



WAVESTONE

CSP RH : L'HEURE DU BILAN

ÉTAT DE L'ART ET TENDANCES FUTURES

DROIT D'AUTEUR

©2018, Wavestone

Wavestone est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Wavestone autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Wavestone est la source de l'étude reproduite;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Wavestone. Wavestone interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods en dehors de France).

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.

Fort de 2 500 collaborateurs présents sur 4 continents, le cabinet figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France.

Les Centres de Services Partagés ont la part belle en Europe depuis le début des années 2000, les entreprises cherchant à réduire toujours plus leurs coûts de structure et améliorer leur productivité.

Cette orientation positive vis-à-vis des CSP est-elle toujours d'actualité, et comment évoluent ces organisations ?

Historiquement pensées pour mutualiser et centraliser les fonctions dites à faible valeur ajoutée (on pense surtout aux fonctions supports, souvent synonymes de centres de coûts), ces organisations en Centre de Services Partagés sont souvent en place depuis plus de 10 ou 15 ans, et

sont désormais parvenues à un niveau de maturité important. Les CSP d'origine ont évolué, et l'on parle de seconde ou même de troisième génération par rapport aux organisations initiales.

Quel bilan pouvons-nous tirer aujourd'hui en termes de performance, d'organisation, de management, ou de qualité de vie au travail ? C'est à cette question que nous avons tenté de répondre, dans le contexte de notre Club des CSP RH, en s'appuyant sur un panel regroupant les responsables des CSP des plus grands groupes Français ou internationaux.



AUTEURS



Philippe MARTIN
philippe.martin@wavestone.com



Maylis GUTTON
maylis.gutton@wavestone.com



François HUET
francois.huet@wavestone.com

8 | Les organisations en mode CSP :
état des lieux et tendances récentes

22 | CSP RH : bilan à date

44 | Tendances sur les CSP pour les années à venir

50 | Conclusion

53 | Sources

PRÉAMBULE

Le CLUB DES DIRECTEURS DE CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS RH, créé en 2009 par l'équipe PEOPLE & CHANGE, s'impose aujourd'hui comme une référence en matière de réflexion et de partage sur les sujets liés à la mutualisation RH.

Les séances de travail du Club rassemblent UNE TRENTAINE DE GRANDES ENTREPRISES, françaises comme internationales, et se tiennent deux fois par an au St-James Club, dans le 16^e arrondissement de Paris.

Le Club est accessible à titre gracieux à tous les Directeurs de CSP RH ayant une organisation mutualisée opérationnelle depuis au moins 18 mois. Dans ce cadre, les membres du Club s'engagent à partager avec leurs pairs leurs retours d'expérience ainsi qu'à participer aux benchmarks que le Club initie.

À titre d'exemple, voici quelques thématiques récemment traitées en séances :

- / Digitalisation des processus RH
- / Modèles organisationnels des CSP RH
- / Le prélèvement à la source
- / CSP RH et externalisation

PRÉSENTATION DU CADRE DE L'ÉTUDE

L'étude présentée dans ce document a été réalisée dans le cadre du Club CSP RH du 26 juin 2018, qui portait sur le thème suivant : « CSP RH : l'heure du bilan ».

Cette étude vise les objectifs suivants :

- / Dresser un bilan des organisations en mode CSP, après une vingtaine d'années d'existence en Europe, et évaluer leur niveau de maturité
- / Sur le domaine RH :
 - Analyser le niveau de performance des CSP RH via des indicateurs chiffrés concernant les coûts, l'automatisation des processus, ou encore l'optimisation des systèmes d'information ;
 - Étudier les modes de management et les démarches de QVT en place ;
 - Identifier les moyens matériels et logiciels ainsi que les méthodes de communication entre les CSP et ses « Clients ».
- / Donner les principales tendances d'évolution à court et moyen termes des organisations en mode CSP

Dans le cadre de cette étude, 17 Directeurs de CSP ont accepté de répondre à une enquête détaillée portant sur :

- / Le niveau de performance du CSP
- / Les schémas d'organisation
- / La répartition des responsabilités entre RH locales et CSP
- / Les modes de management
- / La qualité de vie au travail
- / Les moyens matériels et logiciels
- / Les modes de communication et d'échange avec les Clients

Ces 17 participants ont été regroupés en 4 groupes, dans le but de produire des résultats sectoriels :

Industrie/Construction	Transports	Banques/Assurances	Services/Commerces/Énergie
- BIC - Bouygues Construction - Faurecia - Groupe Savencia - Saint-Gobain - Safran	- Air France - Keolis - RATP	- BNP Paribas - Natixis - Société Générale - Crédit Agricole	- EDF - Monoprix - Sodexo - Suez
6 entreprises, soit un global de :	3 entreprises, soit un global de :	4 entreprises, soit un global de :	4 entreprises, soit un global de :
✓ 102 902 salariés gérés	✓ 63 500 Salariés gérés	✓ 108 700 Salariés gérés	✓ 136 500 Salariés gérés
✓ par un effectif de 363 ETP	✓ par un effectif de 274 ETP	✓ par un effectif de 545 ETP	✓ par un effectif de 1213 ETP

Quelques éléments de volumétrie sur notre échantillon de 17 grandes entreprises :

- / Effectif global des entreprises répondantes : 1 587 000 salariés
- / Effectif global des salariés gérés en CSP RH par les répondants : 416 000 salariés
- / Population RH globale au sein des CSP RH concernée : 2 395 gestionnaires

Nous tenons particulièrement à remercier les sociétés qui ont participé au questionnaire et qui ont permis de constituer cet échantillonnage conséquent et représentatif des grands groupes français, permettant de constituer une base extrapolable au plan national.

LES ORGANISATIONS EN MODE CSP : ÉTAT DES LIEUX ET TENDANCES RÉCENTES



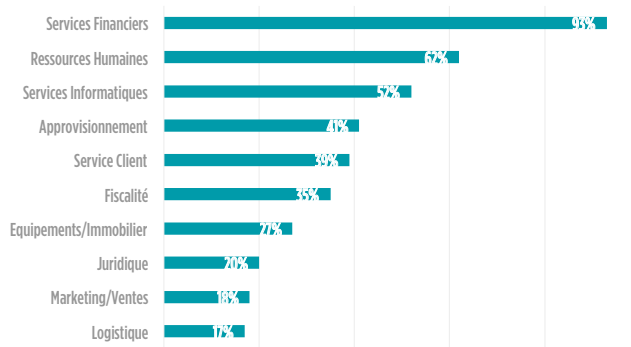
LES DIFFÉRENTS DOMAINES ORGANISÉS EN CSP

Bien que les services financiers (et singulièrement la comptabilité) restent la fonction la plus fréquemment organisée en mode CSP, on constate que **la typologie des fonctions regroupées en CSP s'élargit depuis le début des années 2010**, avec une

montée en croissance qui ne s'effectue pas au même rythme et ne répond pas aux mêmes objectifs selon les domaines.

Dorénavant, c'est plus de la moitié des fonctions ressources humaines et des services informatiques qui sont organisés en CSP.

Pourcentages de services organisés en CSP dans les grandes entreprises



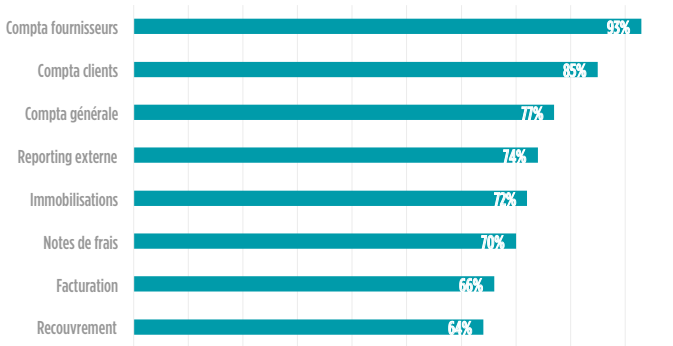
Domaine Finance/Comptabilité

Le domaine financier reste le domaine privilégié lorsque l'on envisage la mise en place d'un Centre de Services Partagés. Plus de 90 % des services financiers sont organisés en CSP, et la tendance est valable pour tous les secteurs ; **les CSP comptabilité ont fait leurs preuves, tant**

en termes de qualité de service que d'économies d'échelle. De fait, les tâches effectuées par ces fonctions sont, par nature, parmi les plus standardisées.

Il est intéressant de noter que la gestion des notes de frais, ainsi que parfois la paie, font partie des processus gérés par la comptabilité au sein du CSP finance.

Processus Finance au sein des CSP

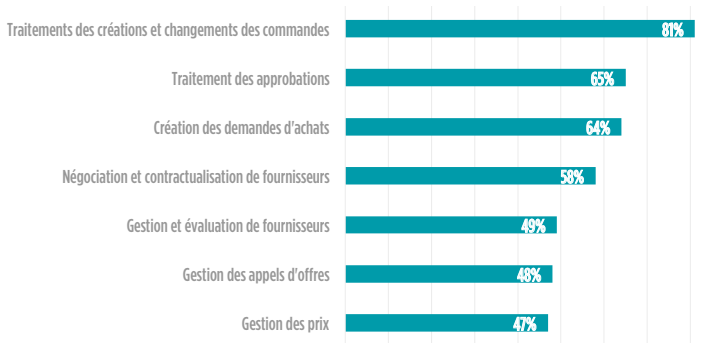


La dématérialisation constitue aujourd'hui la piste privilégiée pour amplifier la performance des CSP finance/comptabilité. En outre, **les nouvelles réglementations soutiennent l'objectif d'une dématérialisation à 100 %**, notamment sur des sujets tels que la facturation, l'authentification des signatures et la certification des documents.

Domaine Achats

L'objectif prioritaire des CSP sur le domaine Achats est particulier : au-delà de la simplification et de l'harmonisation des démarches, ces derniers visent **l'alignement et l'amélioration** des conditions d'achats, afin de d'optimiser les performances de synergie, de négociation, et de consolidation des approvisionnements.

Processus Achat au sein des CSP



Les CSP achats sont initialement souvent spécialisés dans les achats hors production, dits « achats généraux » et visent à moyen terme d'intégrer en leur sein les achats de production. Ce fut, par exemple, le cas de Thalès, dont le CSP couvrait uniquement les achats hors production (qui représentent 13 % des achats groupe), et qui souhaite désormais intégrer certains achats de production (jusqu'à 30 % des achats Groupe).

L'organisation en CSP des fonctions achats impliquant une refonte des processus achats, **les grandes entreprises s'attèlent prioritairement à professionnaliser la fonction Achats, en s'appuyant sur la mise en place d'indicateurs cibles**. Ainsi, en restant sur l'exemple de Thalès, les achats s'engagent sur un traitement en moins de cinq jours des demandes achats et en moins de 24 heures pour les demandes traitées par la hot line. Depuis la mise en place de son CSP, le Groupe enregistre des gains d'achats de l'ordre de 5 % par an, ce qui prouve l'efficacité de ce mode d'organisation.

Domaine Informatique

Les CSP Informatiques ne cessent de grandir et de prendre en charge de nouvelles activités.

L'élargissement des prestations de services informatiques effectuées au sein des CSP est principalement due, au-delà de la mutualisation des moyens, à la création de centres d'expertise traitant des projets informatiques, de la gestion de données, du support aux applications mobiles, et du service client.

Plusieurs enjeux justifient ce mouvement :

- / **Réduction des risques**, maintien du contrôle sur les procédures et les modes opératoires en interne
- / Lissage et **réduction des coûts**
- / **Valorisation** de l'actif IT
- / Industrialisation et **professionnalisation** de la fonction
- / Concentration des **savoir-faire**
- / Amplification de l'**agilité** de la DSI

Processus Informatiques au sein des CSP



Les processus SI au sein des CSP sont assez homogènement répartis : le champ d'actions des CSP SI est global. Des processus tels que le service d'assistance informatique et la maintenance informatique sont eux quasiment toujours représentés dans ces CSP.

Domaine Ressources Humaines

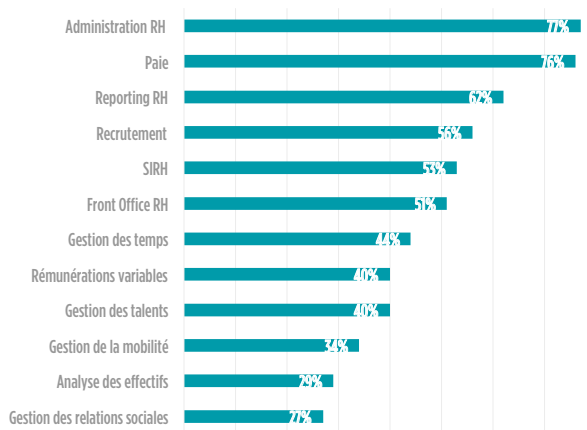
Avec les fonctions Finance/Comptabilité, **les fonctions Ressources Humaines représentent l'autre domaine privilégié**

des Centres de Services Partagés.

L'intérêt pour la fonction RH est d'autant plus important que la question de la performance RH est souvent posée, les fonctions RH étant traditionnellement vues que comme des centres de coûts.

Par ailleurs, le CSP permet aux RH de se positionner en prestataire et en centre d'expertise vis-à-vis de ses clients que sont les salariés, les managers, le métier RH et les collaborateurs du CSP eux-mêmes.

Processus RH au sein des CSP



Les processus d'Administration RH et de Paie sont à l'évidence les plus systématiquement gérés en CSP. La fonction « Administration RH » a connu une hausse particulièrement significative depuis 2013, passant de 39 % à 77 % de prise en charge en CSP. D'autres fonctions

progressent dans les CSP RH, telles que le reporting RH, ou la gestion du recrutement, la formation ou la gestion des talents. Mais pour ces dernières, ce sont prioritairement les tâches les plus facilement « industrialisables » qui sont confiées au CSP.

À titre d'exemple, sur le processus de recrutement, le CSP prendra principalement en charge la partie amont du processus : rédaction des offres d'emploi, sourcing des CV, préqualification téléphonique, premier entretien, tests d'anglais, etc. Le reste du processus, nécessitant une plus grande proximité avec les équipes opérationnelles, s'effectuera surtout par les managers sur site.

Domaine Front-office

Par Front-office, on entend l'équipe qui réceptionne l'ensemble des demandes des salariés, quel que soit le canal (téléphone, email, outil de ticketing...) et quel que soit le sujet, et qui les qualifie avant de les faire suivre aux experts métiers.

L'objectif de l'organisation de la fonction Front-office en CSP est de **centraliser toutes les demandes des clients du CSP afin de les traiter le plus rapidement et le plus efficacement possible**. Cette fonction Front-office peut être mutualisée pour différentes directions : Finance, Achats, RH... afin de mutualiser les moyens et d'optimiser les coûts de fonctionnement.

Le traitement des demandes s'effectue selon 4 niveaux (sur le modèle d'un front-office RH) :

/ **Niveau 0** : le salarié s'« auto-gère » via le **portail RH** qui lui apporte des informations en temps réel, de manière facile et rapide (le portail est disponible 24h/24). La part des demandes traitées à ce niveau varie de **50 % à 80 %**

/ **Niveau 1** : les demandes sont prises en charge par des **opérateurs front-office**. Le niveau 1 ne traite que les demandes simples. La part des demandes traitées par ce niveau varie entre **10 % et 40 %**. S'il n'est pas en capacité de répondre, l'opérateur bascule la demande au niveau 2, vers un gestionnaire RH.

/ **Niveau 2** : les **gestionnaires RH du CSP** prennent en charge les demandes complexes en s'appuyant sur leur expertise fonctionnelle. La part des demandes traitées au niveau 2 varie de **5 % à 20 %**. Seuls les cas les plus complexes doivent être transférés au niveau 3, vers des experts métiers qui ne font pas toujours partie du CSP, mais de la fonction RH de façon plus élargie.

/ **Niveau 3** : la résolution de ces cas les plus complexes peut amener les **experts** à faire évoluer les processus et la politique de l'entreprise. La part des demandes traitées en niveau 3 n'est que de **1 %**.

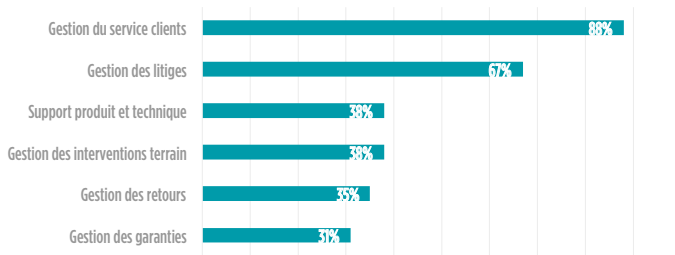
L'objectif d'un CSP organisé avec un Front Office est de traiter au minimum 50 % des demandes en niveau 0 ou 1, afin que les gestionnaires puissent se focaliser sur leurs « vrais » sujets métier.

La gestion du service clients et des centres de contact est l'activité la plus présente au sein des CSP front-office, sa présence ayant triplé depuis 2013. Cette situation s'explique par le fait que la gestion des centres de contact est la seule fonction du

CSP front-office que l'on peut réellement classer dans les demandes de niveau 1. C'est

donc la plus facile à standardiser dans une organisation en CSP.

Processus Front-office Clients au sein des CSP



LES SCHÉMAS D'ORGANISATION DE CES DOMAINES

Au sein des CSP, deux modèles d'organisation dominant et sont diamétralement opposés : l'organisation par population, et l'organisation par processus.

Organisation par population

Dans un CSP organisé par population, **chaque gestionnaire est en charge de plusieurs processus pour une population précise dont il a la responsabilité.** Ainsi, ce modèle d'organisation relève plus d'une concentration de fonctions et ne permet pas de développer certains avantages attendus d'un CSP.

En revanche, elle favorise la maîtrise des spécificités des populations à gérer (ce qui permet de maîtriser parfaitement les différentes règles de gestion associées), et la diversité des travaux pris en charge par chaque acteur du CSP, qui effectuent le processus de bout en bout.

Organisation par processus

Dans un CSP organisé par processus, **chaque gestionnaire est spécialisé sur un processus (ou une partie d'un processus) pour l'ensemble des populations sans distinction.** Ce mode d'organisation correspond aux objectifs théoriques d'une organisation en centre de services partagés.

Il présente globalement les avantages et les défauts complémentaires à ceux de

l'organisation par population : il permet de spécialiser au maximum les acteurs du CSP et induit une standardisation des actions au niveau le plus poussé qu'il soit, permettant ainsi des gains de productivité élevés.

En outre, cette organisation procure une agilité au CSP, qui peut facilement recourir à l'intérim lors des pics d'activités (les tâches étant plus répétitives, la montée en compétence est plus rapide).

Application à la fonction RH

Dans le cadre de la fonction RH, **on privilégie le plus souvent un mode d'organisation mixte**, l'objectif étant de standardiser les processus les plus répétitifs, tout en apportant des possibilités de diversification des tâches pour les gestionnaires. Dans ce cadre, les populations nécessitant une connaissance particulière peuvent également profiter de gestionnaires spécialisés.

On constate que trois éléments principaux impactent le mode d'organisation d'un CSP RH :

- / Le niveau de **centralisation** de la fonction RH, à savoir : quel est l'éventail des processus couverts par le CSP ? Que reste-t-il à la charge des RH locaux ? Qu'est ce qui peut être réalisé via le portail d'entreprise ?
- / Le rattachement de la filière RH et du CSP à la DRH
- / Le niveau de **spécialisation** de l'organisation et des RH locaux

EVOLUTIONS ET OBJECTIFS

L'élargissement des domaines de compétences des CSP

Si historiquement les CSP étaient monofonctionnels, la tendance aujourd'hui est au développement de CSP multi-compétences (Finances + Ressources Humaines + IT + Front-office, etc.), et ce pour plusieurs raisons :

- / **Mutualiser les coûts**
- / Optimiser le **front-office pour plusieurs domaines**
- / Apporter plus de **transparence** sur le fonctionnement des fonctions support
- / Améliorer le **partage des informations** entre les différents domaines
- / **Réduire la distance** entre la direction et les fonctions support

Aujourd'hui, le taux de CSP avec plus de 3 fonctions est de 53 %, contre 31 % en 2015 et 20 % en 2013.

Des outils de contrôle et de pilotage généralisés et plus performants

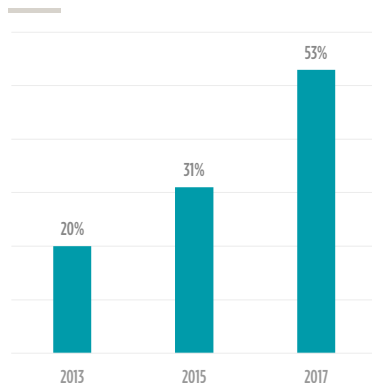
Le corollaire de l'élargissement des domaines de compétences et la croissance des CSP est la recherche d'optimisation et de standardisation de leurs processus, afin d'être toujours plus performants.

Dans cet objectif, les entreprises ont recours à plusieurs outils, tels que :

- / **Des indicateurs de performance poussés** (suivant les volumes à traiter,

Du fait de cette tendance au CSP multi-compétences, on observe également que la taille moyenne des CSP augmente, la proportion de CSP de plus de 100 employés étant passée de 43 % en 2015 à 66 % aujourd'hui.

CSP comprenant plus de 3 fonctions



les délais, les exceptions, etc...), sur lesquels les entreprises s'appuient afin d'enclencher les actions nécessaires à l'augmentation de la performance du CSP.

- / La mise en place de **contrats de services** (SLA), qui permettent aux CSP d'établir et de suivre de manière plus claire le niveau de services auquel ils s'engagent et de mesurer l'atteinte de leurs objectifs.

Dans cette perspective, le pilotage est essentiel, au travers d'indicateurs comme les volumes traités, les délais, les exceptions prises en compte, etc.

En conséquence, si les CSP les plus récents démarrent souvent sans SLA, les plus mûrs y ont le plus souvent recours, dans un souci de clarification des rôles et responsabilités de chacun. Ces SLA sont souvent associés à des réunions de suivi régulières avec les entités clientes. Ces réunions ont pour objet

d'analyser les dysfonctionnements et de définir les plans d'actions correspondants.

En conclusion, piloter son CSP de près permet de répondre à 3 enjeux :

- / L'**optimisation** de l'organisation et des ressources du CSP
- / Le **suivi de l'activité** en fonction de critères spécifiques
- / Le **traitement des dysfonctionnements**

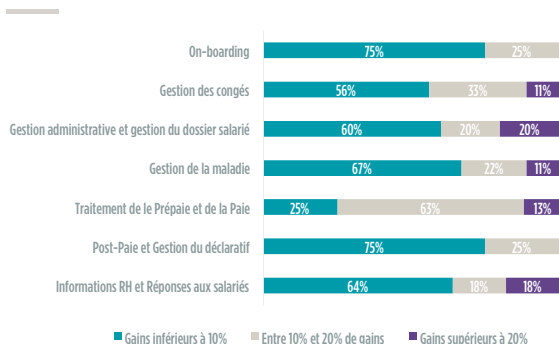
Objectifs de gains de productivité sur les processus RH

Les entreprises priorisent leur recherche de productivité sur les processus « Information RH & Réponses aux salariés » et « Gestion administrative & Gestion du dossier salarié », mais avec des gains de

productivité relativement faibles (65 % déclarent moins de 10 % de gains).

Les objectifs de gains de productivité les plus élevés (supérieurs à 10 %) concernent **le traitement de la Paie** pour 74 % des répondants et la gestion des congés pour 44 % des répondants.

Analyse des objectifs de gains de productivité à 5 ans formulés par les membre du Club CSP RH, par ordre de priorité



LA « PRODUCTIVITÉ DU CSP » NE MONTRE QU'UNE PARTIE DE LA RÉALITÉ : « LE CSP EST L'EXTRÉMITÉ DE L'ENTONNOIR, IL EST DÉPENDANT DU BON FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS AMONTS ». POUR LA PAIE PAR EXEMPLE, LA PRODUCTIVITÉ DU CSP, EST FORTEMENT CONDITIONNÉE PAR LA CHAÎNE « PRÉPAIE-PAIE ». C'EST POURQUOI IL FAUT REPLACER LA PRODUCTIVITÉ ET L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS DE PAIE DANS UNE ANALYSE DE BOUT EN BOUT.

INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

« Le CSP est l'extrémité de l'entonnoir, il est dépendant du bon fonctionnement en amont »

Un membre du Club CSP RH

OUTSOURCING, BPO, OFFSHORE : ÉTAT DES LIEUX

Définitions*

Outsourcing ou Externalisation de moyens
L'outsourcing désigne l'action de confier à un prestataire la réalisation d'un processus jusqu'alors effectué en interne. L'engagement correspondant est le plus souvent un engagement de moyens mis en œuvre, et non de résultat. L'opération inverse existe aussi, lorsqu'une entreprise réinternalise des prestations en son sein. On appelle ça le back sourcing ou l'internalisation.

BPO ou Externalisation de fonction

Le BPO, ou Business Process Outsourcing, **consiste à confier certains processus métiers de l'entreprise à un prestataire.** Par exemple, tout ou une partie de la

comptabilité, de la finance, des achats, etc. peuvent être confiés à l'extérieur. L'engagement contractualisé est généralement un engagement de résultats, basé sur un contrat de services. L'objectif pour l'entreprises est certes de réduire ses coûts, mais aussi de gagner en performance, bénéficier des innovations technologiques mises en place par un prestataire spécialisé, bénéficier d'un pool d'experts sur le process externalisé...

Externalisation Offshore

L'externalisation offshore signifie que **la prestation va être effectuée dans un pays où les coûts de main d'œuvre sont plus faibles tout en garantissant un service professionnel.** Cependant, il est légitime de craindre que l'externalisation offshore engendre une baisse de la qualité de service, notamment dû aux difficultés de communication et aux différences culturelles.

* https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/offshore-bpo-csp-parlez-vous-l-outsourcing_1682015.html

Point de situation à date

L'externalisation des Centres de Services Partagés suit deux grandes tendances :

- / **Des modèles hybrides** externalisant les activités dites de rang 1 (par exemple la paie en RH) tout en conservant le reste des processus en interne dans un CSP global.
- / **L'externalisation de certaines activités après les avoir transférées et opérées** pendant un certain temps au sein d'un **CSP global**.

Cette tendance à l'externalisation des CSP ne concerne pas tous les domaines : **les CSP Finance ne suivent pas la tendance de délocalisation des CSP**, le gain potentiel sur les coûts de main d'œuvre (qui représentent environ 75 % des coûts de la fonction) ne compensant pas certains facteurs rendant cette délocalisation peu avantageuse.

En effet, la délocalisation du CSP Finance conduit souvent à une perte de performance, et ce, pour deux raisons simples :

- / D'une part, le CSP délocalisé se trouve déconnecté des fournisseurs et les problèmes de maîtrise de la langue peuvent **altérer la communication** entre les deux parties et donc engendrer des erreurs.
- / D'autre part, les anomalies relatives à la comptabilisation de la TVA sont cinq fois plus nombreuses dans les CSP délocalisés, les pertes de l'entreprise pouvant atteindre 1 % de la TVA déductible.

Sur le domaine Achats, la tendance n'est pas non plus à l'outsourcing, étant donné

le manque de maturité des CSP Achats qui émergent depuis quelques années seulement.

Enfin, face à cette tendance à l'externalisation, **il n'est pas rare de voir des entreprises qui empruntent le chemin inverse et prennent la décision de rapatrier leur CSP**. En effet, l'externalisation est un processus complexe, qui nécessite d'avoir été préparé minutieusement, et qui exige que les process externalisés aient été au préalable standardisés, documentés et optimisés.

Le volet social de l'externalisation

En France, l'externalisation reste un sujet sensible, du fait de l'importance particulière du volet social dans notre pays, ce qui pousse de nombreuses entreprises à la prudence, que ce soit pour préserver leur image ou pour éviter des mouvements sociaux. Conséquence de cette prudence, la France est en net retrait par rapport à ses voisins européens sur l'externalisation des fonctions supports. L'organisation en Centre de Services Partagés est en revanche mieux acceptée dans notre culture sociale, mais le volet social n'est pas à négliger non plus.

Dans les deux cas, la consultation préalable du CSE est obligatoire, car la nouvelle organisation entraîne une modification des conditions de travail des salariés, des managers et des opérationnels, ce qui n'est pas toujours bien perçu.

En conséquence, **les projets de CSP et d'externalisation sont souvent ralentis par les actions syndicales**, ce qui a pour effet de freiner les rendements attendus.

La mise en place de la nouvelle organisation doit donc être minutieusement préparée, et accompagnée d'un dialogue social

construit, continu, et respectueux du devoir d'information (le risque du délit d'entrave demeure, même remanié par la loi Macron).

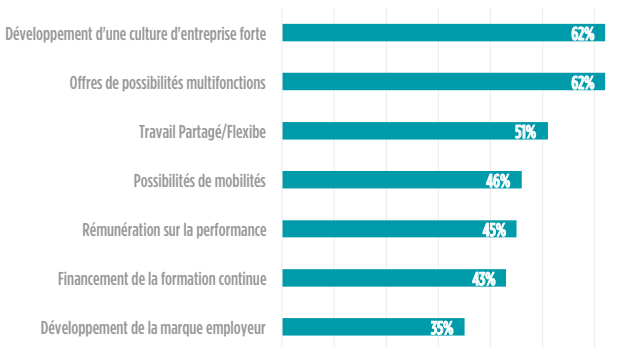
TURNOVER ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SEIN DU CSP

L'organisation en mode CSP standardise les procédures et entraîne un travail parfois répétitif et standardisé. Il le déshumanise pour certains, le taylorise pour d'autres. La question de la qualité de vie et du turnover est donc l'une des priorités dans le management des CSP **qui ont toujours du mal à être perçus positivement par les salariés des CSP eux-mêmes.**

La QVT au sein du CSP

Conscientes de ces problématiques, les entreprises mettent en place des actions pour retenir leurs talents au sein des Centres de Services Partagés, **notamment autour du développement de la culture d'entreprise et de nouvelles modalités de travail possibles.** C'est ainsi que 75 % des CSP utilisent des temps partiels, du travail à domicile, ainsi que des contrats précaires (CDD, Intérim) pour soulager les équipes de gestionnaire.

Actions mises en place pour améliorer la QVT



Le turnover au sein du CSP

Sur 2015 et 2016, **le turnover moyen a sensiblement augmenté au sein des CSP**, et le nombre de centres qui ont connu un turnover de 20 % ou plus a plus que triplé depuis 2015.

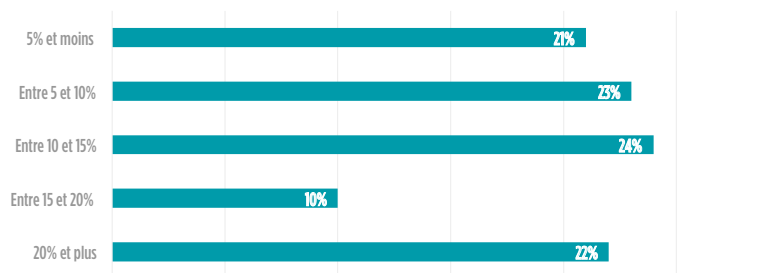
Les causes qui expliquent ce turnover sont multiples :

- / Manque d'intérêt du travail
- / Perte de proximité avec les salariés
- / Perte de sens
- / Pression liée à la productivité

Il faut toutefois préciser que ces chiffres sont pris à une échelle mondiale, ce qui explique en grande partie ces forts taux de turnovers. **En effet, dans les CSP offshore, notamment en Inde, le turnover peut être très important et ainsi peser sur ces chiffres.**

Pour autant, ces chiffres mettent en lumière les difficultés rencontrées par les entreprises qui n'instaurent pas de politique de rétention des talents adéquate au sein du CSP.

Taux de turnover au sein des CSP



CSP RH : BILAN À DATE



Cette partie de l'étude s'appuie principalement sur les données collectées via notre questionnaire porté à l'attention des membres du Club CSP RH.

Il est structuré en 2 parties :

- / **Les grandes thématiques transverses des CSP RH** : effectifs, coûts, qualité de vie au travail, gestion du personnel, etc...
- / **Focus sur les principales fonctions couvertes par les CSP RH** : front-office, gestion administrative, gestion des temps et des activités, paie et post-paie.

ANALYSE DES THÉMATIQUES TRANSVERSES

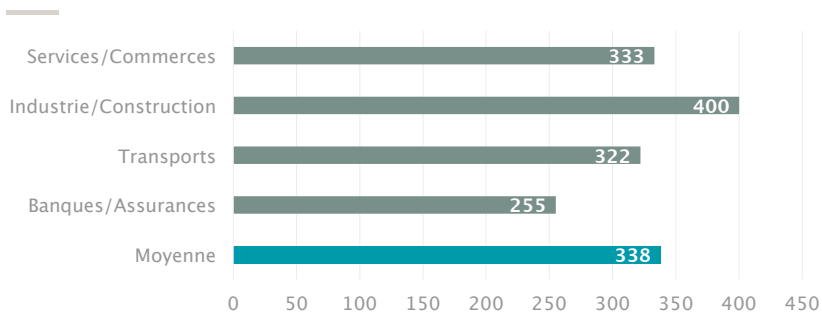
Niveau de performance :
effectif géré par gestionnaire

En moyenne, un gestionnaire de CSP RH gère 338 salariés. La fourchette des réponses obtenues est très large, allant de 77 employés gérés par gestionnaire à 750.

Ce ratio est global (Front-office, GA, Paie, GTA confondus) et hors management.

Il est sensiblement supérieur aux données de productivité issues du dernier benchmark d'ADP qui est de 241. Cela s'explique sans doute par le fait que le benchmark ADP concerne des entreprises de toutes tailles (donc en moyenne de taille inférieure).

Nombre de salariés gérés par gestionnaire du CSP



Structure des effectifs des CSP RH

Les CSP RH emploient en moyenne 90 % de CDI, avec un minimum de 75 % de CDI.

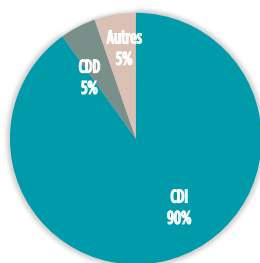
Le pourcentage de CDD, stagiaires, alternants et intérimaires varie entre 0 et 15 %.

Ce faible recours à des emplois précaires témoigne de la nécessité d'une bonne maîtrise du contexte réglementaire et du contexte de l'entreprise, par les gestionnaires de CSP, pour exercer la fonction.

Cependant, ces chiffres témoignent également de la **complexité nouvelle du**

marché de l'emploi sur ce secteur (peu d'offres, des gestionnaires souvent pas assez qualifiés, et avec des prétentions salariales élevées).

Répartition des emplois au sein du CSP



LES CSP EMPLOIENT PRINCIPALEMENT DES CDI PARCE QU'IL EST TRÈS COMPLIQUÉ DE TROUVER DES CDD POUR CE TYPE DE POSTE.

LE MARCHÉ DU TRAVAIL SUR LA PAIE S'EST BEAUCOUP TENDU CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES. CERTAINES ENTREPRISES ONT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER ET FONT MAINTENANT DE LA CHASSE. LE MODÈLE SE TEND, LES EXIGENCES SALARIALES DES GESTIONNAIRES SONT ÉLEVÉES, MAIS LE NIVEAU D'EXPERTISE NE SUIT PAS.

INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

« Les exigences salariales des gestionnaires sont élevées, mais le niveau d'expertise ne suit pas »

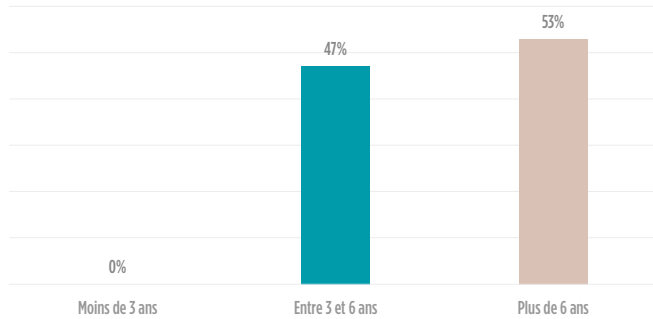
Un membre du Club CSP RH

Ancienneté des gestionnaires au sein des CSP RH

Dans toutes les entreprises répondantes, **l'ancienneté moyenne des gestionnaires est d'environ 6 ans.**

Ce chiffre témoigne de la **stabilité des populations** dans les CSP, qui est corrélé par le taux de turnover moyen, qui est de 6,8 %.

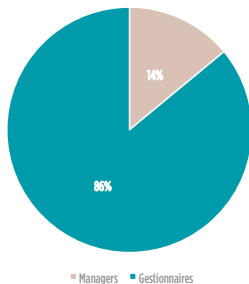
Ancienneté des gestionnaires au sein du CSP



Répartition Cadres/non Cadres et structure du package de rémunération

Le taux de management n'est que de 14 % dans les CSP.

Un manager gère donc en moyenne 7 gestionnaires.



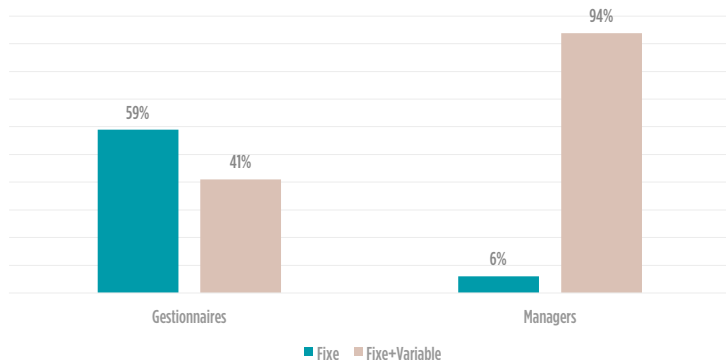
Plus de 90 % des managers ont une partie variable.

Plus étonnant, on constate que plus de **40 % des gestionnaires ont également une partie variable dans leur package de rémunération**; cela peut s'expliquer par les différences culturelles entre entreprises :

- / Selon les conventions collectives, les gestionnaires ont **des statuts différents** (employés pour certains, agents de maîtrise pour d'autres).
- / Par ailleurs, **les primes peuvent être corrélées à la politique de rémunération**. Certaines entreprises font le choix de proposer une part variable à tous leurs salariés, et ce

pour différents motifs : atteinte des objectifs de performance, atteinte d'objectifs indirects, réalisation d'un projet, etc...

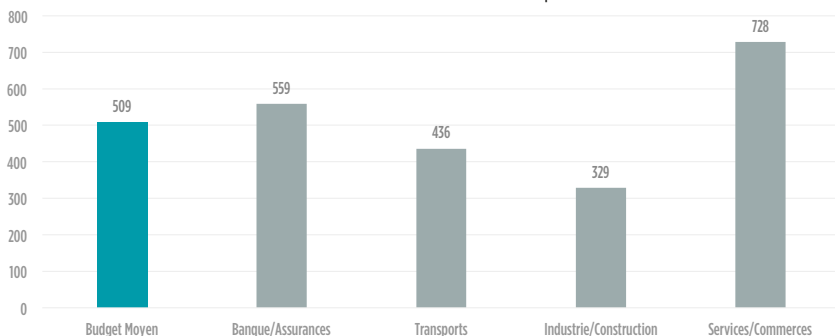
Quelle qu'en soit la raison, la mise en place d'une part variable est en toutes circonstances un levier de fidélisation des gestionnaires.



Analyse des coûts de production des CSP RH

Coût complet de gestion d'un salarié/an
Le coût moyen de gestion d'un salarié est de 509 € par an (légèrement au-dessus du chiffre avancé par ADP dans son étude de 2018 qui est de 448 euros annuels).

Les coûts sont en légère hausse ces dernières années (+ 5 % par rapport à 2015), **sous l'impact de la surcharge induite par les projets liés aux réformes telles que la DSN, le RGPD, le PAS ou des projets de digitalisation.** En effet, ces résultats prennent en compte les coûts de transformation qui ont été investis pour mettre en place ces projets, alors qu'ils n'ont pas encore produit leurs effets en termes d'optimisation.



Structure de coûts des CSP RH

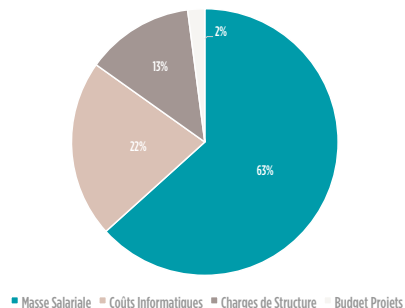
La structure de coûts des CSP est sensiblement la même pour tous les secteurs d'activité. Cette analyse est basée sur les coûts dits « visibles » : masse salariale, charges de structure, coûts informatiques, budget projets.

De nombreuses études font états de coûts dits « cachés » qui sont principalement : la formation, les coûts de maintenance, certains services externes – éditique ou autre, la main d'œuvre indirecte, voire les coûts de la non qualité.

Certains estiment ces coûts cachés comme étant équivalent aux coûts visibles; c'est

sans doute excessif, mais une surcouche de 20 %, voire 30 % ne semble pas aberrante.

Répartition du budget des CSP



LES CSP N'ONT AUJOURD'HUI PLUS VRAIMENT DE COÛTS CACHÉS, CAR LE CONTRÔLE DE GESTION IMPOSE UNE RATIONALISATION ET UNE STRUCTURATION DES COÛTS DE PLUS EN PLUS FORTE QUI FAVORISE LEUR ANALYSE.

LE COÛT DE GESTION D'UN SALARIÉ EST CONDITIONNÉ PAR LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DU CSP. IL EST EN EFFET ADMIS UN ÉCART DE PLUS OU MOINS 30% ENTRE UN CSP PARISIEN ET UN CSP EN PROVINCE.

INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

Coût de bulletins VS Coût de gestion

On parle ici de **coût de gestion**, et non pas de coût du bulletin. Ce coût annuel prend en compte l'ensemble des domaines gérés par les CSP.

Rémunération moyenne en CSP RH

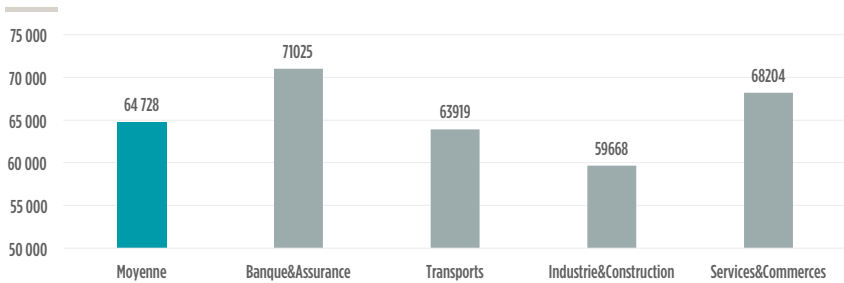
Le coût salarial moyen d'un salarié de CSP RH est de 64 728 euros à l'année.

La masse salariale individuelle varie de **39 000 euros à 83 000 euros** par an et par salarié au sein de notre panel. Les secteurs de la **Banque et des Services** se dégagent sensiblement en termes de rémunération moyenne de leurs salariés en CSP.

Il semble établi que **la rémunération moyenne en CSP est globalement supérieure à celle d'un service paie classique** (+13 % selon l'étude benchmark ADP), ce surcoût étant compensé par excès par le gain de productivité en CSP.

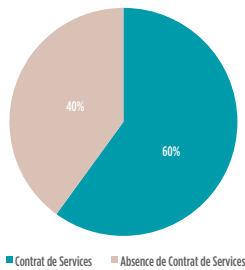
Enfin, ces chiffres sont à nuancer en prenant en compte la localisation du CSP (Paris vs Province) qui peut faire varier les salaires jusqu'à +/- 30 %.

Coût salarial d'un salarié du CSP (salaire + charges employeur)



L'ENGAGEMENT DE SERVICE

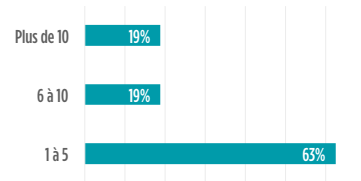
62 % des CSP RH interrogés ont mis en place un contrat de service. Leur nombre s'est sensiblement accéléré au cours des dernières années, ce qui vient confirmer le gain de maturité de ces organisations.



Le pilotage de la performance des CSP s'accélère, sans pour autant devenir une priorité pour les organisations.

Parmi les répondants, une grande majorité se focalise sur une **fourchette de 1 à 6 indicateurs suivis**. Mais, à ce jour, plus de 60 % des entreprises utilisent moins de 5 indicateurs de suivi de la performance

Nombre d'indicateurs de suivi de la performance



INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

« Les projets se sont succédé ces dernières années sans qu'on ait eu le temps stabiliser les évolutions et d'en tirer les avantages »

LA MISE EN PLACE DE LA DSN A INDUIT UNE SURCHARGE DE TRAVAIL IMPORTANTE LORS DE SA MISE EN PLACE, MAIS CETTE DERNIÈRE EST DÉSORMAIS LARGEMENT COMPENSÉE PAR L'ALLÈGEMENT DU PROCESSUS DÉCLARATIF QUI EN DÉCOULE.

DE MÊME, LA DIGITALISATION DE CERTAINS PROCESSUS A ÉTÉ UN INVESTISSEMENT IMPORTANT QUI SERA RENTABILISÉ DÈS QUE LES FONCTIONS SERONT AUTOGÉRÉES PAR LES SALARIÉS AU PORTAIL.

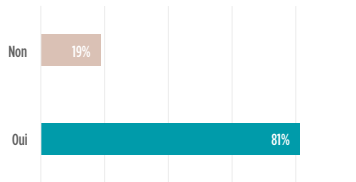
La relation CSP/Clients

Réunions de suivi de la performance avec les clients

La mise en place de réunions périodiques de suivi de la qualité ou de cercles de progrès est désormais quasi systématique.

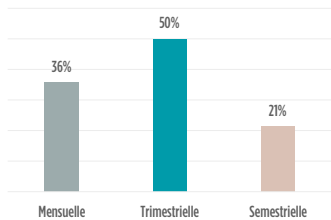
Cet état de fait est la conséquence logique de la généralisation des contrats de services.

Organisation de réunions de suivi de la performance/qualité



La périodicité de ces réunions varie, mais elle semble assez soutenue : **79 % des réunions sont soit mensuelles soit trimestrielles**, ce qui témoigne de l'importance qu'accordent les CSP au suivi de la performance, en donnant des feedbacks réguliers.

Fréquence des réunions

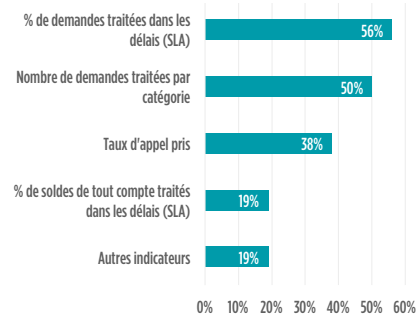


Les indicateurs qualitatifs du niveau de services

Les indicateurs qualitatifs mis en place dans les CSP s'articulent principalement autour de la notion de **respect des délais**.

Les autres indicateurs, plus quantitatifs, se concentrent sur les **réponses apportées aux clients** (nombre de demandes traitées; taux d'appels pris...).

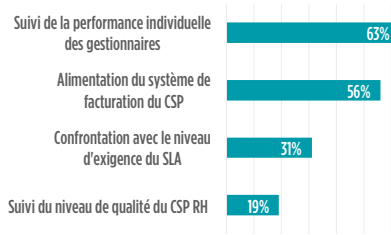
Typologie d'indicateurs qualitatifs mis en place



Les indicateurs de performance sont principalement utilisés pour **suivre la performance** individuelle des gestionnaires du CSP (63 %) et ainsi **piloter la répartition de leur charge**.

Ces indicateurs permettent également d'alimenter le système de facturation du CSP (56 %), ainsi que de se confronter au d'exigence du SLA (31 %).

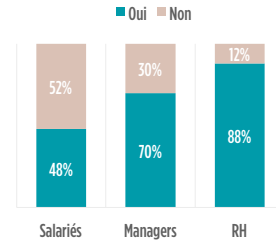
Objectifs des indicateurs



Accès au CSP et modalités d'échange de l'information
48 % des entreprises proposent aux salariés un accès direct au CSP. Ces entreprises sont souvent celles qui ont mis en place un important dispositif de Front-office.

Par ailleurs, la majorité des CSP est organisée pour répondre aux clients spécifiques que sont les managers et la filière RH.

Accès au CSP



Le **portail salarié** existe dans **82 % des entreprises** mais représente déjà près de **50 % des échanges** : il est désormais le mode de transmission le plus utilisé pour les échanges d'informations entre CSP et clients, confirmant la tendance à la digitalisation et à l'automatisation des processus.

INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

« Le portail salarié représente déjà près de 50% des échanges, contre 7,3% pour les fiches navette. »

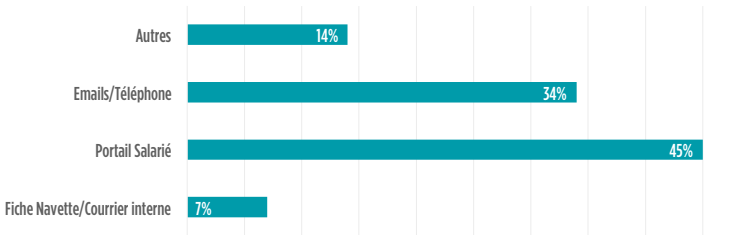
IL N'Y A PAS VRAIMENT DE DYNAMIQUE D'ENSEMBLE SUR L'ACCÈS AU CSP, MAIS LA TENDANCE EST À LA GESTION DU FLUX SALARIÉ, AVEC UN ACCENT MIS SUR LA NOTION DE SERVICE.

LA QUESTION DE LA GÉNÉRALISATION DE L'ACCÈS AU PORTAIL DIVISE LES DIRECTEURS DE CSP. CERTAINS CHERCHENT À MAINTENIR LE LIEN SOCIAL, EN CONSERVANT LES RELAIS RH ET EN PRÉSERVANT LEUR RELATION AVEC LES SALARIÉS. D'AUTRES CHERCHENT À SUPPRIMER LES INTERMÉDIAIRES POUR QUE LES RH LOCAUX PUISSENT SE CONCENTRER SUR DES TÂCHES À PLUS FORTE VALEUR AJOUTÉE.

En revanche, les **fiches navettes** existent encore dans **47 % des entreprises**, bien

qu'elles ne représentent plus que **7,3 % du volume des échanges**.

Transmission des informations au CSP



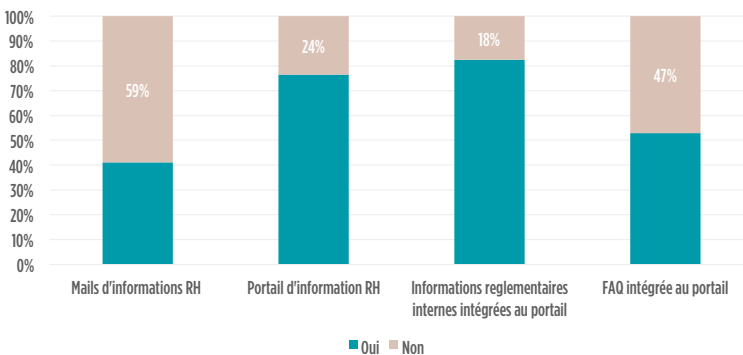
Diffusion de l'information par le CSP

Comme le montre le graphique, **les mails d'informations RH sont utilisés à 41 %**. Leur utilisation néanmoins est en voie de diminution, les portails d'information RH servant désormais de canal de diffusion de l'information. **Ainsi, 75 % des informations RH et 82 % des informations réglementaires internes sont diffusées via le portail RH.**

Il est à noter qu'aucune entreprise interrogée n'a, à ce jour, mis en place de chatbot RH. Ce nouvel outil est cependant en projet chez plusieurs des membres du club, pour traiter des thématiques administratives principalement.

Aujourd'hui, le portail d'entreprise est donc globalement le support le plus fréquemment exploité pour diffuser les

Modalités de diffusion des informations RH



informations RH ou toute information réglementaire, et il tend à l'être de plus en plus.

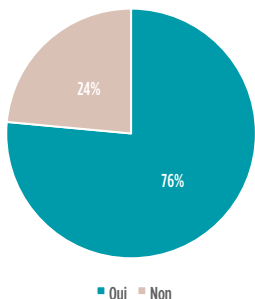
Enquêtes QVT et réunions de service

76 % des CSP interrogés réalisent une enquête sur la Qualité de Vie au Travail.

Pour 50 % d'entre elles, ces enquêtes sont annuelles, pour les autres, elles sont biannuelles.

Ces chiffres, en constante évolution, montrent la prise de conscience des responsables de CSP sur l'importance de la qualité de vie au travail.

Réalisation d'une enquête sur la qualité de vie au travail

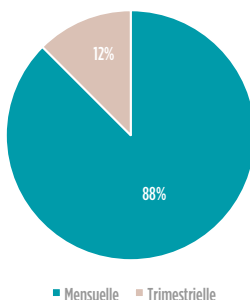


Toutes les entreprises interrogées réalisent des réunions de services, essentielles au bon fonctionnement du CSP.

Ces réunions sont dans la plupart des cas mensuelles (87 %) et traitent de divers sujets : la vie du service, les indicateurs de performance, les sujets de paie complexes, les évolutions réglementaires...

On note, au cours de ces dernières années, **leur systématisation et l'augmentation de leur fréquence**, afin de garantir le partage d'information, la cohésion d'équipe, et répondre au maximum aux problématiques de QVT.

Fréquence des réunions de service

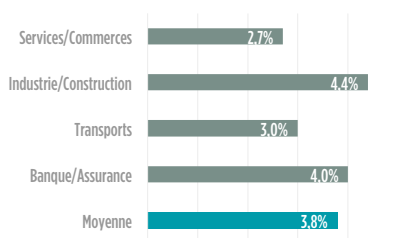


Absentéisme et turnover

Le taux d'absentéisme est en moyenne de 3,8 % dans les CSP, ce qui est relativement peu élevé.

Ces chiffres sont le résultat d'actions menées au sujet de la Qualité de Vie au Travail, et de la prise de conscience globale des entreprises : des salariés heureux au travail sont des salariés plus efficaces, et ils impulsent une dynamique positive au sein de l'équipe.

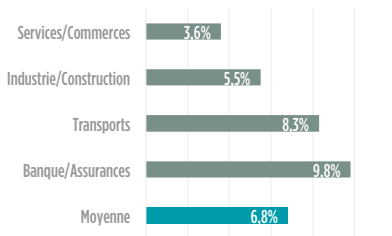
Taux d'absentéisme



Le turnover est **de 6,8 % en moyenne dans les CSP**. Ce taux est faible dans les entreprises répondantes, les populations de gestionnaires RH étant relativement sédentaires, et l'ancienneté des gestionnaires étant souvent supérieure à 10 ans.

Il est également important de noter qu'un nombre important d'entreprises n'étaient pas en mesure de fournir des chiffres sur ces problématiques, ce qui représente un axe d'amélioration concernant la mise en place d'indicateurs de performance.

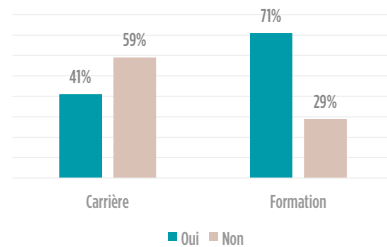
Taux de turnover



Les parcours de carrière au sein des CSP semblent toujours en devenir, 59 % des entreprises n'ayant pas prévu de parcours de carrière dédié aux gestionnaires.

Cela représente un axe de progression majeur pour les Centres de Services Partagés. En effet, il leur est difficile d'attirer des employés jeunes et qualifiés, en partie à cause de ce manque de clarté sur les parcours de carrière.

Parcours de carrière et parcours de formation organisés au sein du CSP



ANALYSE PAR DOMAINE

Le Front-office

La présence d'un front-office dans les CSP RH, répondant notamment aux **impératifs d'efficacité et de performance**, est en train de se systématiser. L'organisation en CSP du Front Office permet également d'assurer une **continuité de la relation et une proximité avec les salariés**.

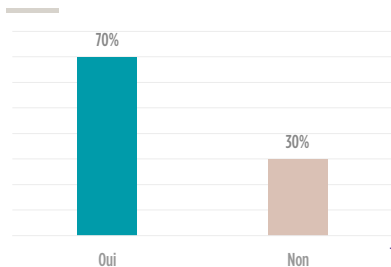
Parmi les 17 entreprises répondantes, 11 intègrent un front-office dans leur CSP RH.

Moyens applicatifs

Concernant les moyens applicatifs, les entreprises privilégient deux grands éditeurs du domaine : **PeopleDoc (37 %) et Neocase (36 %)**. Ces applications semblent donner satisfaction, car une bonne partie des entreprises utilise la même application depuis la création du CSP (ou la mise en place du front-office).

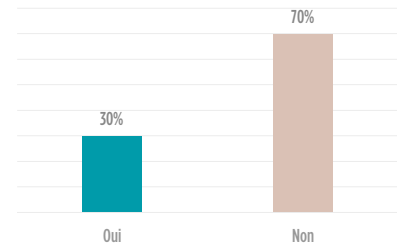
Cependant, la plupart des entreprises (70 %) souhaite mener un processus d'optimisation de ces solutions applicatives dans les 3 ans. Ce chiffre peut être expliqué par le nombre important d'applications de front-office qui ne sont pas intégrées directement avec la gestion administrative des salariés (50 %), ce qui augmente la charge de travail des gestionnaires.

Existence d'un projet d'optimisation applicative



La signature électronique n'est prise en charge que dans 30 % des CSP. Mais, pour une majorité de responsables de CSP, **cette fonctionnalité est en projet et devrait se systématiser rapidement**.

Utilisation de la signature électronique

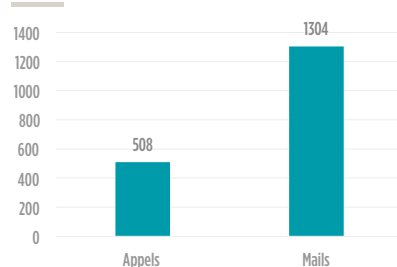


Acteurs et performance du processus de front-office

En moyenne, un opérationnel du front-office reçoit un total de 1812 appels ou mails par mois, ce qui fait une moyenne de 85 demandes par jour.

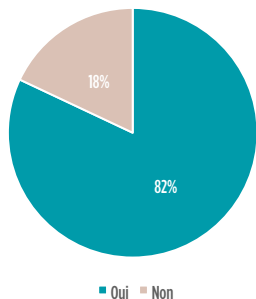
Ces demandes sont soit traitées directement en niveau 1 (i.e par le front office), soit redirigées vers un gestionnaire ou un expert, en niveau 2 ou 3.

Nombre de demandes reçues par mois, en moyenne, pour un gestionnaire



Ces demandes sont traitées dans les délais prévus (voire contractuels) dans **82 %** des cas. Selon les entreprises, ces chiffres varient de 65 % à 100 %.

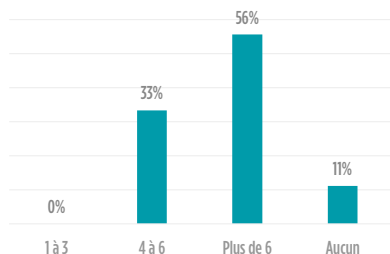
Demandes traitées dans les délais



Près de 90 % des entreprises ont mis en place des indicateurs de suivi de la performance pour leur CSP Front-office.

Ces indicateurs peuvent concerner le taux de décroché, le nombre de demandes traitées par niveau, etc... Une bonne partie des entreprises mettent en place un nombre important d'indicateurs pour le suivi de leur front-office, pour eux-mêmes, afin de surveiller leur activité, et également pour les clients, afin de démontrer la productivité du CSP.

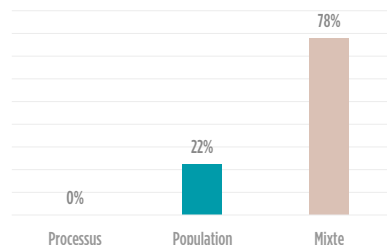
Nombre d'indicateurs suivis



Ces indicateurs sont ainsi généralement partagés au sein du CSP ainsi qu'avec les clients **pour plus de transparence**.

S'il existe deux modes d'organisation pour les CSP, l'enquête révèle qu'aucun des répondants ne pratique l'organisation par processus uniquement. **Les CSP RH privilégient un mix entre affectation par population et spécialisation de référents par processus complexe**.

Mode d'organisation du CSP



La gestion administrative des salariés

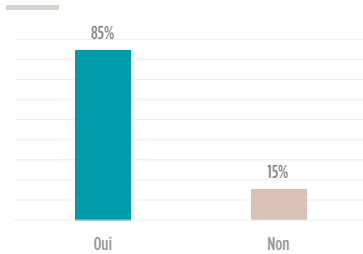
La gestion administrative des salariés est, avec la Paie et le Post-Paie, **une activité de base des CSP RH**. Cette activité est représentée à 76 % dans les CSP RH interrogés. Seuls les CSP mono-compétence (axés sur la paie uniquement) ne prennent pas en charge la gestion administrative.

Moyens applicatifs

Les entreprises répondantes utilisent, pour plus de 80 % d'entre elles, les applications HR Access et Peoplesoft pour prendre en charge la gestion administrative dans leur CSP.

L'ancienneté des applications de GA au sein des CSP est relativement importante (6 ans en moyenne), les entreprises ayant toujours une forte **réticence à se lancer dans la refonte de leur système de GA-Paie, compte tenu de la complexité et de la sensibilité du domaine**. Pour autant, **80 % des entreprises interrogées ont un projet d'optimisation applicative en cours**, portant sur tout ou partie des processus de GA.

Existence d'un projet d'optimisation applicative



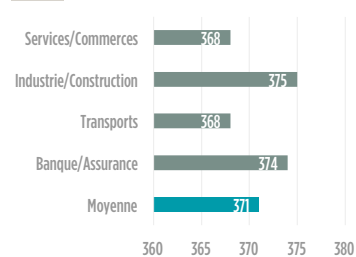
Acteurs et performance du processus de Front-office

Concernant le niveau de performance des CSP RH sur la gestion administrative, les entreprises interrogées témoignent d'un bon niveau de performance : **371 salariés gérés par gestionnaire de CSP dans le cadre de notre étude, contre 213 dans le baromètre ADP** (écart qui s'explique par la taille moyenne des entreprises de notre panel).

Sur ce domaine, on constate très peu de disparités entre les secteurs d'activités, preuve que celui-ci n'influence pas vraiment la complexité de la gestion administrative.

La productivité a peu évolué au cours des dernières années, ce qui ne signifie pas que les entreprises ne progressent pas, mais que de nouvelles obligations réglementaires, **telles que la DSN ou le PAS, qui ont mobilisé les acteurs du CSP pendant de nombreux mois**, n'ont pas encore produit leurs effets en termes de gains de productivité.

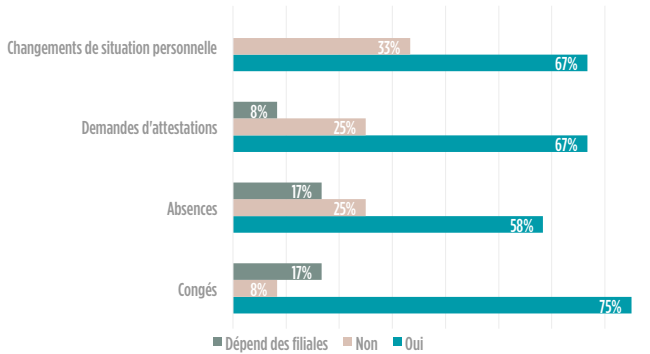
Nombre de salariés gérés par ETP



En outre, la gestion administrative des salariés est une fonction en pleine transformation avec l'arrivée de la digitalisation des processus ainsi que l'optimisation des portails salariés.

Ces derniers permettent en effet aux entreprises de basculer une partie de la charge de travail directement sur les salariés, qui effectuent leurs opérations administratives en toute autonomie. On constate ainsi que pour plus de la moitié des répondants, les événements de GA sont désormais traités au portail, par les salariés eux-mêmes, **avec un grand niveau d'automatisation du processus**.

Opérations en gestion autonome sur le portail



Gestion des temps et des activités

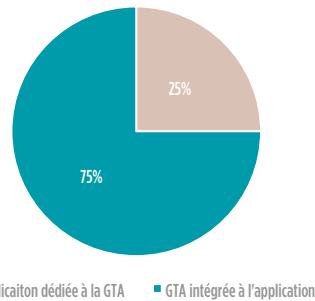
La gestion des Temps et des Activités est une autre fonction systématiquement présente dans les CSP RH. Parmi les entreprises interrogées, **71 % l'intègrent dans leur CSP RH.**

Moyens applicatifs

En terme applicatif, près de 75 % des entreprises se concentrent sur 3 éditeurs : **SAP RH, GFI Chronotime et HR Access.**

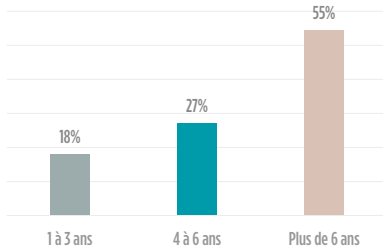
Seulement 25 % des entreprises possèdent une application dédiée spécifiquement à la gestion des temps et des activités. Ces entreprises sont celles qui présentent des situations particulièrement complexes à gérer (principalement dans l'industrie). En revanche, chez tous les répondants, la GTA est intégrée avec la GA et la Paie (suite intégrée ou interfaçage applicatif).

Utilisation d'une application dédiée à la GTA



Les applications de GTA actuellement en place apportent une satisfaction mitigée chez les entreprises répondantes. Pour preuve, plus de **70 % d'entre elles vont mener un projet d'optimisation applicative dans les 3 années à venir**, mais il faut prendre en compte le fait que plus de 50 % des applications ont plus de 6 ans et plus d'existence.

Existence d'un projet d'optimisation applicative



Complexité des processus de GTA

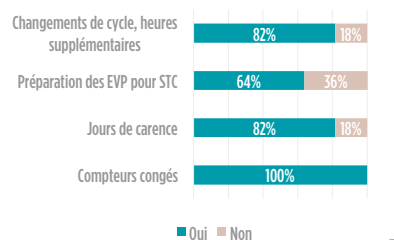
Les réglementaires de gestion des temps et des activités des entreprises répondantes sont **globalement complexes**, avec :

- / En moyenne **20 accords de temps de travail** (selon les répondants, ce nombre peut varier de 1 à 100)
- / Dans 70 % des cas, un nombre de primes supérieur à 20
- / Dans 70 % des cas, des horaires postés et des cycles horaires

Pour faire face à ces difficultés, les entreprises cherchent à automatiser leurs processus.

Pour l'essentiel, les processus les plus consommateurs de ressources gestionnaires bénéficient dorénavant d'une automatisation partielle ou totale, et **cette tendance devrait continuer à s'amplifier**.

Niveau d'automatisation des process



La Paie et le Post-Paie

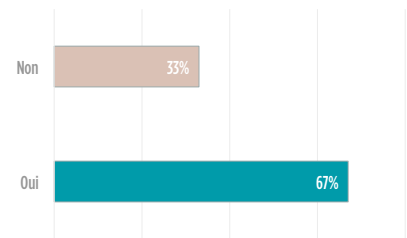
La gestion de la paie et du post-paie est **l'élément central du CSP RH**. C'est pourquoi, chez tous les répondants, ce domaine est inclus dans les fonctions du CSP RH.

Moyens applicatifs

Les entreprises ont recours principalement à 3 solutions applicatives du marché pour gérer leur CSP : **HR Access (43 %), SAP RH (22 %), GXP Link d'ADP (21 %)**.

Les outils applicatifs sont globalement assez anciens (70 % ont plus de 6 ans), ce qui implique que 67 % des entreprises interrogées envisagent de mener un projet d'optimisation applicative d'ici à 3 ans.

Existence d'un projet d'optimisation applicative



Complexité et performances du CSP

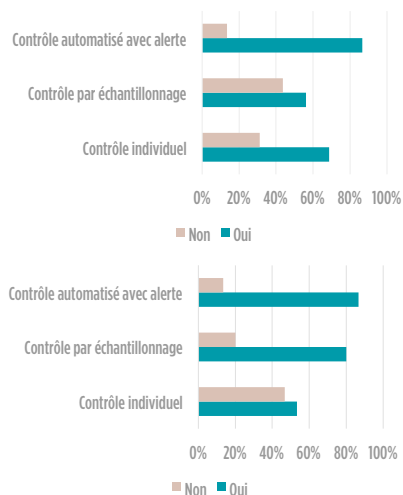
En ce qui concerne les contrôles de paie, les entreprises ont encore quelques progrès à faire :

- / Plus de 50 % des CSP Paie réalisent encore des **contrôles individuels des EVP** avant et après le traitement de la paie.

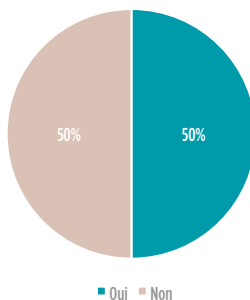
/ Ces pratiques ont un **effet sur la productivité des CSP**. Le potentiel d'optimisation est donc important et des pistes sont à étudier pour assurer une automatisation des contrôles et une détection des écarts anormaux.

Sur le sujet de la dématérialisation des bulletins, les entreprises ont réalisé des avancées importantes : aujourd'hui, **une entreprise répondante sur deux utilise le bulletin de paie dématérialisé et le coffre-fort salarié**. Pour la majorité des autres, c'est un projet à l'étude ou en cours de réalisation.

Contrôles des EVP et des bulletins



Dématérialisation du bulletin de paie



INTERVENTION AU COURS DE LA SESSION DU CLUB

« Ne plus pratiquer de contrôles et être spectateurs de l'automatisation des processus est pour nous une hérésie. »

AVEC L'AUTOMATISATION DES PROCESSUS DE CONTRÔLE DE PAIE ET POST PAIE, LE MÉTIER DE PAYEUR CHANGE. IL EST PARFOIS DIFFICILE POUR LES GESTIONNAIRES D'ÊTRE SPECTATEUR DE L'AUTOMATISATION DES PROCESSUS. AVEC L'AUTOMATISATION DES CONTRÔLES, UNE REFORTE DES PROCESSUS ET UNE FORTE CONDUITE DU CHANGEMENT SONT DONC RECOMMANDÉES.

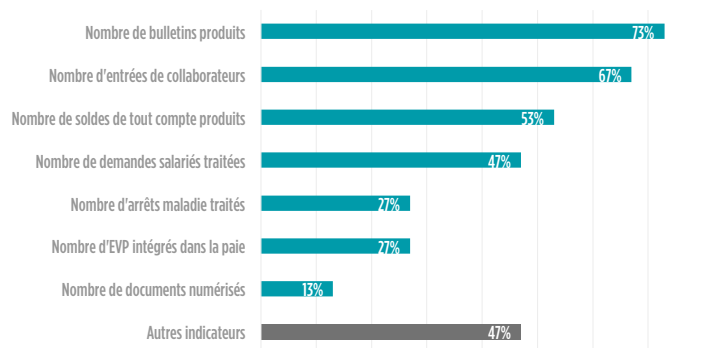
Les indicateurs de paie

Les indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs renvoient majoritairement à des métriques autour de

la **production de la Paie mensuelle et aux entrées/sorties de collaborateurs** : nombre de bulletins produits, nombre d'entrées de collaborateurs, nombre de STC produits...

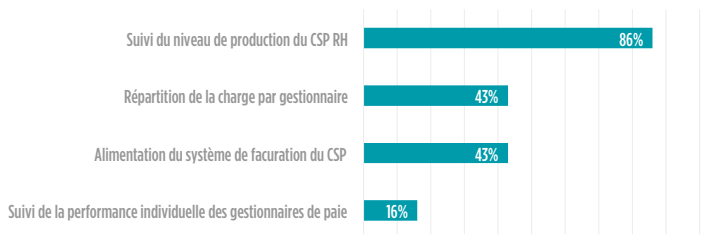
Typologie d'indicateurs quantitatifs mis en place



Ces indicateurs sont majoritairement utilisés **à des fins de pilotage de la performance**, telles que le suivi du niveau de production du CSP RH (86 %), la répartition de la charge par gestionnaire (43 %) ou encore l'alimentation du système de facturation du CSP (43 %).

Les indicateurs quantitatifs sont également utilisés, dans une moindre mesure, pour suivre la performance individuelle des gestionnaires de paie (16 %). **C'est d'autant plus vrai pour les entreprises qui rémunèrent leurs gestionnaires avec un package comprenant une partie variable (40 %).**

Objectifs de ces indicateurs

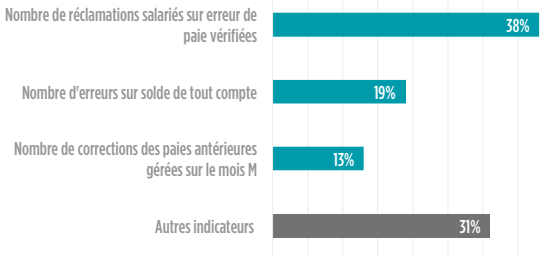


Les indicateurs qualitatifs

Les principaux indicateurs qualitatifs mesurés par les entreprises portent sur des thématiques de **taux de réclamation et de taux d'erreurs/de corrections de Paie**.

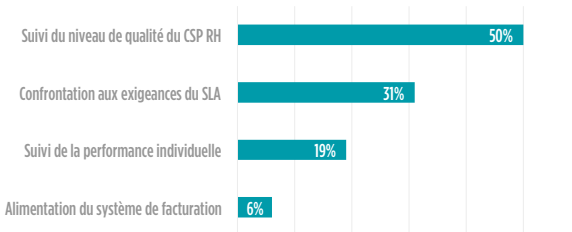
Le calcul des indicateurs de **qualité de Paie** est obtenu via **2 canaux principaux** que sont la qualification des réclamations (70 %) et l'extraction directe des données du SIRH (30 %).

Typologie d'indicateurs qualitatifs mis en place



La mesure de ces indicateurs poursuit deux objectifs complémentaires : le **suivi du niveau de qualité du CSP** (50 %) et **l'amélioration du niveau de service** (31 %).

Objectifs de ces indicateurs



TENDANCES SUR LES CSP

POUR LES ANNÉES À VENIR



LA PLACE DU CSP RH DANS LES GBS

GBS : Définition et périmètre

Le GBS (Global Business Services) est **la version aboutie du CSP**. Ses objectifs sont identiques à ceux du CSP, mais son niveau de maturité diffère.

Il est ainsi possible de classer les CSP et GBS sur une échelle de 4 niveaux de maturité :

- / Niveau 1 : mise en place d'un CSP monofonctionnel dirigé par le management de la fonction.
- / Niveau 2 : CSP **multifonctionnel** qui regroupe plusieurs CSP monofonctionnels. Le CSP est managé par une direction régionale.
- / Niveau 3 : mise en place de GBS **dirigés à l'échelle mondiale**, qui utilisent des process standardisés, et sont managés par une équipe unique pour toutes les fonctions couvertes. C'est un CSP international unique.
- / Niveau 4 : le GBS de niveau 4 ne se découpe plus par fonction back office mais par service rendu

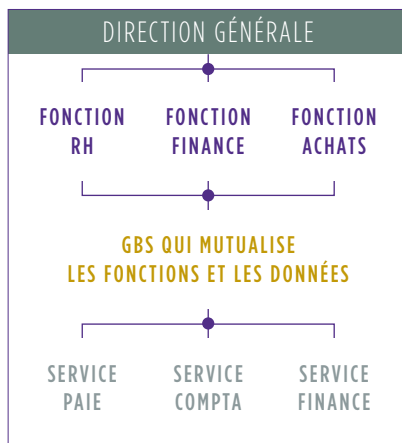
Le GBS propose à ses clients un service plus industrialisé et plus optimisé afin de réaliser d'avantage d'économies qu'avec un simple CSP.

Ce système repose sur une grande proximité entre le management opérationnel et la direction générale de l'entreprise, **permettant une plus grande agilité au sein de l'organisation** et ouvrant ainsi des possibilités de mise en œuvre de processus innovants.

La mise en place du GBS repose sur 3 facteurs clés de succès :

- / **La prise en compte de l'impact des différences culturelles**. En effet, les GBS sont habituellement organisés par antennes continentales.
- / **Un système d'information** performant et adapté à ces différences de cultures.
- / Une **adhésion** mondiale et verticale de la part du **management**.

Principes et organisation du GBS



Principes et organisation du GBS

D'après une étude de 2014, ce type d'organisation (délivrant un service « end-to-end ») devait, à échéance de 2017, devenir le schéma de référence pour 86 % des entreprises (contre 26 % en 2014).

Dans les faits, cette cible organisationnelle se développe beaucoup moins vite que le laissaient entendre ces différentes études d'il y a 3 ans, et lorsque des GBS sont mis en place, la maturité nécessaire pour faire évoluer les organisations est souvent sous-estimée par les acteurs des CSP. A l'heure actuelle, beaucoup d'organisations n'ont pas encore acquis la maturité requise pour procéder à cette mutualisation des fonctions et des données à l'international.

Les GBS : quel impact sur le CSP RH ?

L'évolution des différents CSP vers un unique GBS, à portée internationale, soulève des questions et des risques potentiels. **Dans un contexte international, la gestion des ressources humaines prend une complexité toute autre**, et certains facteurs rendent très difficile l'organisation des ressources humaines en mode GBS :

- / Les différences de cultures
- / Les disparités juridiques entre les pays
- / Les rythmes de travail

Des points forts se dégagent tout de même de cette organisation en GBS pour les RH.

L'un des impacts des GBS est le **gain de proximité entre le management opérationnel et la direction générale**. Ce rapprochement confère à la fonction

RH une agilité nouvelle, lui permettant de s'adapter rapidement aux transformations de son environnement. Le temps gagné permet de traiter les problématiques plus rapidement, les processus sont optimisés sur de nombreux niveaux : moyens informatiques de pointe, ajustements rapides aux évolutions législatives, adaptation des ressources en fonction des changements dans les besoins.

Cette proximité accrue permet également à la fonction RH de **fonctionner davantage autour de projets d'optimisation et d'innovation**. Les processus étant réalisables plus rapidement et les échanges étant plus faciles à obtenir, l'environnement devient très propice aux propositions innovantes de la part des employés, et à leur réalisation.

À ce jour, il est difficile de trouver un exemple de succès d'implantation de GBS en France. Cependant, plusieurs entreprises sont en phase d'expérimentation. C'est le cas d'une entreprise membre de notre Club, qui est en train de mutualiser toutes les fonctions (RH, SI, Finance, etc...) dans un CSP unique européen. Le déploiement d'un SI global est également en cours.

Certaines autres entreprises ont essayé d'implanter un CSP mondial global, mais se sont heurté au système social et juridique français, comme ce fut le cas pour Véolia.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, RPA, ROBOTISATION, QUEL AVENIR ET QUEL IMPACT SUR LES CSP RH ?

La grande tendance actuelle des CSP est la robotisation, avec notamment l'arrivée de la technologie RPA (Robotic Process Automation), **qui projette de modifier profondément les méthodes de travail.**

Le principe directeur du RPA est que les tâches à faible valeur ajoutée (comme par exemple répondre à des questions basiques, fournir des attestations, repérer les irrégularités, etc...) sont vouées à être, à terme, effectuées par des robots. Mais au-delà, à maturité, les machines pourront également assumer les tâches nécessitant l'intervention d'un jugement humain.

A titre d'exemple, certains éditeurs comme PeopleDoc sont déjà en mesure de proposer **une gestion robotisée de certains traitements RH tels que la rédaction et la signature d'un contrat de travail.** Les recherches n'en sont qu'à leurs prémises et de nouvelles fonctionnalités continuent de voir le jour régulièrement.

Aussi, 58 % des organisations ont lancé des phases de première investigation ou de mise en œuvre de ces processus.

Par ailleurs, près de 50 % des acteurs des CSP estiment que la RPA engendrera en moyenne 20 % d'économies dans leur organisation.

RPA : Opportunités et menaces pour les CSP

En 2017, l'émergence du marché de l'intelligence artificielle s'est imposée comme une tendance de fond. La RPA est aujourd'hui en passe de répondre aux enjeux de réduction de coûts de fonctionnement et d'optimisation du traitement des informations qui sont rencontrés par les centres de services partagés.

Les chiffres le confirment : 78 % des participants au salon Shared Services & Outsourcing Week (SSOW) déclarent que la RPA représentait un important projet d'investissement dans l'année à suivre.

Cette avancée technologique ouvre des opportunités pour les entreprises :

- / Selon l'étude Deloitte, la moitié des acteurs du CSP estime les économies engendrées par la RPA à 20 %.
- / Les données recueillies par ces nouveaux outils permettent d'introduire l'analytique RH.
- / **L'analytique RH représente un outil d'aide à la décision**, permettant d'identifier les tendances, de comprendre différents phénomènes, et donc d'identifier les coûts cachés.

Cependant, il ne faut pas sous-estimer les menaces qui pèsent sur les organisations :

- / La RPA menace les emplois existants, en transformant le marché de l'emploi. A titre d'illustration, aujourd'hui, **140 millions d'emplois pourraient être remplacés par l'IA** dans le secteur tertiaire.

- / En 2020, 45 % des entreprises à forte croissance emploieront plus de machines intelligentes que de personnes.
- / Tous les emplois ne sont pas impactés, mais les tâches à faible valeur ajoutée sont les plus menacées.

Vers plus de valeur ajoutée

L'évolution de solution RPA ne nécessitera que l'adaptation des scripts de traitement des robots, ce qui lui confèrera une capacité d'évolution pour s'adapter aux changements très importante, pourvu qu'ils soient correctement standardisés et documentés. Cela constitue un atout pour la flexibilité des CSP, qui pourront s'adapter plus rapidement aux changements fonctionnels (intégration de nouvelles activités) ou de volumes (augmentation du nombre de transactions) grâce à la RPA.

Le gain de temps dégagé par la RPA permettrait, pour les acteurs du CSP de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée telles que :

- / Le **conseil** aux salariés
- / La gestion de **problématiques stratégiques**
- / La **réorganisation** des processus
- / La gestion de **cas particuliers**

Retour vers plus de proximité

Après analyse des gains offerts par la RPA, il est légitime de s'interroger sur les avantages de mettre en place un CSP offshore, versus un outil de RPA.

En effet, le coup de la main d'œuvre offshore est trois fois plus élevé que le coût de la main d'œuvre robotisée, ce qui interroge sur son intérêt. Les tâches robotisables prises en charge par un outil de RPA, **il ne reste plus que des tâches à forte valeur ajoutée**, qui nécessitent d'être effectuées par de la main d'œuvre qualifiée. Dans cette perspective, les CSP auraient tout intérêt à rester en local.

De plus, le bon fonctionnement des RPA nécessite être monitoré régulièrement, ce requière une plus grande proximité entre CSP et les experts du siège social des entreprises.

CONCLUSION



En France, l'évolution de l'organisation en Centres de Services Partagés a connu plusieurs générations successives au cours des 20 dernières années.

Jusqu'au début des années 2000, la première génération de Centres de Services partagés s'est principalement traduite par **un mouvement de concentration et de centralisation de processus et/ou de fonctions supports** (comptabilité, GA-Paie principalement). Les objectifs de ces premiers CSP ne portaient pas de grandes ambitions en termes d'optimisation des process et ils ont peiné à tirer les gains de productivité promis par ce modèle fonctionnel. En outre, les changements d'organisation induits (regroupement géographique, morcellement des tâches et responsabilités) étaient **souvent mal vécus par les salariés**, tandis que les dispositions en matière de Qualité de Vie au Travail étaient encore quasi inexistantes.

Au cours des 10 années suivantes, c'est la **génération de la rationalisation**. Les CSP mettent en place des outils de pilotages et de contrôle de la performance, afin de mieux maîtriser leur productivité et leur qualité de services. Cette démarche, vertueuse, s'est appuyée sur la généralisation des Contrats de Services, qui ont positionné le CSP en prestataire de services pour l'entreprise. C'est au cours de cette décennie qu'ont été réalisés l'essentiel des gains de performance (coût et qualité) des CSP.

Ces dernières années, **une troisième génération** de CSP semble se dessiner, caractérisée par deux axes d'évolution majeurs :

/ **L'élargissement de leurs domaines de compétence**. Les CSP couvrent progressivement une grande partie des fonctions supports de l'entreprise, ce qui favorise la mutualisation des données et une optimisation globale des process et des moyens.

/ Leur évolution **en termes de qualité de services**. Particulièrement sur le domaine RH, les CSP se transforment pour passer d'une situation de prestataire fonctionnel interne à celle de **prestataire de services auprès des salariés**. Leur objectif est désormais **centré sur la qualité, le niveau de services et la satisfaction du Client (le Salarié interne)**, en s'appuyant notamment sur le levier de la digitalisation des processus.

L'augmentation de la productivité est un cap désormais franchi, et la qualité du service apporté ainsi que l'amélioration des conditions de travail au sein du CSP sont les nouveaux challenges de cette troisième génération de CSP.

Le CSP RH devient un centre de services RH, traitant également des activités dites « RH pures » (recrutement, formation, gestion des talents, ...), au service des fonctions RH bien évidemment, mais également des managers et salariés. Il s'agira désormais, pour les directeurs de ces CSP, de savoir gérer la diversité de leurs équipes et des thématiques associées.

Cette nouvelle évolution permettra sans doute **d'effacer l'image d'usine administrative** qui était celle des CSP à leurs débuts, et leurs ouvre de nouvelles perspectives ainsi que de beaux défis à relever.

SOURCES

Source principale :

/ Le questionnaire Club CSP 2018, réalisé auprès de 17 sociétés membre du Club.

Autres sources :

/ Études :

- Club CSP du 4 octobre 2016 : La digitalisation des RH comme levier de performance
- Club CSP du 23 mars 2017 : Les indicateurs de pilotage du CSP
- Étude Deloitte sur les CSP de 2017
- Benchmark ADP 2018 : De la visibilité pour agir en continu sur la performance
- Étude Mc2i 2015 : Le CSP dans un monde qui change
- Article Pay Job de 2016 : Les CSP Paie ont toujours la côte
- Les Echos business avril 2015 : Les CSP gagnent du terrain
- L'Express mai 2015 : Offshore, BPO, CSP : parlez-vous l'outsourcing?
- PricewaterhouseCoopers, 2011: *The hidden reality of payroll & HR administration costs*

/ Articles en ligne :

- Centres de Services Partagés : l'innovation passe par l'organisation : <http://www.lillesagency.com/blog-business/centres-des-services-partages-linnovation-passe-par-lorganisation/>
- Centres de Services Partagés : 13% de réduction de coûts pour les entreprises : <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/gestion-des-risques/centres-de-service-partages-csp-13-de-reductions-de-couts-pour-les-entreprises-6275.php>
- Le Centre de Services Partagés est-il une réponse organisationnelle performante pour la comptabilité ? <https://www.leblogdesfinanciers.fr/2016/02/22/mise-en-place-dun-csp/>



WAVESTONE

www.wavestone.com