



ARNAUD DUMONT
DIRECTEUR ASSOCIÉ, KLB GROUP

Pilotage de la performance, des ressources humaines, optimisation de la relation clients, uniformisation des systèmes d'information... le cycle de vie d'un centre de services partagés comporte plusieurs étapes qu'il convient de respecter pour s'assurer du succès du modèle. Spécialiste de l'implémentation de projets, KLB Group revient sur la nécessité pour les entreprises de soigner leurs périodes de transition.



KLB Group est le spécialiste de l'implémentation des projets des entreprises et du secteur public. Quel que soit le projet, KLB Group en garantit la complète implémentation en apportant le mix idéal de conseil, de management, et d'exécution : le conseil pour s'assurer de faire les bonnes choses, le management pour bien les faire, et l'exécution pour les faire complètement. KLB Group apporte toutes les compétences nécessaires, y compris les ressources opérationnelles : ingénieurs, acheteurs, logisticiens, comptables, etc. KLB Group compte plus de 600 collaborateurs répartis en Europe, en Amérique, en Afrique et en Asie, et intervient partout dans le monde.

« Les centres de services partagés : un modèle d'organisation évolutif »

Décideurs. Quel est votre rôle au sein de KLB Group ?

Arnaud Dumont. Je pilote l'activité transition du groupe. Nous accompagnons les entreprises et leurs projets de changement d'organisation, notamment dans la mise en œuvre de centres de services partagés. Ces projets de transformations complexes nécessitent un véritable apport en efficacité opérationnelle, c'est ce que nous apportons à nos clients. Nos équipes, composées de consultants et de profils plus opérationnels, sont capables d'intervenir à différents niveaux du cycle de maturité de ces projets.

Décideurs. À quels moments les équipes de KLB Group sont-elles sollicitées ?

A. D. Une fois le *business case* établi, c'est le moment d'implémenter le projet et de le rendre réel. Nous intervenons dès la phase de captation de l'existant. Il s'agit en effet de recenser l'ensemble des modes opératoires sur les processus concernés, les formaliser et en faire des outils pédagogiques qui pourront être utilisés comme des guides de formation. Pour ce faire, nous déployons nos équipes sur les différents sites de nos clients en France comme à l'étranger. À titre d'exemple, en 2015 nos équipes sont intervenues sur des sites en Chine, au Mexique, au Royaume-Uni ou encore au Maroc. Cette première étape terminée, nous allons assurer la transition au sein de l'entreprise. Concrètement, nous allons mettre à disposition de nos clients des équipes complètes de comptables, d'opérateurs de saisie, d'approvisionneurs... qui vont faire fonctionner l'organisation en offrant un maximum de flexibilité et de réactivité. Ces dispositifs permettent à nos clients d'avoir du temps pour gérer la dimension humaine du projet qui est un point décisif pour le succès de ce modèle d'organisation.

Décideurs. Vous n'avez pas de centres de services partagés en propre. Pourquoi faire ce choix ?

A. D. Ce n'est pas notre métier et cela n'a pas vocation à le devenir. Nous sommes une brique transitoire avant un autre changement qui peut être une internalisation

complète de l'organisation, un outsourcing total ou partiel voire un système hybride d'*insourcing*. Si KLB Group n'est pas un acteur de l'externalisation, nous sommes en revanche très présents sur ces modèles hybrides où nous gérons un ensemble de flux transactionnels de façon autonome tout en restant dans les locaux de nos clients, sur leurs systèmes d'information et dans leur environnement. Nous sommes capables de variabiliser nos coûts et de proposer des contrats de services orientés vers la recherche de la performance.

Finalement, nous offrons les mêmes services que l'*outsourcing* sans ses inconvénients. À titre d'exemple, nous gérons des comptabilités fournisseurs, des services approvisionnements, des postes courriers, des hotline fournisseurs... sous ce modèle avec 15 % des sociétés du CAC 40 et plus d'une vingtaine d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui ont fait le choix de ne pas externaliser ces activités.

Décideurs. N'est-il pas possible pour une entreprise d'externaliser directement ?

A. D. C'est possible en théorie, mais plusieurs facteurs rendent l'externalisation difficile sans une période de transition efficace. Il est important de rappeler les objectifs principaux de ces projets de centres de service partagé (CSP) : amélioration de la qualité, homogénéisation des bonnes pratiques, amélioration des processus, réduction des coûts... la maîtrise de ces objectifs ainsi que leurs mesures sont indispensables avant de pouvoir les transférer à un tiers. En d'autres termes, l'externalisation totale ou partielle peut être une finalité mais qui nécessite un travail important en amont sur la maturité de son organisation. Par expérience, taille, culture, activité de l'entreprise sont des facteurs structurants qui guident le choix de l'entreprise d'externaliser tout ou partie de ses processus, ainsi que la durée de transition nécessaire pour en avoir la maîtrise.

Décideurs. Combien de temps dure une telle période de transition ?

A. D. Tout dépend de la pertinence du *business case*, du *sponsorship* apporté par la direction générale, de la communication,



de la gestion du changement et de l'impact social que représente le projet, mais une transition pour qu'elle soit aboutie, peut durer entre trois et cinq ans. Durant cette période, le CSP va devoir prouver la pertinence de son organisation par la qualité délivrée et la productivité qui en découle. Les enjeux sont nombreux : recueillir l'adhésion pleine et totale des clients internes (directions opérationnelles) et contrecarrer les nombreux facteurs de résistance ; optimiser les processus et les systèmes d'information et uniformiser leur fonctionnement ; fiabiliser, mesurer et analyser les données tout en ayant une parfaite maîtrise de contrôle interne ; gérer les ressources humaines ; et identifier les coûts et les axes réalistes de productivité. Une fois que cette phase de montée en maturité est acquise, sachant qu'il convient de pondérer les différents enjeux mentionnés, alors le CSP pourra et devra réfléchir à son évolution et à la valeur ajoutée qu'il souhaite apporter.

Décideurs. Après ces périodes de transition, quelles sont les évolutions des centres de services ?

A. D. Ce modèle d'organisation pour être performant et pérenne doit être en perpétuel mouvement et en quête de valeur ajoutée. Cela signifie que l'atteinte des objectifs doit permettre aux CSP de se positionner sur de nouveaux enjeux tels que des extensions de périmètre d'activités. Ainsi un CSP finance pourra intégrer sous une même direction un CSP approvisionnement et par conséquent maîtriser de façon plus efficace l'ensemble de la chaîne. Il pourra étendre son rayonnement en intégrant de nouvelles entités du groupe ou de nouvelles zones géographiques. Nous rencontrons régulièrement des projets de

regroupements de CSP sur une zone de rayonnement plus large.

La mise en œuvre de briques technologiques est également un point d'attention majeur de nos clients qui sont en perpétuelle recherche de productivité et d'efficacité, outils de *business intelligence*, *master data management*, gestion des *workflow*, dématérialisation... Par la mise en œuvre de ces projets, le CSP n'est plus seulement une usine administrative d'exécution mais un centre d'excellence qui permet d'absorber l'ensemble des activités transactionnelles de l'organisation et ainsi remonter dans la chaîne de valeur. Le CSP peut alors se muer en *global business services* et faire profiter de son effet de levier pour offrir encore plus de valeur ajoutée.

Décideurs. Dans ces conditions, l'externalisation reste-t-elle une finalité ?

A. D. L'externalisation complète reste marginale en particulier pour les grands groupes français qui préfèrent des modèles captifs. Nous assistons le plus souvent à des transferts de CSP captifs dans des régions à plus bas coûts tels que le Maroc par exemple. Nous avons d'ailleurs accompagné plusieurs de nos clients dans le transfert de leurs activités comptables sur leurs sites polonais, roumains ou encore marocains. Mais le recours à un tiers se limite à des activités restreintes à très faible valeur ajoutée. Ce constat remet en cause la pertinence même du modèle d'externalisation dans la mesure où les gains escomptés ont souvent du mal à couvrir les investissements nécessaires à ce type de transfert. C'est aussi l'une des raisons pour laquelle notre activité d'*insourcing* rencontre un réel succès car cela permet d'offrir une véritable alternative à nos clients.

« L'EXTERNALISATION TOTALE OU PARTIELLE POUR ÊTRE UNE FINALITÉ, NÉCESSITE UN TRAVAIL IMPORTANT EN AMONT SUR LA MATURITÉ DE SON ORGANISATION »