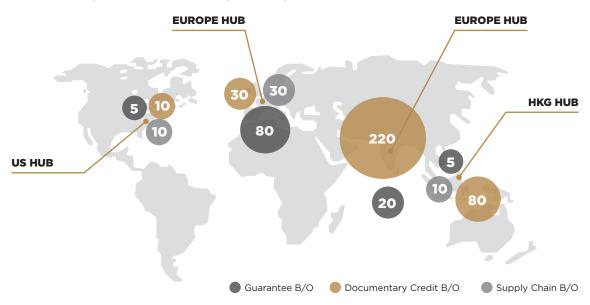
La phase préalable de « design » du modèle cible vise à poser les grands principes opérationnels du modèle de Centre de Services, afin de valider d'une part que le modèle répond de façon optimale aux enjeux stratégiques et aux critères définis, et d'autre part, que la trajectoire suivie pour l'atteindre est économiquement et opérationnellement viable.



Très concrètement, il va s'agir de :

- Définir la localisation des sites des plateformes de services, en fonction de critères de coûts (salarial, fixes), de compétences disponibles, de facilité d'implémentation, de proximité culturelle, etc.
- Définir la répartition des rôles et des activités (en macro) entre les entités clientes et la nouvelle plateforme de services, sur la base de critères variés (coût, charge, compétences requises, type d'activités, réglementation, etc.).

Figure 2 : Exemple de modèle opérationnel mondialisé basé sur des Centres de Services régionalisés (US Hub, Europe Hub, Asian Hub) et spécialisés par métiers du Trade Finance



La seconde phase dite **phase « d'implémentation »** présente des complexités multiples. Tout d'abord, elle oblige à définir, dans la continuité de la phase « design », mais de façon exhaustive et détaillée, l'ensemble des **composantes du modèle organisationnel**, parmi lesquelles :

- Les rôles et tâches des différents acteurs (les uns par rapport aux autres), et leur déclinaison en compétences attendues, en niveaux de responsabilité, en objectifs, dans le cadre de nouvelles fiches de postes.
- Le dimensionnement des équipes en fonction de la charge de travail nouvelle attendue, les

- réallocations, transferts de ressources et nouvelles embauches attendues.
- Les modalités de pilotage humain (individuel, managérial, collectif) et de la performance.

Par ailleurs, ces composantes organisationnelles doivent être complétées par les composantes détaillées du modèle opérationnel, parmi lesquelles :

 Les SOP (pour Standard Operating Procedures) et les SLA (pour Service Level Agreement) qui formalisent l'engagement de service pris par le Centre de Services et ses conditions d'application.



- Les modes opératoires en fonction de l'outillage fourni (systèmes informatiques).
- Les KPIs de suivi de la performance.

Cependant, la description du nouveau modèle organisationnel et opérationnel, aussi détaillée soit-elle, ne garantit pas le succès de l'implémentation tant que la dimension humaine de la transformation de l'organisation (des individus qui la composent) n'a pas été prise en compte.

Un volet concomitant relatif à **« la conduite du changement »** doit donc être mené pour sécuriser la transformation effectuée ; ce volet conduite du changement va consister classiquement à :

- 1. Evaluer le changement : réaliser une analyse d'impacts (organisationnels et opérationnels) sur les équipes opérationnelles dont l'activité est transférée au Centre de Services. Evaluer la maturité des équipes vis-à-vis de la transformation, leur niveau d'acceptation et le cas échéant, de résistance.
- 2. Préparer le changement : préparer des stratégies et des plans d'actions afin de répondre aux interrogations des différentes parties prenantes par exemple en formalisant la valeur (compétences, engagement...) apportée aux collaborateurs impactés par des transferts d'activités, en mobilisant les forces motrices et convaincues dans la transformation, en structurant les plans d'actions RH dans les Centres de Services recrutements, formations...
- Implémenter le changement : réaliser les formations, les actions de communication ciblées par type d'audience, mener des actions individuelles (managériales) et collectives.
- 4- Soutenir le changement : piloter et améliorer de façon continue les changements, communiquer sur ses effets et bénéfices, valoriser les équipes engagées dans la transformation...

La dernière phase, de montée en charge du modèle et de passage du mode « projet » à un mode « run », n'a pas vocation à être détaillée ici.

# 2.2 Quelles actions de conduite du changement pour adresser les enjeux humains ?

## 2.2.1 Valoriser les nouveaux rôles dans le modèle du centre de services

L'enjeu pour l'entreprise est que chaque collaborateur impacté par le transfert ou l'externalisation de « ses » activités vers un Centre de Services, adhère au projet en comprenant le bénéfice qu'il peut en attendre.

Le cas le plus favorable apparait lorsqu'une stratégie de réallocation des ressources impactées est mise en place : l'entreprise pourra proposer de nouveaux postes ou de nouvelles fonctions.

#### Les bénéfices de cette stratégie sont multiples.

Le transfert d'une partie de ses tâches peut être pour le collaborateur l'occasion de se « débarrasser » de tâches considérées comme à moindre valeur ajoutée, peu enrichissantes et répétitives.

Le temps libéré peut être consacré à des tâches plus attractives, plus porteuses de sens pour le salarié et lui permettre de redéfinir son métier tel que « désiré ».

L'ouverture de nouveaux postes peut être l'occasion de changer de rôle, de posture ou de « statut », en montant en compétences, en acquérant de nouvelles expertises - celles de demain - à même d'augmenter son employabilité future.

Dans les back-offices bancaires, passer d'un poste d'opérateur de gestion - sans contact direct avec le client, en charge d'une « intendance » invisible - à un poste de « front/middle office » de chargé de relation client, est ainsi souvent vu comme un



changement valorisant. Avoir la responsabilité d'un client est perçu par le salarié comme une marque de confiance renouvelée par son employeur.

D'autres valorisations peuvent être imaginées :

- C'est le cas du juriste en charge des rédactions contractuelles, qui va être amené à abandonner la formalisation des contrats « standards » au Centre de Service et à ne traiter que les contrats « complexes » et les « exceptions », et ainsi être considéré non plus à travers sa productivité mais au travers de son expertise juridique.
- C'est également le cas d'un opérateur de traitement comptable, qui va être amené à passer d'un rôle de production à un rôle de pilotage des activités ou de la qualité du service fourni par la plateforme de services.

## 2.2.2 Identifier et neutraliser les résistances

Cela étant, cette valorisation ne garantit pas pour autant de réussir à embarquer l'ensemble des collaborateurs impactés.

Tous ne se retrouvent pas dans les nouvelles modalités organisationnelles, qu'ils rejettent le changement par dogmatisme, par peur, par manque de conviction pour le projet d'entreprise ou par manque d'intérêt personnel. Et au-delà, à l'instar d'un opérateur de gestion introverti, à qui on demanderait d'endosser un rôle de chargé de clientèle extraverti, il y a ceux qui ne peuvent trouver leur place, car trop éloignés du modèle proposé en termes de compétences, de posture, d'état d'esprit ou de culture.

Le point d'attention majeur est ici non pas de s'assurer de l'on-boarding de tous les collaborateurs dans la transformation, ni d'investir du temps sur des collaborateurs offrant une trop grande résistance, mais bien de concentrer ses efforts sur les individus clés (à condition de les avoir identifiés), dotés des compétences critiques et indispensables au bon fonctionnement des opérations.

# 2.2.3 Monter progressivement en charge pour accompagner le changement opérationnel

Les projets de transfert d'activité réussis nous ont appris qu'une attention particulière devait être apportée à la phase de montée en charge – ou transitoire, celle qui s'étend de la création du Centres de Services à sa stabilisation, soit entre 6 mois à 18 mois plus tard.

Car, quand bien même le projet de transfert d'activités fait sens pour le plus grand nombre, les entreprises rencontrent souvent des difficultés liées à la façon dont les équipes vivent le changement.

Les équipes peuvent avoir des difficultés à changer opérationnellement : l'abandon de tâches précédemment réalisées ne va pas de soi, et il n'est pas rare de faire face à une situation où une partie des tâches nouvellement déléguées à la plateforme de services est toujours réalisée « comme avant » par l'ancienne équipe, induisant une redondance de tâches et une inefficacité opérationnelle.

Classiquement, les nouveaux modes opératoires sont décrits dans les « SOP » (pour Standard Operating Procedures) et ils sont supposés être suivis à la lettre par les opérateurs du Centre de Services.

Or dans le cadre de projets de transferts d'activités au sein d'une grande banque, nous avons observé que les équipes « clientes » sollicitant le Centre de Services, faute de bien connaître ces procédures, renouvelaient des contrôles (de conformité, de cohérence, de justesse des



calculs) déjà réalisées par le Centre de Services (conformément au SOP).

Au-delà du manque de connaissance de la procédure appliquée, cette réalité est aussi le reflet d'un manque de confiance vis-à-vis d'équipes lointaines ou, plus précisément, d'un manque de confiance sur la réalité des contrôles exercés (surtout lorsque la responsabilité individuelle de l'employé « demandeur » du service est engagée).

Plus généralement, un des points d'achoppement classique entre les équipes « clientes » et la plateforme de services est relatif à la perception de la qualité et à ses implications.

L'équipe formellement en charge du pilotage du Centre de Services, voire une équipe informelle (composée par exemple de sachants historiques), va devenir garante de la qualité du service fourni. A ce titre, le risque est de glisser vers de la sur-qualité, en multipliant par exemple les rejets ou les contrôles sur les tâches réalisées par la plateforme de services, réduisant de fait la performance opérationnelle du dispositif.

Le changement est particulièrement difficile à mettre en œuvre quand il s'agit pour les équipes d'abandonner des tâches dites d'expertise, qui sont vues comme autant de domaines « réservés » et qui sont le socle sur laquelle s'appuie leur légitimité.

## 2.2.4 Faire naitre la confiance et la coopération entre les équipes

Dans la phase de montée en charge, afin de minimiser les irritants opérationnels décrits, les praticiens sont unanimes à affirmer qu'il faut porter une attention particulière à la **création de lien et favoriser la collaboration** entre les équipes impactées et le Centre de Services.

Ainsi, dans le cadre de plusieurs projets de transfert partiel d'activité d'entités au sein d'une grande banque vers des Centres de Services en Inde, et pour créer les conditions de la confiance et inciter à la coopération entre les différentes équipes impactées, le management de la banque a engagé des actions fortes avec l'ensemble des équipes opérationnelles. Elle a multiplié les rencontres physiques sur site entre équipes locales et les équipes du Centre de Service, organisé des séminaires de co-construction des modes opératoires futurs, et favorisé les moments de partage autour de thématiques diverses.

Si la confiance en l'autre repose en partie sur une perception individuelle et subjective, elle est aussi liée à la perception de son professionnalisme, à travers par exemple l'évaluation de son niveau d'expertise métier ou de sa compréhension des enjeux business ou clients.

L'attitude des collaborateurs est essentielle pour garantir une perception juste, non biaisée, et elle passe par une posture « active » qui consiste à écouter plus qu'entendre, à questionner plus qu'à supposer, à magnifier une différence culturelle plutôt qu'à la dénigrer.

Les formations interculturelles peuvent à ce titre apporter un éclairage très bénéfique aux collaborateurs, en leur donnant des clés de lecture de comportements ou d'attitudes qu'ils ne comprennent pas.

## 2.2.5 Effectuer des immersions croisées entre les sites ... ou « vis ma vie »

Lorsque le mode de fonctionnement d'une équipe distante est mal connu ou compris, une méthode classique - retenue par les équipes de la banque citée ci-dessus, lors de transferts d'activité vers des Centres de Services - consiste à délocaliser temporairement les équipes, en projetant des employés clés (futurs ambassadeurs) sur la plateforme de services (ou inversement sur le site client) pour une durée



plus ou moins longue (de quelques jours à quelques semaines).

Dans le cas observé, l'enjeu a consisté à « démi-

ner » le terrain et éviter l'apparition d'une forme de compétition entre équipes, en créant un climat propice à la coopération entre les « anciens » salariés basés dans l'entité d'origine, et les « nouveaux » salariés embauchés sur la plateforme de services basée à l'étranger (en l'occurrence en Inde, au Portugal et en Espagne). En pratique, les « anciens » sont amenés à accueillir les nouveaux, sur leur site, pour les former et les faire monter en compétences sur les outils, les procédures, ou les produits, de préférence via des sessions de formation/accompagnement étalées sur plusieurs semaines ou mois. L'inverse a aussi été réalisé avec succès en fin de période de transition : des « nouveaux » accueillent sur le site délocalisé des « anciens » pour leur expliquer leurs modes opératoires du quotidien et leur façon de traiter les demandes ajustés à leur culture ou idées nouvelles - et démontrer ainsi leur pertinence et leur capacité à faire ce qui est attendu.

Une fois cette proximité installée, celle-ci va contribuer positivement à un mode de fonctionnement harmonisé, en facilitant la résolution des petits ou grands obstacles opérationnels qui apparaissent au quotidien.

A l'heure du distanciel (sous la contrainte sanitaire ou sous la contrainte des coûts), ce type d'échanges physiques et ces visites sur site est assez largement remis en question. La question se pose maintenant de savoir à quel point ces derniers peuvent être remplacés par des ateliers virtuels en visioconférence, des outils de communication ou collaboratifs (Mural, Hangout...), du management visuel (Trello, JIRA...), ou des moments informels virtuels (comme le « virtual coffee »).

## 2.2.6 Favoriser la transmission du savoir et des compétences entre équipes

Nous voyons donc que faire l'effort d'apprendre à se connaître est un puissant levier de coopération opérationnelle.

L'organisation de ces échanges humains permet de créer la confiance mais aussi de créer les conditions pour la **transmission du savoir et des compétences.** 

Le savoir et les connaissances englobent les informations formelles ou informelles sur l'historique d'une relation client, ses particularités contractuelles, son état d'esprit, etc. et ce sont autant d'éléments qu'il est indispensable de connaitre pour bien répondre à la demande d'un client.

Les équipes peuvent éprouver des difficultés à transmettre ce savoir, consciemment ou pas.

On trouve ainsi le « sachant » insécurisé, qui rejette le nouveau modèle et ne veut pas participer à sa construction, à la montée en puissance de son nouvel « homologue » étranger en lui donnant les clés de lecture, qui ne veut pas se dépouiller de ce qu'il considère comme sa valeur ajoutée.

On peut également trouver le « sachant » qui accepte de transmettre ses connaissances, mais de façon limitée, pour garder un certain contrôle et pouvoir, le cas échéant, justifier de son rôle.

A l'autre bout du spectre, il y a les convaincus des bénéfices apportés par le modèle, qui s'y projettent, et qui sont des vecteurs clés de la transmission du savoir informel.

La question de la transmission de la « compétence » ou expertise est un peu différente. Elle peut souvent être formalisée car elle correspond à un savoir « documentable » : des connaissances techniques sur le fonctionnement de tel ou tel outil, une procédure, une expertise métier, un savoir-faire spécifique.



Qui dit « documentable » ne dit pas forcément « documenté ». Les retours d'expérience au sein de grands groupes bancaires ou financiers sont d'ailleurs assez unanimes sur ce point : le **défaut de documentation** est souvent une des raisons de l'allongement du projet de transfert d'activité, l'équipe projet se trouvant ainsi contrainte d'investir du temps et des ressources à la mise à jour de la documentation, voire à sa création quand elle n'existe pas.

Quoiqu'il en soit, pour favoriser l'acquisition de ces « savoirs sur la relation client » ou ces

« compétences techniques », nos retours d'expérience montrent l'importance de la multiplication des contacts et des échanges - même virtuels -, et le besoin d'organiser une « porosité » entre les équipes, matérialisée par des sessions de formations et surtout un accompagnement opérationnel qui se maintient dans la durée.





3.

## L'IMPACT DES CRISES SUR LE MODÈLE DE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS

La crise sanitaire pose la question de la performance des modèles conçus autour de Centres de Services Partagés.

Le développement de la crise du COVID au cours du premier semestre 2020 a servi de révélateur. Selon un sondage réalisé par SSON² (sur un périmètre mondial), plus de la moitié des Centres de Services Partagés ont reconnu avoir dû faire face à une dégradation notable (modérée à forte) de leur capacité à délivrer les services attendus, souvent doublée d'une impossibilité à respecter leurs SLAs.

Au-delà de la crise sanitaire, une analyse plus large permet de mettre en évidence la fragilité des modèles de Centres de Services Partagés et leur sensibilité à la survenance d'évènements inattendus, qu'ils soient internes ou externes à la plateforme.

En affectant le capacitaire ou les processus de traitement, les évènements « internes » ont bien entendu un impact, mais ils peuvent être mis sous un contrôle relatif en s'appuyant sur les bonnes pratiques de gestion des processus de production.

Plus problématique est l'impact consécutif à des évènements « externes » issus de crises de différentes natures, qu'elles soient économiques, politiques, environnementales ou sociales.

- Les crises économiques, lorsqu'elles se traduisent par une baisse de la demande adressée au Centre de Services, remettent en cause les économies d'échelle; ceci est d'autant plus vrai que le modèle organisationnel des Centres de Services n'est traditionnellement pas conçu pour être très flexible et ajustable à une demande irrégulière.
- Les crises politiques peuvent déboucher sur des restrictions, des règlementations qui entravent l'échange d'informations, de services ou le partage des tâches entre équipes basées dans des pays distincts, avec un impact direct sur le niveau de collaboration et le « delivery » des services.
- Les crises environnementales, climatiques ou énergétiques génèrent de nouveaux risques, que ce soit par exemple à travers les pénuries d'approvisionnement électrique ou les risques d'indisponibilité des locaux.

<sup>2.</sup> SSON: Shared Services & Outsourcing Network

- Les crises sociales et les revendications salariales associées peuvent aboutir à une remise en question du modèle économique, en mettant sous pression la masse salariale.
- Enfin, les crises sociétales, l'évolution des consciences - par exemple vers des exigences éthiques plus fortes, vers une préférence de production sur le territoire - peuvent engendrer un risque de réputation et remettre en question les choix de délocalisation effectués.

# 3.1 Des crises qui affectent le modèle capacitaire et impactent l'organisation

Un Centre de Services Partagés est généralement dimensionné pour répondre aux attentes de ses clients en situation normale ainsi qu'aux pics et baisses de charges saisonniers, et de faire face - jusqu'à une certaine mesure - à des situations plus inattendues et non anticipées.

La variabilité « normale » est principalement traitée, sur différentes échelles de temps, par la prévision de la charge attendue et par la planification de la capacité requise.

La variabilité « exceptionnelle », à la hausse comme à la baisse, fait en revanche rarement l'objet d'un traitement systématique et robuste.

Les baisses de charge soudaines consécutives à une crise (comme une crise de la demande) ont des conséquences plus financières que réellement organisationnelles sur les modèles de Centres de Services, les équipes étant plus rapidement réallouées vers des tâches annexes, que radicalement réduites et redimensionnées.

Une hausse non anticipée de la charge va en revanche nécessiter la mise en place de capacités additionnelles, avant d'envisager de dégrader le niveau de qualité de service (par exemple en allongeant les délais, en priorisant les demandes, etc.

- Dans un premier temps, cela va se traduire par une surcharge de travail temporaire des équipes en place (travail le weekend, heures supplémentaires), ou par le recours à des ressources intérimaires.
- Dans un second temps, des solutions plus innovantes - planifiées ou non - peuvent être déployées, avec par exemple la mobilisation d'équipes transversales non spécialisées jouant le rôle « d'amortisseur », ou dans les cas extrêmes par la mobilisation d'équipes extérieures au Centre de Services Partagés, au nom d'un principe de solidarité collective. Pendant la crise sanitaire, des équipes de « vendeurs » ont été ainsi amenés à saisir des données pour générer les contrats en substitution de leur Centre de Service chargé du Back-Office. Ailleurs, pour garder une capacité à opérer en situation de stress, certains acteurs globaux ont déployé des modèles constitués de plusieurs Centres de Services Régionaux de plus petite taille, et organisé une capacité à réaliser des transferts de charge entre Centres de Services en cas de pic d'activité.

Ce type de solution reste assez transitoire et met en évidence la fragilité du modèle capacitaire classique des Centres de Services, par essence basé sur la planification, et le besoin d'introduire plus de flexibilité dans les capacités de traitement.

Cette flexibilité peut passer par :

- La remise à plat du cadre social de l'entreprise (par exemple via une réflexion sur les contrats de travail des collaborateurs, en introduisant une modulation du temps de travail par rapport à la charge réelle).
- Par le recours à de la main d'œuvre extérieure ou intérimaire.
- Voire par l'externalisation de certaines activités du Centre de Services.



Le recours à la main d'œuvre intérimaire est déjà classique dans certains types de Centres de Services Partagés, comme par exemple au sein des Centres d'Appels (en BtoC), qui peuvent être soumis à une fluctuation saisonnière relativement planifiable. Cette pratique commence aussi à apparaitre au sein d'autres fonctions (en BtoB), comme par exemple au sein de la fonction Finance, pour absorber la charge de travail lors des clôtures comptables.

## 3.2 Des crises qui questionnent la résilience des modèles opérationnels et leur degré de flexibilité

À travers l'exemple de la crise sanitaire récente, où des entreprises européennes n'ont plus été en mesure de servir leurs clients locaux du fait de l'indisponibilité de leurs middle ou back-office délocalisés, un risque spécifique propre aux modèles construits sur des Centres de Services Partagés semble être celui de la rupture de la chaine globale de traitement.

Dès lors, il va être nécessaire de mettre (au moins partiellement) sous contrôle ce risque « global » en évaluant les risques associés à chacun des prestataires et Centres de Services de la chaine de traitement, et en anticipant des scénarios organisationnels alternatifs en cas de défaillance critique ou d'arrêt du service fourni : on parle alors de GBCP (Global Business Continuity Plan). Assez schématiquement, il peut s'agir d'identifier et de préparer un Centre de Services Partagés alternatif, vers lequel l'activité pourra basculer en cas de défaillance majeure du Centre de Services principal.

D'une façon générale, certaines crises engendrent des évènements imprévus de fréquence et d'amplitude différentes : un incident technique sur un réseau, un collaborateur clé absent, un bug applicatif ont des impacts sur les processus de traitement.

Ces derniers sont anticipables et testent la capacité de réaction du Centre de Services, souvent au travers le déploiement de Plans de Continuité d'Activité préparés en avance (avec par exemple des procédures dégradées, des collaborateurs formés, etc.).

D'autres crises quant à elles engendrent des évènements non (ou mal) anticipés : une contrainte réglementaire soudaine, l'indisponibilité d'un site de backup, une concomitance d'évènements qui semblaient à priori décorrélés...

Ces derniers vont plutôt tester **la capacité d'adaptation** du Centre de Services, au travers le déploiement de plans d'actions imaginés « à chaud ».

Ces risques n'ont rien de théorique. Au plus fort des confinements de 2020, de nombreux clients ont été impactés par la discontinuité de service des plateformes en Inde, faute de collaborateurs équipés pour les faire tourner à distance, depuis leur domicile, mettant ainsi en évidence la fragilité intrinsèque du modèle et le manque d'adaptabilité des Plans de continuité d'activité.

Sans aller forcément jusqu'à la rupture (au sens « arrêt » du service), les crises peuvent avoir un impact sur les modes opératoires du Centre de Services, la qualité de service délivrée et la capacité à respecter les SLAs.

La mise en place « soudaine » du travail à distance dans les Centres de Services, imposée par les autorités lors de la crise du COVID, en est un bon exemple. Les modes opératoires, les modalités de fonctionnement et de collaboration entre les équipes, ainsi que le service délivré ont été largement bousculés (cf. encadré p.25 « les impacts de la crise du COVID-19 sur le fonctionnement des Centres de Services »).



## 3.3 Des crises qui obligent à repenser le modèle managerial et le pilotage des équipes

Le modèle managérial des Centres de Services Partagés est classique: ces derniers sont en effet traditionnellement conçus comme des « usines de traitement » adaptées aux gros volumes, divisées en équipes spécialisées et dédiées, des tâches bien définies (classiquement régies par des SOP pour « Standard Operating Procedures » et des SLAs), et pilotées par un management directif, physiquement présent, le tout dans un cadre de contrôle formel et rigide.

On a pu constater lors de la crise sanitaire, avec la généralisation du travail à distance et la mise en place d'un régime de fonctionnement «turbulent » soumis à de forts aléas et nombreux imprévus, que ces modèles managériaux atteignaient leurs limites, à l'opposé des modèles favorisant l'autonomie et la prise d'initiatives, en confiant par exemple à chacun la responsabilité de résoudre les problèmes rencontrés.

La flexibilité du cadre de contrôle devient ainsi par exemple un facteur d'adaptabilité du modèle. Par exemple, l'introduction du travail à distance a contraint à alléger certains contrôles de flux, principalement pour éviter d'alourdir un processus devenu plus complexe. Pour éviter les aller-retours chronophages entre collaborateurs distants, porteurs de différents niveaux d'information ou de décision, les règles et les contrôles ont ainsi été simplifiés (hausse des seuils de décision, suppression des contrôles « 6 yeux »), le management déléguant une partie de son autorité.

Le pilotage des équipes du Centre de Services Partagés est aussi questionné avec la mise en place de modèles organisationnels plus flexibles et adaptables.

Ainsi, traditionnellement, l'objectif du pilotage vise à garantir la performance en mesurant le

maintien des engagements du Centre de Services en termes de qualité de service, de satisfaction client et de respect des SLAs, ainsi que le maintien de bons niveaux de productivité. Mais la performance d'une équipe doit intégrer d'autres métriques permettant d'évaluer son niveau de résilience et d'adaptabilité, en mesurant par exemple le niveau d'implication, la capacité à résoudre des problèmes, etc.

Enfin, au-delà des impacts sur les modes managériaux et les modes de pilotage, la prise en compte des crises impacte aussi **le modèle collaboratif existant au sein du Centre de Services,** qui est fait de quelques rituels formels mais surtout – comme dans toute organisation – qui existe de manière informelle.

Ainsi, si le travail à distance a dernièrement permis d'introduire la flexibilité nécessaire pour la pérennité du modèle de Centre de Services, il aura pu mettre à mal le modèle collaboratif en place, dans un contexte où le bon fonctionnement d'un Centre de Services Partagés repose sur des tâches « allouées » et des critères de productivité :

- En réduisant les interactions au sein des équipes engendrant une moins bonne diffusion des « standards » de qualité.
- En réduisant le sens du travail, en concentrant le collaborateur sur ses tâches unitaires allouées, et en ne lui permettant plus d'avoir une compréhension et une vision d'ensemble.
- En augmentant les risques psycho-sociaux associés à la nature parfois routinière et répétitive des tâches réalisées.

En conclusion, on peut être tenté de dire que le modèle de Centre de Services, qui repose sur un engagement ferme et sous contrôle du «delivery » de façon industrielle, est **peu compatible avec l'instabilité et les aléas.** Et même si certains



risques sont prévisibles et des solutions de remédiation peuvent être anticipées, le modèle traditionnel de Centres de Services ne semble pas réellement concu pour s'adapter à l'imprévu. Ce constat ouvre le champ à une réflexion sur l'évolution des modèles, et pousse à passer d'une logique d'efficience à une logique de résilience.

Les impacts de la crise du COVID-19 sur le fonctionnement des Centres de Services - propos recueillis en mai 2020 auprès de responsables de Centres de Services Partagés (Europe du Sud, Inde) en charge de la gestion d'opérations de Corporate Banking - extraits

SQUARE : Quels ont été les principaux challenges humains rencontrés en raison de la crise du Covid ?

Réponse: Pour nos 2 plateformes, la principale difficulté a été la gestion du télétravail, avec plus particulièrement les problèmes de mise à disposition d'équipements et de manière plus accentuée qu'habituellement, d'organisation des équipes (réunions à distance, planning). Cela est amplifié par le fait que nous travaillons dans des environnements de production exigeants (cut off time à respecter par exemple). De plus, nos collaborateurs ont souvent eu des difficultés à délimiter un espace de travail à l'écart compte tenu de la taille des logements, surtout lorsqu'ils accueillent des familles élargies (fortes traditions locales).

Il nous a fallu également gérer la forte mobilisation de nos collaborateurs (travail les soirs et weekends, jours de repos) qui était nécessaire afin de retrouver rapidement un niveau de productivité satisfaisant.

SQUARE : Quels ont été les principaux impacts sur les modes de travail et votre organisation ?

Réponse : Cette crise exceptionnelle nous a obligé à implémenter des solutions de contournement et d'adaptation des modes de travail de nos collaborateurs, en donnant souvent plus d'autonomie et de responsabilités à nos collaborateurs. En particulier :

- Sur le traitement des opérations, les contrôles dans le flux ont été simplifiés (4 yeux au lieu de 6 yeux par exemple) ou supprimés (et potentiellement remplacés par des contrôles à postériori), les seuils de déclenchement de contrôles augmentés, la signature électronique généralisée si possible, l'exécution des paiements a été acceptée à distance (télétravail).
- Sur un plan organisationnel, les tâches ont été réorganisées au sein des équipes, des ressources supplémentaires ont été mobilisées (avec des actions de formation éclair), la charge de travail a été globalement allégée en priorisant les actions & sujets.
- Enfin, nous avons mis en place des actions spécifiques de communication à destination de nos collaborateurs dans les Centres de Services.



SQUARE : Quel bilan tirez-vous de l'impact du télétravail dans les équipes (autonomie, proximité, responsabilités, etc.) ?

Réponse : Globalement, le télétravail des collaborateurs s'est bien déroulé compte tenu du contexte. Le télétravail va ainsi être largement reconduit, c'est-à-dire étendu dans l'un de nos hubs et accéléré pour notre autre plateforme car cela a bien fonctionné, une fois les premières difficultés résolues.

L'autonomie donnée aux collaborateurs et imposée par le confinement a cependant été brutale lors de cette crise sanitaire et nous travaillons déjà à repenser plus en profondeur les modes de fonctionnement, bien que les équipes soient restées soudées avec le même objectif de satisfaction des clients.

Les changements induits par les adaptations des processus de traitement des opérations permettent par ailleurs d'engager des réflexions concernant la réorganisation de tâches au sein des équipes, en cas de situation particulière, et pourquoi pas de manière pérenne.

SQUARE : Et finalement, comment le changement a-t-il été vécu ?

Réponse : Malgré le contexte difficile, le changement a été très bien vécu par nos collaborateurs qui étaient déjà habitués au télétravail. Cela a été plus compliqué pour les équipes qui ne l'étaient pas en raison des problèmes informatiques et matériels, et de l'organisation dans la sphère privée.



4

## NOS CONVICTIONS SUR L'ÉVOLUTION DES MODÈLES

## 4.1 Des enjeux de résilience qui forcent à repenser les stratégies de sourcing

Définir une **stratégie de « sourcing » au sens large** c'est définir par qui, où, et comment vont être réalisées les opérations de l'entreprise. C'est donc à la fois :

 Choisir une stratégie d'internalisation (par exemple au sein d'un Centre de Services Partagés) ou d'externalisation des activités (et le cas échéant une stratégie de sélection de ses fournisseurs et prestataires).

- Définir la localisation géographique, les moyens, le dimensionnement des centres opérationnels (dont les Centres de Services Partagés).
- Définir une stratégie d'identification et de recrutement des collaborateurs de ces centres opérationnels.

Figure 3 : Une stratégie de sourcing basée sur l'analyse de 4 thématiques clés



### RENTABILITÉ

NIVEAU DE RENTABILITÉ

- Coût actuel et perspectives d'évolution des coûts de la main d'œuvre locale? Niveau de concentration?
- Investissement initial?
   (infra. locaux)
- Coûts directs et indirects de run (IT, téléphonie, déplacements...)
- Besoin en accompagnement d'expatriés? Etc.



### DÉPLOIEMENT

FACILITÉ DE DÉPLOIEMENT

- Maîtrise de l'environnement: social, politique, légal?
- Équipes en place?
- Infrastructures existantes? (télécoms, IT, réseau, m2)
- Capacité locale d'implémentation?
- Gestion des risques?
- Impacts RSE? (image de marque...) Etc.



## RH RESSOURCES

& COMPÉTENCES

- Taille de l'équipe locale cible?
- Filières de compétences locales existantes ? (compétences/capacités d'innovation/maîtrise des langues)
- Niveau d'attractivité RH?
   (parcours de carrière)
- Existence d'implantations offshorées d'autres entités internationales/pression sur le marché local de l'emploi?
- Niveau de turnover de l'équipe locale? Etc.



#### SERVICE

NIVEAU DE QUALITÉ DE SERVICE

- Capacité à fournir un service différencié en fonction des segments de clientèle
- · SLA?
- Impacts culturels (relation client, managériale)
- Robustesse du BCP et capacité à absorber les chocs (demande, ruptures opérationnelles)
- Outils de pilotage et de suivi de la qualités?
- Modèle de gouvernance



La pertinence d'un modèle de « sourcing » reposant sur des Centres de Services Partagés s'évalue suivant une analyse multicritères incluant :

- un business case quantitatif permettant de valider les hypothèses de réduction de coûts et de rentabilité,
- des analyses qualitatives relatives à la facilité de déploiement et d'implantation du Centre de Services (environnement légal, politique, social...), à la qualité de ses ressources humaines (compétences, dynamique et taille du marché de l'emploi...), à la performance et au niveau de service du modèle (différenciation, SLA, robustesse).

Cependant, comme nous l'avons vu, l'impact des crises pousse à réfléchir aux stratégies de sourcing actuelles – dans la mesure où celles-ci répondent surtout largement à une logique d'efficience – pour prendre en compte les nouveaux risques, mieux intégrer des critères complémentaires de robustesse, de pérennité et d'adaptabilité, et passer à une logique de résilience.

## 4.2 Nouveaux risques et opportunités des stratégies de sourcing

Pour les opérations internalisées dans des Centres de Services, une des nouvelles stratégies de sourcing consiste à privilégier des **localisations de proximité**, que cela soit dans un contexte de « relocalisation » ou de nouvelle « délocalisation ». On parle alors de « near-shoring », de « on-shoring », voire de « re-shoring » en cas de rapatriement d'activités vers une localisation proche.

Pour les entreprises françaises, les localisations de « proximité » font référence à des pays d'Europe du Sud ou de l'Est (Portugal, Espagne, Roumanie,...) voire au territoire national. Les exemples au cours de ces 5 dernières années sont nombreux : Natixis, Euronext, Google ont installé des centres de services IT à Porto, CGI France et IBM ont privilégié la France avec Amiens et Clermont Ferrand, la Société Générale et Allianz ont ouvert des centres à Bucarest.

Ces mouvements de (re)localisation de proximité répondent à plusieurs enjeux qui ne sont pas nouveaux mais apparaissent plus cruciaux qu'avant :

- 1. D'un point de vue « macro », les stratégies de relocalisation de Centres de Services Partagés sont en ligne avec la volonté politique qui encourage la relocalisation sur le territoire national d'activités économiques délocalisées pour des raisons de compétitivité depuis les années 1980. Il est, à cet égard, important de noter que cette volonté politique de relocalisation ne concerne pas uniquement la France. Un pays tel que le Portugal a ainsi engagé des réformes facilitant les démarches administratives d'une entreprise étrangère désireuse de s'implanter localement, et tout en menant en parallèle une politique d'aide fiscale très incitative.
- 2. D'un point de vue plus « opérationnel », la relocalisation permet de réintroduire une proximité culturelle et géographique entre les équipes qui facilite la résolution des problèmes de pilotage, de gouvernance et de conduite du changement constatés lorsque les Centres de Services sont très éloignés : le rapprochement géographique permet en effet de réduire les inconvénients du décalage horaire, de l'éloignement culturel qui est parfois à l'origine des incompréhensions et divergences de vue entre les équipes clientes et locales sur l'interprétation des indicateurs de pilotage, la priorisation des problèmes, la perception de la qualité du service rendu ou la prise en compte de la voix des clients finaux.



- 3. En matière de sourcing, une plus grande proximité géographique permet également de mieux maîtriser les risques politiques et réglementaires qui peuvent peser sur le modèle des Centres de Services Partagés. Une proximité territoriale entre un Centre de Service et son(ses) client(s), implantés par exemple au sein d'une zone politique unifiée, contribue à les réduire significativement. Au sein de l'Union Européenne par exemple, on peut avoir une coordination, une analyse préalable d'impact et un alignement entre états membres avant l'imposition de règles impactant les échanges et flux intra-européens. Rien ne garantit en revanche qu'il en sera de même avec des Centres implantés dans des pays plus lointains. Ces derniers peuvent être amenés au nom de leur souveraineté nationale à prendre des décisions restrictives unilatérales et sans concertation, ayant un fort impact sur le modèle de fonctionnement et la continuité de service. A titre d'exemple. on peut citer les confinements imposés en Chine et en Inde, plus longs et plus marqués qu'en Europe, ou encore des politiques variables en matière de taxation et de prix de transfert, surtout pour les services numériques.
- 4. Enfin, l'argument de la proximité répond à un impératif éthique dont les entreprises ne peuvent plus faire l'économie, et qui repose sur le constat que, d'une part, les pays «off-shore » traditionnellement hôtes des Centres de Services n'ont pas encore les mêmes exigences sociales et sociétales que leurs clients, et d'autre part, que les systèmes de notation « sociale et humaine» existants (à l'instar du CHRB pour Corporate Human Rights Benchmark) supposés transférer cette responsabilité sur les entreprises clientes sont encore peu pris en considération.

Ainsi, même si la situation des Centres de Services Partagés, soumis aux obligations déontologiques et à certains standards sociaux de leur entité mère, est plutôt meilleure que celle des sous-traitants externalisés et délocalisés, la réalité est que les conditions de travail ou les droits des salariés des Centres de Services vont largement dépendre de la législation des pays d'implantation.

A cet égard, les pays d'Asie ou d'Afrique du Nord sont souvent éloignés des standards européens, avec une durée de travail supérieure et une plus grande insécurité de l'emploi (avec par exemple la possibilité pour les employeurs de nombreux pays asiatiques de « suspendre » temporairement le travail en cas de baisse de l'activité économique, en ne versant que des indemnités réduites à leurs employés). A ce titre, la loi française sur le « devoir de vigilance », votée en 2017, encourage les entreprises à évaluer le respect des droits humains et de mettre en place des processus de contrôle sur toute la chaine de valeur, en particulier en cas de sous-traitance et de délocalisation. Cette recommandation (non coercitive) milite là aussi pour les implantations de proximité au sein de l'Union Européenne, car plus facile à mettre en œuvre que dans des pays lointains peu réglementés.

A contrario, il ne faut pas oublier que favoriser les relocalisations de proximité a un impact sur l'emploi dans les pays actuellement hôtes d'implantations « off-shore ». Cette responsabilité sociétale peut sembler faible quand elle concerne un pays éloigné, mais elle doit être anticipée lors d'une implantation de proximité, en particulier au regard de l'automatisation croissante des tâches et de la digitalisation des activités et leur impact potentiel sur l'évolution des effectifs du Centre de Services.



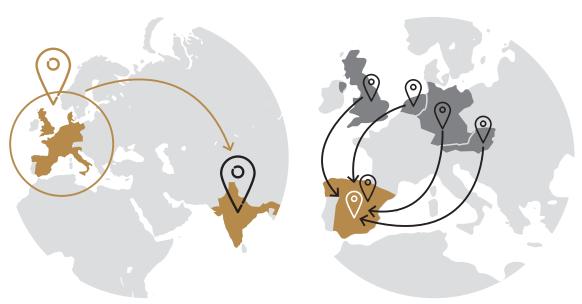


Figure 4 : Modèle « d'offshoring » vs. modèle de « near shoring »

# 4.3 Une gestion des talents globale optimisée grace au « smart sourcing »

Nous avons vu que le choix de la localisation géographique d'un Centre de Services Partagés répond - entre autres - à **un enjeu de sécurisation des compétences**, en suivant une approche consistant à choisir une implantation en fonction des caractéristiques du bassin d'emploi : profils et compétences disponibles, facilité d'embauche, niveau de formation et de qualification, etc.

En réalité, l'enjeu de sécurisation des ressources est plus global et ne se limite pas à une question de localisation. Ainsi, le « smart sourcing » des ressources vise à optimiser l'acquisition des talents et la gestion des compétences dans un monde étendu et digitalisé, mais à l'évolution incertaine.

 A l'évolution incertaine : dans la mesure où la planification des embauches nécessite l'identification des compétences futures nécessaires aux métiers de demain. Pour les Centres de Services Partagés, le challenge est double. Il consiste en premier lieu à anticiper le repositionnement éventuel de l'entreprise sur sa chaine de valeur (par exemple pour un assureur, il peut s'agir d'évoluer d'un métier traditionnellement centré sur la mutualisation et la prise de risque à celui de fournisseur d'information, ou à celui d'expert en technologie), en déduire les métiers futurs exercés et en conséquence les besoins en termes d'Emplois et de Compétences (GPEC).

Puis dans un second temps, l'enjeu va être d'imaginer la valeur ajoutée du Centre de Services dans le cadre de ce nouveau positionnement d'entreprise. Imaginer comment le Centre de Services va servir ces nouveaux métiers dans un contexte où les modalités de travail et les savoir-faire requis vont aussi évoluer sous l'influence de la technologie, l'automatisation des tâches et l'assistance intelligente.



- Etendu et digitalisé: les limites géographiques ne sont plus un frein à l'acquisition de talents, qui peuvent théoriquement travailler pour le Centre de Services Partagés quasiment indépendamment de leur localisation, grâce à digitalisation de leurs outils.

L'élargissement des bassins d'emplois redonne par ailleurs une certaine flexibilité aux « hub » soumis à une forte concurrence sur les ressources.

Ces nouveaux enjeux forcent à se reposer la question du réel besoin d'internalisation des compétences, souvent perçu comme un moyen de garder le contrôle sur les activités clés et de sécuriser le savoir-faire de l'entreprise sur ses métiers stratégiques.

## 4.4 STRATÉGIE D'INTERNALISATION OU D'EXTERNALISATION

De façon intéressante, à la question du choix entre plus d'internalisation ou d'externalisation des compétences, les responsables des Centres de Services répondent avant tout par le besoin d'une plus grande flexibilité du travail<sup>3</sup>, qui leur permettrait d'une part : de faire face au besoin récurrent de compétences nouvelles, non maitrisées et évolutives, et d'autre part de pouvoir adapter leurs capacités de production aux variations de charge.

Ces derniers déclarent espérer atteindre cette flexibilité :

- Dans 25% des cas par le recours à une main d'œuvre ajustable à la demande (avec des freelances sur le modèle de la «gig economy»),
- par l'introduction de plus de flexibilité dans les contrats de travail (durée, plages horaires, etc.

 Par le recours à l'externalisation dans 17% des cas.

En termes d'externalisation, il faut noter que l'offre s'est considérément enrichie depuis une dizaine d'années et a gagné en pertinence grâce à des prestataires globaux, en capacité de sous-traiter efficacement – à un coût compétitif et avec un niveau de prestation de qualité – à la fois des fonctions « support » et des activités « critiques » à haute valeur ajoutée.

Quelques-uns de ces prestataires globaux sont : *Téléperformance*, leader mondial des Centres D'appel & Relation Client, *IBM* ou *Capgemini* sur l'externalisation des services informatiques, ou ADP, leader des prestations externalisées sur la fonction Ressources Humaines.

L'offre est d'ailleurs en pleine mutation, passant d'un modèle de « BPO » (orienté « processus » et engagement de « service ») à un modèle de « KPO » (pour « Knowledge Process Outsourcing »), où le prestataire s'engage à mettre à disposition des entreprises clientes l'expertise et le savoir-faire d'individus.

L'internalisation des talents, quant à elle, reste privilégiée dans 20% des stratégies déployées, souvent pour garder le contrôle sur les connaissances considérées comme critiques par l'entreprise. Et dans ce cas, l'enjeu va effectivement consister à établir la meilleure allocation géographique des ressources, en allant chercher les compétences là où elles se trouvent dans le « vivier » global, et en professionnalisant et en accélérant la montée en puissance des Centres de Services existants, transformés en « Centres d'Excellence », situés dans des bassins d'emplois attractifs, offrant un bon niveau d'éducation et une main d'œuvre jeune et désireuse d'intégrer des entreprises globales.



<sup>3.</sup> Selon un sondage réalisé par SSON en Avril-Juin 2020 sur un périmètre mondial

Pratiquement, les multinationales empruntant cette voie vont développer une trajectoire de gestion des talents à la fois pluriannuelle et globale.

A titre d'exemple, si on considère la pyramide des âges des opérateurs de back-office dans la banque ou l'assurance, il y a dans certains métiers ou chez certains acteurs traditionnels un véritable enjeu de remplacement des salariés les plus seniors, « sachants » et amenés à prendre leur retraite dans les prochaines années.

L'objectif d'un Centre de Services délocalisé va être dans ce cas de pouvoir remplacer ces ressources, occupant des postes parfois jugés peu attractifs pour de jeunes diplômés français, par un nombre (sans doute réduit) de jeunes diplômés roumains ou portugais, porteurs des compétences renouvelées, en prenant en compte l'automatisation graduelle de leurs activités.

A titre d'exemple, Natixis, lors de la création d'un Centre d'Excellence de Services Informatiques à Porto en 2017, a décidé d'internaliser des compétences informatiques dans un centre mutualisé pour éviter de faire appel à des prestataires externes dans ses différentes filiales européennes.

Cela étant, optimiser le « sourcing » des talents en s'appuyant uniquement sur les caractéristiques des bassins d'emplois des Centres de Services, c'est ignorer les changements que les deux dernières années ont accéléré, avec en particulier, la **généralisation du travail à distance** dans l'ensemble des dispositifs.

## 4.5 L'avènement des centres de service « virtuels »

La crise sanitaire a finalement démontré la capacité des Centres de Services à fonctionner pleinement en « distanciel ». Une fois établi, ce régime réduit l'importance du critère géographique dans le choix d'implantation du Centre de Services, qui peut s'appuyer sur un vivier étendu de ressources et de talents qualifiés, non restreint à un bassin d'emploi.

Notre conviction est que le modèle devrait plutôt suivre une évolution en deux temps.

Dans un premier temps, la tendance va continuer à être à la (re)localisation de proximité pour des modèles « hybrides », mixant présentiel et distanciel, autour d'une implantation physique de référence.

A ce titre, un critère clé dans le choix des implantations sera le niveau de « maturité » des pays hôtes en ce qui concerne le travail à distance (basé sur l'infrastructure, l'état d'esprit managérial, le niveau de digitalisation...).

Une étude réalisée par SQUARE a permis de comparer les pays européens et asiatiques et offre une grille de lecture utile pour le choix d'implantation (voir ci-contre). La maturité étant corrélée au niveau de « digitalisation » et à la place du tertiaire dans l'économie, les pays de l'Est de l'Europe (Bulgarie, Roumanie...) se retrouvent en queue de classement en Europe, loin derrière d'autres pays comme le Portugal, l'Espagne, ou même la Pologne.

Dans un second temps, la question de la transition vers un modèle encore plus largement distanciel pourra se poser pour certains Centres de Services.

Ainsi, à la question de savoir si la localisation du Centre de Services aura de l'importance demain, beaucoup de managers (55%) répondent négativement, en imaginant que les Centres de Services du futur reposeront sur des équipes « virtuelles » (ou du moins « semi-virtuelles » de proximité où les employés check-in de temps à autre) constituées d'employés dispersés géographiquement et travaillant à distance.



Cette évolution est bien évidemment dépendante de la capacité des organisations à s'équiper correctement (PC portables, etc.), mais surtout à digitaliser totalement leurs pratiques de travail (maitrise des outils collaboratifs, des outils de suivi de la performance à distance) ainsi que les processus opérationnels eux-mêmes (automatisation des tâches sans valeur ajoutée, élimination des documents papier, workflow automatisés, signature digitale...).

Les retours d'expérience de groupes ayant par le passé généralisé le travail à distance et ainsi créé des centres « 100% virtuels » restent cependant mitigés. Certains prestataires informatiques comme IBM ont déploré le manque de créativité des travailleurs à distance ou la baisse de la qualité dans les services rendus, et ont

partiellement procédé à un retour en arrière, ou au moins, a un retour à un modèle hybride, mêlant présentiel et distanciel.

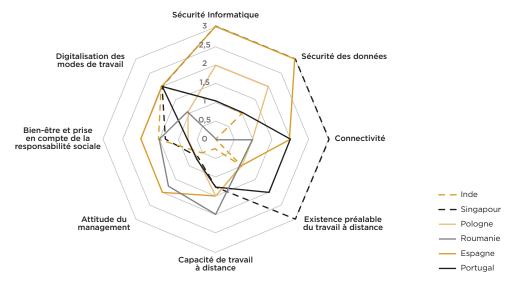
A ce titre, une expérience menée dans un Centre d'Appels en Chine entre 2010-2015<sup>4</sup> (sur 16 000 collaborateurs) apporte des enseignements intéressants et corrobore nos convictions: l'introduction du travail à distance a clairement permis d'augmenter la performance des collaborateurs (+13%) et d'améliorer leur bien-être (+50% de rétention des collaborateurs), mais ce qui frappe c'est qu'à l'issue de l'expérimentation, 50% des collaborateurs ayant fait le choix du travail à distance ont décidé de revenir sur site, montrant donc la pertinence du modèle «hybride » mixant présentiel et distanciel.



<sup>4.</sup> Etude « Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment » réalisée sur un call center chinois entre 2010 et 2013 par Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts et Zhichun Jenny Ying.

## Étude de maturité sur le travail à distance dans les Centres de Services Partagés de différents pays

Figure 5 : Etude menée par SQUARE sur la capacité de différents pays à pérenniser un modèle d'organisation des Centres de Services reposant sur le travail à distance, basé sur 8 dimensions principales



#### Echelle de O (faible) à 3 (forte)

#### - Sécurité Informatique

Capacité à gérer les risques informatiques (fraude, intrusion) avec le travail à distance, sensibilité et maturité par rapport à la fraude et au cyber Risks.

#### - Sécurité des données

Capacité à gérer la sécurité des données avec le travail à distance, sensibilité et maturité par rapport à la sécurité des données, niveau de règlementation existant.

#### - Connectivité

Capacité à s'appuyer sur les équipements informatiques individuels, sur un réseau garantissant connectivité & bande passante.

## - Existence préalable du travail à distance

Niveau de maturité, sensibilisation et existence préalable de modèles hybrides combinant travail sur site et travail à distance, capacité à manager des projets virtuels, à collaborer virtuellement.

#### - Capacité de travail à distance

Capacité pour les collaborateurs à travailler depuis chez eux (place suffisante, espace de travail adéquat, environnement et culture appropriée).



#### - Attitude du management

Niveau de compréhension du management aux problématiques du travail à distance, relatives à l'équilibre vie perso/pro, à la nécessaire flexibilité des horaires, ou autres...

#### - Bien-être et prise en compte de la responsabilité sociale

Capacité à suivre l'engagement, le bien-être et la motivation des collaborateurs lorsque le travail à distance est mis en place.

#### - Digitalisation des modes de travail

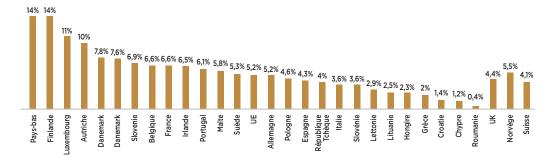
Niveau de digitalisation du travail (processus automatisés et robotisés, usage des outils collaboratifs, intégration entre systèmes, utilisation du Cloud).

4 pays Européens retenus : Pologne, Roumanie, Espagne et Portugal, 2 pays extra-Européens : Singapour et Inde.

#### Sources:

- Retours d'expérience des consultants SQUARE
- Global Cybersecurity Index ranking 2018 https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx
- IMD World Competitiveness index 2019 https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/
- https://voxeu.org/article/working-home-estimating-worldwide-potential
- https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi

Figure 6 : Part de télétravailleurs dans la population active par pays (pre-COVID)







SQUARE > 5. Conclusion 37

# 5. conclusion

Les modèles de Centres de Services Partagés déployés depuis près de vingt ans ont fait leurs preuves et gagné en maturité. Ils apportent, économies d'échelle et performance de service, aux entreprises qui arrivent à consacrer les ressources et les efforts suffisants à l'accompagnement des équipes dans la transformation et le changement.

Après avoir tenté de maximiser les gains économiques en privilégiant les implantations lointaines garantissant les plus grands avantages d'économies salariales, les entreprises recourant aux Centres de Services Partagés se sont progressivement mises à privilégier des destinations plus proches. Cette évolution des pratiques permet un meilleur pilotage des activités et réduit les difficultés d'ordre culturel entre équipes « clientes » et équipes des Centres.

Mais l'irruption de la crise sanitaire a agi comme un révélateur des limites et des risques des modèles de Centres de Services Partagés : capacité modeste à faire face aux grandes variations de la demande, difficultés à intégrer des formats de travail à distance, faible intégration à date des opportunités offertes par la révolution digitale, risques politiques et réglementaires, risques éthiques...

Dans le même temps, la diffusion des technologies digitales et les progrès de l'intelligence artificielle permettent de favoriser l'automatisation des traitements et des activités répétitives à faible valeur ajoutée voire de réaliser des tâches plus complexes liées à la relation client.

Les Centres de Services doivent maintenant trouver leur rôle entre ces tâches automatisées ou assistées et les tâches conservées au sein des entités clientes, tout en veillant à apporter une véritable valeur ajoutée et à maitriser les risques de déshumanisation de la Relation Client.

Notre conviction est que les futurs enjeux des Centres de Services vont désormais se recentrer sur la recherche d'une meilleure résilience et donc d'une meilleure flexibilité apportée aux sociétés clientes.





#### DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

#### **DATA**

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

#### **DIGITAL & MARKETING**

Square conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

#### **ENTREPRISES & FINANCE DURABLES**

Square accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles règlementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

### **INNOVATION**

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

#### **ORGANISATION & EFFICIENCY**

Square aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

#### **PEOPLE & CHANGE**

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

#### **REGULATORY & COMPLIANCE**

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

#### **RISK & FINANCE**

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

#### **SUPPLY-CHAIN**

Square accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce focus propose une synthèse des modèles de Centres de Services Partagés. Il décrit les motivations qui ont conduit les grandes entreprises à déployer ces modèles, les facteurs clés de succès, et par ailleurs les défis auxquels elles font face aujourd'hui. Le document aborde également les tendances plus récentes qui conduisent les entreprises à privilégier l'implantation de ces Centres de Services dans des régions géographiques moins lointaines. Le focus présente ensuite quelques convictions sur l'avenir de ces Centres de Services à un moment où la crise sanitaire et l'arrivée de nouvelles technologies d'intelligence artificielle posent la question de la flexibilité, du modèle managérial, du pilotage, de la résilience et de la valeur ajoutée de ces plateformes.



## **CONTACT**



**RENÉ OUANDJI** 

Associate Partner Sponsor du Domaine d'Excellence Organisation & Efficiency rene.ouandji@tallis-consulting.com



