

**CENTRE DE SERVICES PARTAGES VERSUS  
EXTERNALISATION : SOLUTION ALTERNATIVE  
OU SITUATION INTERMEDIAIRE. LE CAS DE LA  
FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE**

Régis Dumoulin, Olivier de la Villarmois, Hubert Tondeur

► **To cite this version:**

Régis Dumoulin, Olivier de la Villarmois, Hubert Tondeur. CENTRE DE SERVICES PARTAGES VERSUS EXTERNALISATION : SOLUTION ALTERNATIVE OU SITUATION INTERMEDIAIRE. LE CAS DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE. 22ÈME CONGRES DE L'AFC, May 2001, France. pp.CD-Rom. halshs-00584625

**HAL Id: halshs-00584625**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584625>**

Submitted on 9 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***CENTRE DE SERVICES PARTAGES VERSUS EXTERNALISATION : SOLUTION ALTERNATIVE OU SITUATION INTERMEDIAIRE LE CAS DE LA FONCTION COMPTABLE ET FINANCIERE***

Régis DUMOULIN, Olivier de LA VILLARMOIS, Hubert TONDEUR  
Maîtres de Conférences

IAE de Lille, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 LILLE

Tél. : 03. 20.12. 34. 90

Fax : 03. 20. 12. 34. 99

E-mail :

Regis.Dumoulin@iae.univ-lille1.fr

Olivier.de-La-Villarmois@iae.univ-lille1.fr

Hubert.Tondeur@iae.univ-lille1.fr

## Résumé :

L'externalisation et les centres de services partagés appliqués à la fonction administrative et comptable constituent des innovations organisationnelles rendues possibles avec le développement de l'informatique et des systèmes de gestion intégrés qui assurent une transmission de l'information en temps réel. Nous constatons actuellement le développement de ces deux formes d'organisation qui semblent répondre à la fois à un souci commun qui est l'efficacité des services administratifs et comptables et à des logiques stratégiques différentes.

L'objet de ce travail est de mettre en avant les déterminants de ces deux formes d'organisation et d'apprécier au travers d'études de cas si les centres de services partagés représentent une structuration intermédiaire avant l'externalisation de la fonction.

Mots clefs. – Externalisation - Centres de Services Partagés - Fonction comptable et financière - PGI.

## Abstract :

*The outsourcing and the shared services centers applied accounting function constitute organizational innovations made possible with the development of economics resource planning which ensure a trade of information in real time. We currently note the development of these two forms of organization which seem to answer at the common concern which are efficiency of the accounting function and different strategic logics. This work is to propose the determinants of these two forms of organization and appreciate at through of cases study if centers of shares services represent an intermediate structure before outsourcing the accounting function.*

*Keywords. –Outsourcing - shared services centers – ERP - accounting function.*

L'externalisation et la création de centres de services partagés (CSP) sont des évolutions organisationnelles qui ne sont pas des nouveautés mais qui apparaissent comme des innovations dès lors que l'on envisage de les appliquer à la fonction comptable et financière. Ce mouvement s'inscrit dans le contexte plus général de l'émergence des NFO (nouvelles formes d'organisation) qui se traduit, entre autres, par le développement des organisations en réseau<sup>1</sup>. La relation d'externalisation est plus intense qu'une relation de sous-traitance, celle-ci se distinguant par des transferts de personnel et, parfois, de moyens techniques et le caractère dédié du personnel opérationnel du prestataire.

L'externalisation et la création de centre de services partagés consistent à recentrer l'exercice de la fonction comptable et financière, soit en la confiant à un prestataire externe, soit en la réalisant en « interne », au sein d'une filiale spécialisée. Cette similitude des processus permet d'identifier des causes et des objectifs communs à de telles réorganisations. Le constat de départ tient dans l'inefficience du service voire, dans les cas les plus graves, dans son incapacité à répondre aux attentes des directions générales(inefficacité).

Ces pratiques représentent un enjeu pour les entreprises à la recherche de meilleures configurations organisationnelles. Pour les professionnels libéraux de la comptabilité, l'externalisation constitue un nouveau marché ; leur position de conseillers les rend incontournables lors de la mise en place d'un centre de services partagés ou des réflexions préliminaires. Il convient néanmoins de dépasser le discours des consultants qui présentent l'externalisation de la fonction comptable comme une pratique aisée permettant une réduction significative des coûts et donnant l'accès aux compétences de spécialistes. En effet, la mise en place de ces solutions pose des difficultés, malgré les développements de l'informatique et plus particulièrement des ERP ou PGI<sup>2</sup>.

Les questions auxquelles nous allons tenter de répondre sont multiples : les centres de services partagés représentent-ils une réelle alternative ou seulement une étape intermédiaire avant l'externalisation de la fonction comptable, pourquoi des CSP sont-ils créés et quels sont leurs avantages et leurs inconvénients par rapport à une externalisation de la fonction ou à une organisation traditionnelle de la fonction ?

Il est tout d'abord nécessaire de préciser l'environnement dans lequel ces évolutions se produisent et plus particulièrement les facteurs affectant l'organisation de la fonction

---

<sup>1</sup> Compte tenu de l'intensité de la relation liant les deux organisations, il n'est pas choquant de considérer le prestataire de services comme une unité du réseau de l'organisation qui externalise tout ou partie de son service comptable.

<sup>2</sup> Ces applications informatiques seront décrites *infra*.

comptable et financière avant de définir précisément les « nouvelles » formes d'organisation que sont l'externalisation et les centres de services partagés. Ensuite, les théories permettant de justifier le choix d'une organisation particulière seront exposées avant de décrire l'ampleur des évolutions au moyen des résultats d'une enquête par questionnaire et d'études de cas.

## **1. Les mutations de la fonction financière**

Traditionnellement, l'organisation de la fonction comptable est centrée autour de l'entité économique que représente l'entreprise ou l'établissement. Au sein d'un groupe, chaque entreprise dispose de son « autonomie comptable ». Pour une entreprise à établissement unique, le service comptable a le plus souvent été constitué dès la première phase de développement avec l'aide d'un expert-comptable libéral pour évoluer, le plus souvent, vers une structure totalement internalisée animée par un « directeur administratif et financier ».

Chaque centre opérationnel dispose de son service. Cette situation est liée à la contrainte physique du traitement de l'information comptable qui induit un système de gestion des supports papiers. Le contrôle interne formalise des règles pour assurer la cohérence (relative) et la sécurité du système. Suite à l'agrégation de multiples centres opérationnels, les groupes sont aujourd'hui confrontés à la multiplication des supports techniques qui ne garantissent ni une cohérence technologique (multiplication des outils non compatibles), ni une cohérence d'expertise face à une complexification des opérations financières.

Trois évolutions environnementales majeures induisent une remise en cause et une mutation de la fonction financière. Il s'agit (1) du développement des ERP (*Enterprise Resource Planning* ou PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) qui constituent des plates-formes technologiques homogènes qui résolvent le problème de la non standardisation des technologies et des informations, (2) de la crise de la fonction comptable qui conduit, par exemple, à une prise de conscience de l'importance des informations extra-comptables et (3) du développement des stratégies de recentrage qui induisent de nouvelles organisations pour les fonctions jugées non stratégiques.

### **1.1. Le déferlement des ERP**

Dans le courant des années soixante-dix, l'informatisation des entreprises a commencé dans la fonction comptable et financière. Cette informatisation a eu pour effet paradoxal de figer la comptabilité, l'automatisation ayant répondu aux attentes des comptables sans réellement se

préoccuper des demandes des utilisateurs de l'information comptable (Grenier, 1999). Les années quatre-vingt-dix ont été marquées par le développement des Progiciels de Gestion Intégrés dont une des composantes est la comptabilité intégrée<sup>3</sup>. Rowe (1999) décrit ainsi l'apport que représentent ces nouveaux outils :

*L'innovation technologique des Progiciels de Gestion Intégrés (PGI – ou ERP en anglais pour Enterprise Resource Planning) réalise le vieux rêve d'un référentiel unique du système d'information de l'entreprise [...]. Avec de tels systèmes, tous les acteurs de l'entreprise opèrent avec le même langage commun [...]. L'outil répond à la volonté de contrôle (en temps réel ?) des dirigeants.*

Ces progiciels regroupent en un seul outil l'ensemble des fonctionnalités des logiciels spécifiques à chacun des besoins opérationnels de l'entreprise. A partir d'une représentation comptable de l'entreprise ces progiciels assurent :

- l'intégration de la chaîne opérationnelle (achats, fabrication, expéditions, facturations, paiement...) pour aboutir à la comptabilisation automatique des opérations comptables (Rowe, 1999 ; Besson, 1999) ;
- le lien entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion à partir de la même source d'information (les opérations) ;
- une simplification des opérations de saisie ; ils reposent sur une saisie unique des événements décrits dans toutes leurs dimensions<sup>4</sup>, d'où le nom de systèmes événementiels et multidimensionnels (Grenier, 1999).

Les caractères génériques et modulaires des ERP permettent de les transposer dans toute entreprise. Ils présentent plusieurs avantages. Les ERP permettent l'interconnexion des fonctions de l'entreprise en évitant les interfaces non optimisées entre les différentes applications informatiques. L'unicité de support technologique conduit à une homogénéisation de l'information produite et à une plus grande flexibilité organisationnelle. Les ERP permettent aux managers de posséder une information fiable, disponible dans des délais brefs. Le système informationnel serait adaptable à toutes les évolutions organisationnelles. Ces progiciels redonnent à la comptabilité son rôle de colonne vertébrale de l'organisation duquel découle un système d'information tant interne, avec la comptabilité de gestion, qu'externe avec la

---

<sup>3</sup> L'intérêt que portent les entreprises à ces produits se traduit par un marché en croissance de 32% par an , source AMR research

<sup>4</sup> C'est la raison pour laquelle, les ERP sont considérés comme la concrétisation de l'approche événementielle de la comptabilité.

comptabilité financière. Toutefois, ces intérêts doivent être fortement modérés par les difficultés d'implantation.

La mise en place d'un ERP, au-delà du coût que cela représente, n'est pas sans risque pour le bon fonctionnement de l'organisation. Les principaux risques à prendre en compte sont au nombre de trois<sup>5</sup> :

- « le traitement informatique de la comptabilité peut permettre à tout moment et dans un délai très court, de modifier, supprimer, créer, sélectionner ou reconstituer un volume important d'informations, voire l'intégralité d'une comptabilité » (CNC 1992). Cette situation de hold-up informationnel conduit au nécessaire développement d'un système de contrôle fiable qui assure que l'organisation reste conforme à l'architecture du système intégré (développement de l'audit interne et de guides de procédures) ;
- une absence de formation suffisante de l'ensemble des acteurs peut annihiler l'ensemble des objectifs du projet ERP et induire des effets néfastes pour l'organisation ;
- la définition du projet doit être particulièrement précise pour éviter les conflits interpersonnels et les conflits de contenu.

Les ERP représentent une évolution majeure dans le domaine des systèmes d'information. Il s'agit d'une solution à la crise de la fonction comptable même si, comme nous venons de le rappeler, leur mise en place est loin d'être aisée.

## **1.2. Les crises de la fonction comptable**

Traditionnellement, la fonction comptable est scindée entre les comptabilités financière et de gestion. La première est sensée informer les partenaires de l'organisation (orientation externe) alors que la seconde serait destinée aux managers (orientation interne). Les ERP dont la vocation est l'unification des systèmes d'information représentent un facteur de rapprochement des comptabilités de gestion et financière (Ansari et Euske, 1995) et par conséquent une remise en question des organisations existantes.

Les causes des mutations organisationnelles de la fonction comptable et financière sont également liées à l'insuffisance de qualité du service. Dans le domaine de la comptabilité financière, les multiples débats autour du gouvernement d'entreprise impliquent une exigence de qualité de l'information toujours plus élevée : réduction des délais de publication des

comptes, multiplications des situations intermédiaires... Cela nécessite le développement de systèmes de gestion homogènes pour l'ensemble des sociétés des groupes, les ERP représentant une solution attractive.

Pour ce qui est de la comptabilité de gestion, il est nécessaire de faire un parallèle avec la crise du contrôle de gestion fréquemment évoquée (Bouquin, 1996 ; Lorino, 1995). Cette crise est la conséquence de facteurs multiples. La dérive financière du contrôle de gestion (Bouquin, 1994) nécessite, pour être jugulée, le suivi d'indicateurs physiques ce qui implique une interconnexion de l'ensemble des systèmes d'information. Les délais de production de l'information doivent être de plus en plus bref, voire nuls (travail en temps réel), pour s'adapter plus rapidement. Enfin, l'obtention de coûts précis, non seulement par produit, mais aussi par client, voire par facture, nécessite une modélisation précise de l'organisation ; ainsi, l'implantation d'une comptabilité par activité ou ABC entraîne une remise en cause totale des systèmes existants. La mise en place d'un ERP représente une réponse à ces trois questions interdépendantes que sont l'interconnexion des systèmes d'information, du travail en temps réel et d'une analyse fine des coûts.

Cette situation conduit à envisager des évolutions radicales de l'organisation des fonctions comptables et financières. Ce mouvement est favorisé par les stratégies de recentrage adoptées par de nombreuses organisations qui conduisent non seulement à l'abandon d'activités n'appartenant pas au cœur de métier mais aussi des activités de soutien, telle la fonction comptable et financière.

### **1.3. L'essor de la stratégie de recentrage**

Boyer (1997) définit le recentrage comme « la focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu rentables. Le recentrage apparaît ainsi comme une saine réaction contre une diversification excessive, comme une leçon tirée d'échecs passés ou de risques insupportables ». La cession d'activités ou de segments stratégiques relève de la stratégie de recentrage alors que l'externalisation concerne les services de soutien au processus de production ou des parties de ce processus.

Comme de nombreuses pratiques managériales les stratégies de diversification et de recentrage sont soumises à un mouvement de balancier. Boyer (1997) évoque les phases successives de croissance centrée ou de croissance dispersée. Jusqu'au milieu des années soixante-dix, une diminution sensible du pourcentage de firmes monoactivité est observé aux Etats-Unis, en

---

<sup>5</sup> Besson (1999) décrit les nombreux risques liés à la mise en place d'un ERP.

Grande Bretagne et au Japon (Grant, 1991). Depuis, différentes études mettent en évidence le mouvement de recentrage (Koenig, 1996 ; Boyer, 1997).

Les stratégies de diversification dont les objectifs premiers sont la recherche de synergies et la réduction des risques par la gestion d'un portefeuille d'activités n'ont pas entraîné les résultats escomptés. De plus, cette stratégie pose des problèmes organisationnels : en évoquant la structure divisionnelle, Mintzberg (1981) parle d'une structure au bord de la falaise dont une des principales difficultés est l'allocation des ressources entre les activités. A l'opposé, le recentrage permet d'atteindre une taille critique dans les métiers choisis, en concentrant les ressources.

Très concrètement, cette stratégie de recentrage se traduit par la multiplication des opérations de scission et de rachat d'actions<sup>6</sup>. Ces dernières opérations traduisent, le plus souvent, une volonté de spécialisation et le renoncement aux opportunités de diversification. L'internationalisation des marchés nécessite des ressources considérables et donc une focalisation des efforts sur un nombre réduit d'activités. Parallèlement, l'accroissement du nombre des alliances est sensible. Enfin, la mode du *reengineering*, qui vise à identifier et réorganiser les activités créatrices de valeur, conduit de fait à un recentrage et à des externalisations, ces deux catégories d'opérations étant fréquemment associées (Boyer, 1997). De nombreux facteurs, tels les développements de l'informatique de gestion, les évolutions des attentes des utilisateurs de l'information comptable et les effets de mode, expliquent les remises en cause de la fonction comptable et financière. Néanmoins, il existe des solutions plus complexes que le simple dilemme internalisation / externalisation.

## **2. Une définition des concepts d'externalisation et de centre de services partagés (CSP)**

Les directions financières se retrouvent au cœur des préoccupations stratégiques des firmes. Traditionnellement chargées d'un contrôle *a posteriori* des données financières elles se retrouvent en charge de la construction du système d'information, clef de voûte du pilotage opérationnel de l'organisation. Cette montée en puissance des directions financières a nécessité le développement d'une nouvelle organisation de leurs services afin de répondre aux enjeux induits par un accroissement de la complexité des opérations réalisées (gestion fiscale,

---

<sup>6</sup> La législation a été modifiée récemment pour favoriser ces opérations (loi n°98-546 du 2 juillet 1998).



montages financiers, ERP...). Simultanément, l'instauration d'une réelle relation client / fournisseur permet d'améliorer la qualité de service voire d'envisager une mise en concurrence. Les développements de l'informatique facilitent les réorganisations telles que l'externalisation, la création de CSP ou, plus simplement, la centralisation de la fonction comptable et financière. Les objectifs invoqués peuvent être le recentrage sur le métier de base et sur les activités créatrices de valeur mais également la gestion d'une fusion. Les services comptables de deux sociétés qui fusionnent peuvent difficilement rester en l'état. Les formes alternatives que représentent les CSP et l'externalisation sont encore peu fréquentes en France contrairement aux pays anglo-saxons, pays dans lesquels les directions comptable et financière n'ont pas disparu.

Ces innovations pourraient signifier la fin des financiers et comptables d'entreprise. Il n'en est rien, celles-ci permettant aux professionnels de se concentrer sur les décisions à forte valeur ajoutée en optimisant le fonctionnement de la production comptable. La dimension humaine n'est pas à négliger, l'externalisation et les centres de services partagés plaçant les acteurs de la comptabilité en position de prestataire de services. Néanmoins, ces solutions sont plus complexes qu'il y paraît au premier abord et présentent leurs propres singularités.

## **2.1. L'externalisation**

Il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. L'externalisation donne lieu au transfert des personnels et / ou des actifs concernés par ces activités. Cette pratique, aussi connue sous le nom d'*outsourcing*, est banale pour de nombreuses activités telles que la restauration, l'entretien ou l'informatique (infogérance). Elle peut être résumée par le slogan publicitaire de la société de prestation informatique américaine *Martin Marietta Information Systems Group*<sup>7</sup> :

*Vous ne possédez pas d'usine pour produire votre électricité... Pourquoi possédez-vous un centre de données pour votre système d'information ?*

Les experts comptables ayant le monopole de la comptabilité, ils sont parmi les premiers concernés par les opérations d'externalisation de la fonction financière : le prestataire de services est nécessairement un expert comptable. Lors du 50ème congrès de l'Ordre (1995), externaliser a été défini comme consistant « à confier le traitement de tout ou partie d'une fonction à un prestataire extérieur. Ce dernier s'engage à fournir un résultat définissable et

quantifiable. En contrepartie, il a le choix des moyens à mettre en œuvre ». L'externalisation se distingue de la sous-traitance par les transferts de moyens qu'elle induit. Lorsqu'une entreprise sous-traite tout ou partie de sa comptabilité auprès d'un expert-comptable, celui-ci travaillera avec son personnel et son matériel propre.

Cependant, la proximité entre externalisation et sous-traitance est plus forte dans le cas d'une entreprise nouvelle (*start-up*). Dans un premier temps, la prestation fournie est du même ordre que celle fournie traditionnellement par les cabinets d'expertise comptable : la tenue comptable pour une entreprise n'ayant pas une taille trop importante avec du personnel non dédié au client. Ensuite, l'accompagnement du client dans son développement va faire diverger la prestation fournie de celle qui aurait traditionnellement été offerte par un expert comptable. En effet, la croissance de l'entreprise sera accompagnée par le cabinet qui embauchera et investira afin de garder l'ensemble de la prestation comptable. On parle alors de personnel ou de matériel dédié. Le développement de la fonction administrative et comptable ne se fera pas au sein de l'entreprise mais au sein du cabinet. Le déroulement traditionnel aurait conduit l'entreprise à développer son propre service administratif et financier et le cabinet aurait abandonné sa mission de tenue pour une mission de révision des comptes.

## **2.2. Le Centre de Services Partagés (CSP)**

La mise en place d'un centre de services partagés consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches de la fonction comptable et financière. Généralement, avant la création d'un CSP, les opérations étaient décentralisées dans chacune des filiales. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque le service comptable était très fortement centralisé, la création d'un CSP ne représente qu'une évolution mineure, de nature beaucoup plus juridique qu'organisationnelle.

La société qu'est le CSP fournira une prestation comptable « interne », c'est-à-dire aux autres sociétés du groupe auquel il appartient. Cette dernière précision est importante, dans le cas contraire, le CSP transgresserait le monopole des experts comptables sur la comptabilité. Ainsi, contrairement au cas de l'infogérance, il est pour l'instant impossible d'envisager le développement autonome d'un CSP par la prise en charge de la fonction comptable et financière d'organisations indépendantes du groupe. La seule solution serait la transformation du CSP en société d'expertise comptable, ce qui implique de très nombreuses contraintes.

---

<sup>7</sup> Cité par Loh et Venkatraman (1992).

La mise en place d'un CSP conduit à la création d'une société indépendante, ce qui signifie qu'un certain nombre de règles doivent être respectées. Ainsi, les subventions croisées ne doivent pas entraîner de distorsion de concurrence ; les prix de cession internes des prestations doivent donc être cohérents avec les prix de marché. Dans l'échelle des centres de responsabilité, le CSP devrait normalement être un centre de profit. Cependant, ce n'est pas réellement le cas, l'objectif n'étant pas de dégager le résultat le plus important possible mais « seulement » d'obtenir un équilibre entre les charges et les prestations facturées. Le statut du CSP est délicat à déterminer précisément. Une certaine liberté étant laissée quant aux choix d'investissements, on comprend aisément que le CSP est plus proche d'un centre de profit que d'un centre de chiffre d'affaires ou de coûts. Le respect de ces contraintes facilite la mise en concurrence du CSP avec des prestataires externes.

Les facteurs qui conduisent aujourd'hui les entreprises à créer des CSP sont complexes. En effet, le mouvement de décentralisation place les fonctions qui étaient auparavant centralisées au cœur des unités opérationnelles, ce qui leur permet d'améliorer leur visibilité et d'être plus réactives conformément aux principes de l'orientation client ou marché. Le cas de la création de CSP pour les fonctions comptables et financières est un paradoxe qui peut-être rapproché de celui décrit par Bouquin (1994) lors de l'apparition du contrôle de gestion<sup>8</sup>. La centralisation induite par la mise en place d'un CSP ne serait qu'apparente. En effet, la gestion centralisée de l'information s'appuie sur un traitement des opérations le plus proche possible des flux physiques<sup>9</sup>. En bref, le CSP représente une solution plus complexe que la recentralisation de la fonction comptable. La création d'une entité juridique indépendante a de nombreuses implications :

- le CSP doit équilibrer ses comptes ;
- il peut plus facilement être mis en concurrence ;
- le succès passe par une réelle orientation client du service comptable.

Le tableau suivant reprend les éléments les plus significatifs des différences qui existent entre un CSP et un service comptable centralisé :

<b>Centre de services partagés</b>	<b>Service comptable centralisé</b>
Organisé comme une unité autonome (possibilité de délocalisation pour minimiser les coûts)	Rattaché à la direction de l'organisation
Géré par un manager	Géré par un comptable
Orienté vers l'amélioration de la qualité du service comme un prestataire tout en maîtrisant les coûts	Focalisé sur la réduction des coûts

<sup>8</sup> Le contrôle de gestion est présenté comme un outil permettant aux dirigeants de décentraliser les responsabilités tout en centralisant comme jamais auparavant les informations.

<sup>9</sup> Comme cela a été évoqué *supra*, les ERP (par exemple) permettent cette proximité.

Évalué par les utilisateurs	Évaluation par la direction
Concentré sur la standardisation et l'amélioration des processus	Concentré sur la satisfaction des attentes de la direction
Permet aux unités opérationnelles de se concentrer sur leur cœur de métier tout en assurant un contrôle par le centre	Permet un contrôle par le centre

*Tableau 1 - Une comparaison CSP / fonction comptable centralisée*

La théorie économique propose des explications au choix de l'internalisation qui sont transposées au choix de l'externalisation. Ce choix est résumé par l'alternative marché / hiérarchie. Le cas du centre de services partagés est original. Il s'agit ni d'un recours à la hiérarchie ni d'un recours au marché.

### **2.3. Une comparaison des formes alternatives d'organisation de la fonction comptable et financière**

Pour synthétiser les caractéristiques des deux « nouvelles » formes d'organisation des services comptables et financiers qui viennent d'être décrites, il est intéressant de souligner leurs similitudes et leurs différences. Les principaux points communs entre les deux formes d'organisation sont les suivants :

- les facteurs explicatifs du choix de l'une ou de l'autre de ces formes d'organisation sont communs : des systèmes d'information obsolètes, un niveau de qualité non mesuré ou non maîtrisé, une inadéquation du niveau d'expertise ou de sa répartition au sein du groupe, une volonté de se départir de la gestion des ressources et de se consacrer aux activités créatrices de valeur ;
- dans les deux cas, il y a transfert de tout ou partie de la fonction vers une entité autonome ;
- ce transfert fonctionnel induit des transferts technologiques et humains ;
- il y a rédaction d'un contrat formalisant les relations entre les entités du groupe et le prestataire de services ;
- ce contrat crée une relation client / fournisseur entre le prestataire et les services utilisateurs.

Outre ces points communs, l'externalisation et la création d'un CSP se différencient par les aspects suivants :

- la structure autonome qui aura à traiter de la fonction comptable et financière sera dans le cas du CSP une entreprise du groupe qui assurera des prestations pour les seules entreprises du groupe. Par contre, dans le cas de l'externalisation, le service

sera assuré par un prestataire autonome qui aura un portefeuille de clients car il agira dans le cadre professionnel réglementé des experts comptables ;

- le périmètre de la fonction comptable à prendre en compte selon que l'on se dirige vers l'une ou l'autre des solutions n'est pas identique. En effet, pour des soucis de confidentialité et de difficulté à appréhender le métier de l'entreprise, l'externalisation s'adresse aux activités comptables dites de production alors que les CSP peuvent englober la totalité de la fonction y compris le contrôle de gestion ;
- par ailleurs, même si les deux types d'organisations nécessitent la rédaction d'un contrat, dans le cadre de l'externalisation il sera à durée déterminée et renouvelable alors que celui établi dans le cadre d'un CSP n'aura *a priori* pas de durée. De même, dans le cas de l'externalisation, compte tenu des risques d'opportunisme plus élevé du prestataire de services, le contrat devrait être plus détaillé (ou complet selon la terminologie utilisée par les économistes<sup>10</sup>).

En somme, il nous semble possible d'affirmer que les CSP représentent une forme intermédiaire avant l'externalisation de la fonction. Il existe d'autres formes d'organisation traditionnelle de la fonction, le service pouvant être plus ou moins centralisé :

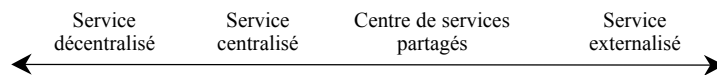


Figure 1 - Le continuum service décentralisé / service externalisé

Un certain nombre de théories sont avancées pour justifier le choix d'une de ces formes d'organisation.

### 3. L'externalisation justifiée par la recherche de l'efficience

Cet article repose sur une approche de l'externalisation issue du courant stratégique et de la théorie des coûts de transaction (TCT). L'externalisation est la conséquence de la modification de l'environnement des firmes : les transformations organisationnelles sont un moyen de poursuivre un avantage concurrentiel. Les activités à faible valeur ajoutée ou éloignées du cœur de métier de la firme sont confiées à des prestataires indépendants (Miles et Snow 1986). L'apparition du réseau stratégique constate l'éclatement de fonctions naguère regroupées dans une seule organisation (*downsizing*) et celui d'agglomération de compétences issues de

plusieurs organisations, le long d'une même chaîne de valeur. Plus spécifiquement, la TCT analyse l'externalisation en rapport avec la spécificité des actifs, c'est-à-dire sous l'angle du caractère stratégique ou non de la fonction comptable et de celui de l'efficacité, par la maîtrise des coûts de transaction qu'elle engendre<sup>11</sup>. Il s'agit d'envisager la rationalisation et la suppression des services non économiquement maîtrisés par l'externalisation. Devant la recherche croissante de réduction des coûts improductifs, par la volonté de ne garder en leur sein que des activités créatrices de valeur ajoutée, les organisations opèrent un mouvement de retour vers le cœur de métier, externalisant tout ce qui ne lui est pas directement relié (Boyer, 1997).

La théorie des coûts de transaction est depuis le début des années 80 la théorie dominante pour expliquer les frontières de l'entreprise. C'est naturellement qu'elle sert à l'appréhension des phénomènes d'externalisation ou de relations interentreprises<sup>12</sup> (Poppo et Zenger, 1998). La TCT place la coordination des activités économiques sur un continuum qui s'étend du marché (lieu de coordination reposant sur l'échange) à la hiérarchie (assumant intégralement la réalisation de l'activité) en passant par la forme hybride (au sein de laquelle des parties réalisent l'activité en étant gouvernés par des échanges plutôt relationnels que transactionnels). L'externalisation est pour nous clairement reliée à cette dernière structure de gouvernance, par l'instauration de relations contractuelles de long terme entre le client et le prestataire, dans lesquelles l'efficacité est préservée.

L'organisation, en recourant à l'externalisation, y perçoit deux avantages. Le premier est lié au changement de nature des charges relatives à la comptabilité : celles-ci deviennent fonction du volume de la prestation réalisée et prennent le statut de charges variables, même si, par son caractère légal obligatoire, la tenue de la comptabilité financière génère toujours un niveau de facturation incompressible. Le raisonnement ne peut donc pas être axé uniquement sur une économie de gestion, mais également sur une efficacité de gestion (meilleur service, meilleur rapport qualité-prix en sachant qu'une part importante du coût de la prestation est irréductible).

---

<sup>10</sup> En effet, pour les juristes, un contrat incomplet est un contrat imparfait.

<sup>11</sup> Une comptabilité est efficace lorsqu'elle maîtrise la réalisation de ses missions courantes et de ses missions exceptionnelles dans un budget déterminé.

<sup>12</sup> A l'origine, la théorie des coûts de transaction se focalise sur le passage du marché vers la hiérarchie. L'organisation apparaît en réponse à la défaillance du marché. Elle permet d'économiser sur les coûts de transaction, sans toutefois les supprimer. La forme hybride n'est qu'une étape de transition vers la hiérarchie. Son utilisation pour justifier l'externalisation ou la construction réticulaire, formes non verticales, peut sembler problématique (Lazéga 1996). En fait, les concepts véhiculés par la théorie des coûts de transaction sont partiellement réversibles à condition de s'intéresser aux coûts d'utilisation de la firme. C'est bien ce qui se passe (ou devrait se passer) lorsque l'on veut externaliser une fonction de l'entreprise selon une seule logique d'efficacité.

Le second est relatif à l'activité du service comptable, mal répartie pendant l'exercice. Elle nécessite donc un niveau d'investissements lourds sous-utilisés pendant une bonne partie de l'année. L'externalisation permet de combattre cette sous-utilisation. De même, lorsque l'activité de l'organisation croît, elle ne supporte plus le "coût marginal comptable" de cette croissance : elle le transfère sur le prestataire qui doit y faire face.

L'approche de la théorie des coûts de transaction est fondée sur l'hypothèse que l'existence de différentes formes organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre parties : l'efficacité économique est atteinte lors de l'ajustement entre le design organisationnel et les particularités de l'échange. La transaction génère un coût issu de la confrontation de deux agents économiques, qui se distingue du coût de production, seul coût de l'échange dans la théorie classique du marché. Il a donc un contenu organisationnel et non pas simplement technique (Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

Il existe trois dimensions fondamentales pour caractériser une transaction : l'incertitude, la fréquence des échanges et le degré d'investissements spécifiques nécessaires à la réalisation de la transaction. De ces trois éléments vont dépendre les comportements des acteurs économiques, qui influenceront sur les coûts de transaction.

### **3.1. Les incertitudes liées à la décision d'externaliser**

En matière de recours à l'externalisation, l'incertitude est reliée à la dépendance du client par rapport à son prestataire. Un premier type d'incertitude est lié à la dépendance ex-ante et donc à la sélection adverse. Si l'offre des cabinets est généralement bien maîtrisée en ce qui concerne la comptabilité traditionnelle, l'évaluation doit être faite par le client sur la capacité du prestataire à travailler sur des demandes spécifiques et à être réactif par rapport à ces demandes. L'incertitude peut aussi s'analyser par la dépendance ex-post et le hasard moral : en externalisant sa comptabilité, le client s'expose à une perte de contrôle. Celle-ci prend de multiples aspects :

- perte de contrôle sur la confidentialité des informations transmises et détenues par le prestataire ;
- perte de contrôle sur des actions non directement observables par la société cliente ;
- perte de contrôle sur les coûts ;
- perte de contrôle sur la qualité et le contenu, les délais de transmission de l'information ;

- absence de garantie quant à la pérennité du prestataire.

Des garde-fous existent du fait l'appartenance des cabinets prestataires à l'ordre des experts comptables. De plus, ces risques peuvent être combattus par la réputation du cabinet comptable. L'appartenance à des groupes établis (*Big Five*, par exemple) peut être une garantie quant à la pérennité du prestataire.

### **3.2. La fréquence des transactions**

La fréquence des transactions, lorsque la décision d'externalisation a été prise, a un impact fondamental sur le choix du prestataire – de bonnes relations répétées par le passé conduisent naturellement à conserver le cabinet lors de l'adoption de la nouvelle structure –, sur le coût et sur la qualité des relations nouvelles. Comme le signale Quélin (1997, p. 80), *"une relation dense et basée sur une fréquence élevée peut déboucher sur un contrat de long terme : la connaissance de l'autre partie, la compréhension mutuelle des problèmes et des habitudes de travail contribuent à réduire les coûts de négociation et de rédaction du contrat"*. Eisenhardt (1989) a par ailleurs montré que des relations de long terme sont propices au développement de l'apprentissage organisationnel. Elles diminuent l'opportunisme et allègent le contrôle.

### **3.3. La spécificité de la transaction**

Lorsqu'une transaction nécessite des investissements spécifiques, il est souhaitable de créer une structure spécialisée de gestion. L'amortissement des coûts de mise en place d'une telle structure nécessite des transactions récurrentes. Ainsi, la fréquence élevée au recours à des activités comptables spécifiques, c'est-à-dire non liées aux activités de routine a certainement un impact négatif sur l'externalisation de cette fonction. Il est ainsi plus facile d'externaliser les tâches répétitives à faible valeur ajoutée, relevant de la comptabilité financière, que des tâches relevant de la comptabilité de gestion, moins courantes et moins planifiées, revêtant un caractère d'aide à la décision managériale. On peut supposer ainsi que plus la comptabilité est stratégique, moins les organisations auront tendance à externaliser cette fonction<sup>13</sup>. Cette notion est à relier à la spécificité des actifs concernés par la fonction comptable et financière.

---

<sup>13</sup> Les missions courantes sont évidemment à relier au caractère non stratégique de la comptabilité. Ainsi, plus le besoin de services comptables de routine croît, plus les organisations auront tendance à externaliser cette fonction (non stratégique et non génératrice de valeur ajoutée) si la comptabilité actuelle est insuffisante pour les assurer. La routine des activités comptables porte par exemple sur les états achat/vente, la gestion sociale...



La spécificité des actifs est la dimension la plus importante relative à la décision du choix de la structure de gouvernance. Elle détermine la possibilité ou non de redéployer l'actif dans d'autres contextes économiques, sans altération de la valeur de production (Williamson, 1985).

La spécificité de site a trait à la localisation géographique des organisations engagées par la relation d'externalisation. En externalisant, l'organisation perd la possibilité de recourir de manière impromptue au service comptable. Elle perd ainsi les bénéfices de la flexibilité recherchée de prime abord. Elle perd également un accès facile et privilégié à l'information. Elle perd enfin la possibilité d'exercer une supervision directe sur le service comptable. La proximité géographique facilite la collaboration entre firmes (Saxenian, 1994). Ce peut être un critère de choix du prestataire ; ce peut être également un frein à l'externalisation et un avantage que maintient le centre de services partagés.

En possédant son propre service comptable, l'entreprise a investi dans des actifs physiques spécifiques au prix élevé, qui sont peu redéployables car ils offrent un service adapté au besoin d'information comptable de cette entreprise. Le service comptable a pu développer des services à la demande de certaines fonctions de l'entreprise. En externalisant, le client perd cette spécificité des actifs dédiés et doit s'adapter au service offert par le prestataire, même s'il a des besoins particuliers. Les actifs du prestataire sont par définition très redéployables puisqu'il gère la comptabilité de plusieurs clients, sur une base technologique commune.

La spécificité des personnels ou des actifs humains impliqués dans le fonctionnement de la fonction comptable doit pouvoir se retrouver chez le prestataire. Comme le fait remarquer Quélin (1997, p.78) , *"elle prend souvent la forme de l'accumulation de savoir-faire, de compétences techniques et d'une connaissance précise des besoins internes. Cette forme de spécificité est autant organisationnelle qu'individuelle"*. Elle peut se relier à la spécificité de marque : les cabinets prestataires, membres de l'Ordre des Experts Comptables, doivent respecter une déontologie professionnelle (secret professionnel, qualité...).

Le recours au centre de services partagés est un moyen intéressant de renouer avec la performance de la fonction comptable et financière sans s'exposer aux freins qu'une lecture du phénomène par la théorie des coûts de transaction ne manque pas de faire apparaître.

Cette réflexion sur l'organisation de la fonction comptable nous permet de formuler notre hypothèse de recherche de la manière suivante :

« les spécificités de la fonction comptable déterminent son mode d'organisation sachant que sa performance influence cette détermination ».

Cette hypothèse peut-être représentée ainsi :

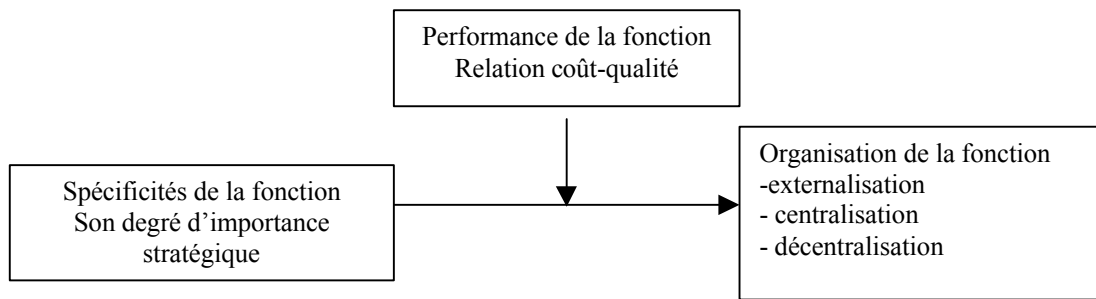


Figure 2 – L'hypothèse fondamentale de la recherche

## 4. L'externalisation de la fonction comptable : les faits

Une étude préliminaire par questionnaire a permis de se faire une première idée sur l'ampleur des réorganisations de la fonction comptable. Ensuite, deux cas d'entreprises ayant remis en question l'organisation de leur service comptable seront détaillés. Pour conclure, la perception du phénomène d'un prestataire de service sera présentée.

### 4.1. Une enquête préliminaire par questionnaire

L'abondance des articles de presse sur l'externalisation et les centres de services partagés en matière administrative et comptable laisse penser que le phénomène est relativement développé. C'est ce qui nous a conduit à tenter de tester notre hypothèse de recherche au moyen d'un questionnaire. Toutefois, les premiers résultats sont sans appel : l'externalisation de la fonction comptable est encore très peu développée. La très faible proportion d'entreprises ayant adopté cette forme d'organisation (6%) ne nous a pas permis de tester nos hypothèses. C'est la raison pour laquelle nous avons ensuite opté pour la réalisation d'entretiens avec des responsables qui avaient récemment réorganisé leur service comptable.

Bien que ne nous permettant pas de tester nos hypothèses, l'étude par questionnaire qui a été réalisée auprès des 2.000 premières entreprises françaises nous fournit une description de l'organisation et des finalités des services comptables et financiers. Le contenu portait sur l'orientation stratégique de l'entreprise et l'organisation de la fonction comptable actuelle ainsi que les évolutions envisagées.

L'échantillon est constitué de 116 questionnaires exploitables. La répartition des entreprises par secteur d'activité est la suivante :

BTP	5%
Distribution	18%
Industrie	52%
Services	24%

Tableau 2 – Répartition par secteur des répondants

Le chiffre d'affaires médian est de 2,1 milliards de Francs et l'effectif médian de 795 personnes. Les questionnaires étaient adressés aux directeurs administratifs et financiers, la répartition des fonctions des répondants est la suivante :

Dirigeants	5%
DAF	33%
Directeurs comptables	52%
Ne précisent pas	10%

Tableau 3 – Fonction des répondants

La première partie de notre questionnaire visait à décrire la fonction comptable de l'entreprise. Une analyse en composantes principales (ACP) fait apparaître trois dimensions :

- le caractère stratégique de la fonction (alpha : 0,7913) ;
- la centralisation du service comptable (alpha : 0,82) ;
- la compétence de l'équipe et la satisfaction vis-à-vis de la fonction comptable (alpha : 0,83).

Selon les propositions formulées, la première et la troisième dimension devaient avoir un impact négatif sur la décision d'externalisation, contrairement à la deuxième<sup>14</sup>. Les entretiens présentés *infra* confirment l'aspect facilitateur de la centralisation pour envisager une externalisation. Il est surprenant de constater que les répondants ne fassent pas la distinction entre les notions de satisfaction des utilisateurs de l'information et de compétence.

Une analyse des motivations des réorganisations fait apparaître deux objectifs principaux :

- améliorer la flexibilité, la qualité et la réactivité du service (alpha : 0,85) ;
- réduire les coûts de la fonction (alpha : 0,79).

Les facteurs explicatifs du choix d'externalisation doivent toutefois être relativisés. En effet, une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) réalisée sur les formes d'organisation adoptées pour différentes fonctions de soutien de l'organisation fait clairement apparaître des politiques de centralisation, de décentralisation ou d'externalisation communes à l'ensemble des fonctions.

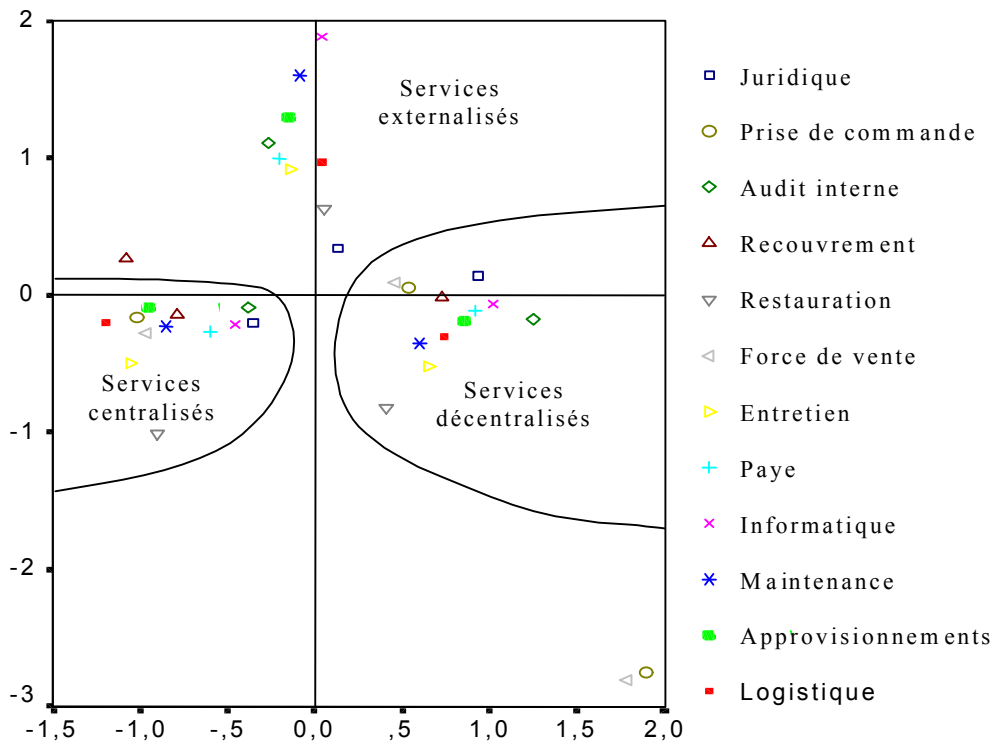


Figure 3 – Stratégie d'organisation

Ainsi, une entreprise qui externalisera sa comptabilité sera probablement une entreprise qui a déjà externalisé une grande partie de ses fonctions de soutien.

Nous constatons que la réorganisation de la fonction comptable a eu lieu dans 54,1% des cas (45,9% des répondants n'ayant pas procédé à une réorganisation de la fonction). 75% prévoient une réorganisation dans les 3 ans, toutefois l'externalisation de la fonction comme réorganisation n'est mentionnée que dans 6% des cas.

Pour les réorganisations, nous n'avons observé que dans un seul cas des transferts d'actifs. Les transferts de personnel sont beaucoup plus fréquents.

Nous constatons que les entreprises ayant réorganisé leur fonction comptable ont de meilleures performances que celles n'ayant pas réorganisé. Tant sur le plan des délais d'établissement des comptes, que sur le coût de la fonction ou de la satisfaction. Les économies sont de l'ordre de 35%, les délais ont été réduits d'1/3 et la proportion des dirigeants/DAF satisfaits passe de 33% à 70%.

Les entretiens qui ont été réalisés avec des responsables qui ont réorganisé leur service permettent de préciser les raisons des choix qui ont été faits.

<sup>14</sup> Rappelons que le faible nombre d'entreprises de notre échantillon ayant pris la décision d'externaliser la fonction comptable et financière ne nous permet pas de tester ces hypothèses. Les réponses nous fournissent toutefois une description de l'organisation de la fonction comptable.

#### 4.2. Le cas d'une société de services aux entreprises multinationale

La société de service dans laquelle nous avons eu un entretien a réorganisé l'ensemble de ses services administratifs et financiers suite au changement de PDG. Cette société, pionnière dans son domaine était, jusqu'à présent, dirigée par son fondateur qui avait mené durant plus de 60 ans une stratégie de développement par croissance externe. Cela l'avait conduit à racheter de nombreuses PME implantées localement pour au final constituer un réseau de plus de 500 sociétés.

La plupart de ces sociétés ont été rachetées à un stade de développement qui les avait conduit à créer un service administratif et financier plus ou moins étoffé et plus ou moins compétent selon leur taille et l'importance que leur accordaient les dirigeants.

La stratégie d'acquisition qui prenait en compte l'intégration du cœur de métier laisse une large place à l'autonomie de gestion locale. Peu de réflexions avaient jusqu'alors été menées sur l'efficacité des outils de gestion. Par ailleurs, il faut bien comprendre qu'une centralisation de la fonction administrative et comptable aurait été contraire à la gestion paternaliste du fait de nécessaires « aménagements » sociaux qui ne se justifiaient pas au regard de la situation financière de l'entreprise.

Le changement de dirigeant et la nécessité pour l'entreprise de passer non plus à une politique de rachat de PME mais à des rachats d'entreprises d'envergure nationale et à des alliances internationales nécessitaient d'une part de gérer non plus l'efficacité mais l'efficience et d'autre part de se doter d'un outil de *reporting* réactif et performant. La nouvelle orientation stratégique et les impératifs financiers sont à la base de la réorganisation des activités comptables et financières. Ce qui permet de considérer le rôle central de cette activité de support au service de la stratégie.

La diversité des systèmes et des équipes, chacune des entités ayant son propre système et sa propre méthode de travail, nécessitait de traiter du problème en interne en créant une plateforme de centre de services partagés administratif et financier. Au-delà des économies recherchées, il s'agissait essentiellement d'harmoniser les systèmes de gestion, de rationaliser le fonctionnement de cette activité de support et d'optimiser l'allocation des ressources humaines (des compétences) en responsabilisant transversalement les directeurs financiers de valeur. Plus que la recherche d'un meilleur rapport qualité-coût, deux dimensions apparaissent comme essentielles dans la décision de réorganisation, d'une part la mise en place d'un outil de gestion

performant et d'autre part l'optimisation des ressources humaines par la création de pôles de compétences financières.

Pour les dirigeants, il est évident que les objectifs poursuivis lors d'une externalisation ou lors de la création de centres de services partagés sont identiques. Toutefois, il leur apparaissait très difficilement envisageable d'externaliser leur service administratif et financier de par l'organisation décentralisée qui existait et dont la complexité était renforcée par le nombre et la diversité des unités à prendre en compte. Au delà de la décision stratégique, le choix entre externalisation et centre de services partagés se base sur le niveau de centralisation préexistant. Plus la centralisation (donc l'homogénéité des outils) est forte plus il est aisé d'envisager l'externalisation. Plus, la délocalisation (donc l'hétérogénéité des outils) plus la centralisation au sein d'un centre de services partagés apparaît comme la solution à court-terme la plus aisée. A l'heure actuelle, le centre de services partagés répond aux attentes des dirigeants et permet de servir la stratégie suivie. Une nouvelle question se pose, celle de la performance intrinsèque du centre de services partagés et de son développement face aux besoins croissants de l'entreprise. L'harmonisation des outils utilisés et des méthodes suivies les conduit à envisager l'externalisation des activités de production administrative et comptable afin de se consacrer au sein du centre aux activités de direction financière à forte valeur ajoutée. L'externalisation leur apparaît comme étant une phase d'optimisation des coûts d'un centre de services partagés.

#### **4.3. Le cas d'une entreprise industrielle multinationale**

La société industrielle dans laquelle nous avons eu un entretien résulte de la fusion de deux entités exerçant sur le même marché. Cette fusion de deux entités à culture d'entreprise forte a nécessité dès la réalisation du rapprochement une réflexion sur la réorganisation des fonctions qui se dédoublaient.

Concernant la fonction comptable et financière quatre dimensions déterminent la réorganisation :

- la volonté de créer un groupe à partir de deux entités. Cette nouvelle organisation du système comptable et financier a constitué une occasion de rapprocher les deux entités. Les autres domaines ont également été rapprochés (les achats et les RH à la même date 1992 et en 1998 le groupe a rapproché les entités de production avec la création de plate-forme de production commune), ce qui confirme nos résultats quant à l'homogénéité organisationnelle des entreprises.

- la volonté de réaliser des économies d'échelle avec un objectif de réduction de 5% annuel. Actuellement la comptabilité fournisseur groupe traite 18000 factures par jour dont 80% par EDI, les 20% restant sont traités manuellement et seules 20% parmi ces dernières sont l'objet de problèmes). Pour traiter ce volume global de factures fournisseurs l'effectif est actuellement de 20% inférieur à celui qui permettait en 1988 de traiter uniquement les factures de l'une des deux sociétés, c'est-à-dire 3000-4000 factures. En 1999, le regroupement France-Europe a permis de réaliser un gain de 10% sur l'effectif. Les gains seraient plus importants si l'on envisageait une délocalisation de la plate-forme de comptabilité.
- la volonté d'améliorer la qualité de la production des services comptables par une réflexion approfondie sur les indicateurs les plus pertinents et la certitude de leur exactitude lors de leur transmission aux équipes dirigeantes
- la volonté de réduire les délais de la production comptable pour arriver à un délai de *reporting* de 2 à 3 jours mensuel et un délai d'établissement des comptes « fiscaux » de 30 jours.

Ces déterminants de l'organisation de la fonction comptable mis en évidence lors de cet entretien confirment les résultats obtenus par questionnaire.

La réorganisation sous la forme d'un Centre de Services Partagés a été le moyen de renforcer le professionnalisme comptable par l'établissement d'une relation client / fournisseur et d'améliorer la qualité par le développement d'un système intégré et unifié.

La performance du service est appréciée au travers d'un tableau de bord comportant des indicateurs mesurant la productivité (le nombre de factures traitées par client, les encours), la qualité (les réclamations fournisseurs, les délais du *reporting*, le nombre d'incidents) ainsi que la satisfaction du dirigeant.

Le développement du Centre de Services Partagés a été rendu possible par l'unification du système informatique et l'intégration des données de gestion avec la mise en place de clés comptables avec imputation automatique qui permet à partir des informations de gestion d'obtenir un *reporting* groupe et une fois par an les documents fiscaux dans les normes nationales.

La réorganisation a permis d'harmoniser les pratiques au sein du groupe et a aboutit à l'utilisation d'un plan de compte unique, d'une base de données unique, et d'une méthodologie

de travail commune à tous les collaborateurs du groupe. Quant à l'homogénéisation des outils informatiques, cela passe par un paramétrage au niveau central des supports utilisés.

La solution de l'externalisation n'est pas apparue envisageable du fait de la complexité de l'organisation qui était en place lors de la réflexion sur la réorganisation et n'apparaît pas à l'heure actuelle envisageable dans le cadre du développement d'une comptabilité orientée vers la gestion.

Au-delà du résultat obtenu, la réorganisation n'a pas été sans difficultés. Lors du changement d'organisation il a fallu faire face aux oppositions des DAF locaux qui ont vu diminuer le personnel qu'ils avaient sous leur responsabilité. Seule l'implication de la direction générale a permis de faire passer le message stratégique qui induisait une réorganisation de ce type. Par ailleurs, l'homogénéisation du *reporting* alors que les particularismes locaux tant au niveau de la comptabilité que des pratiques et des comportements au travail restent importants n'est pas sans poser de problèmes. Toutefois, l'expérience a permis de redéfinir les fonctions et les méthodologies de travail sans pour autant passer au travers des particularismes locaux.

#### **4.4. La vision d'un prestataire de services**

Le prestataire de service auquel nous nous sommes adressés est un cabinet d'expertise comptable qui s'est spécialisé dans l'activité de traitement de la paie dès que l'informatique a permis d'externaliser cette activité. Sur la base de l'expérience acquise, des développements ont été entrepris dans le cadre de la prise en charge de l'externalisation de la totalité de la fonction comptable. Par ailleurs, dans le cadre de l'Observatoire de la Qualité Comptable nous avons eu l'occasion de travailler avec d'autres prestataires exerçant leur activité à la fois dans le domaine de l'externalisation et de la mise en place des centres de services partagés. L'intérêt porté aux prestataires de services visait à confirmer ou à infirmer les propos recueillis auprès des entreprises et d'apprécier la mise en œuvre du phénomène. Les analyses de l'ensemble des prestataires se sont avérées convergentes.

Les prestataires de services tant en matière d'externalisation qu'en matière de centre de services partagés sont unanimes sur les objectifs poursuivis par leurs clients. La recherche d'un meilleur rapport qualité-coût et la mise en place d'une relation client-fournisseur prédominant à l'adoption de l'une ou l'autre de ces solutions organisationnelles.

Bien que les sociétés prestataires de services dans ce domaine mettent en place les deux solutions, elles reconnaissent les difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit d'externaliser un service



administratif et financier délocalisé dans de multiples sites et ne disposant pas d'outils ni de procédures communes.

C'est pourquoi, la démarche qui précède la réorganisation se décompose en trois temps, avec une phase préalable de discussion avec le client afin de mettre en évidence ses besoins et les lacunes du système comptable. De cette phase préalable va déboucher une offre commerciale (offre de mission, lettre d'intention) qui comportera une description de l'offre et des domaines comptables, l'utilisation du système et les reprises (personnel ; matériel).

Cela peut déboucher sur une première phase, l'étude détaillée, qui peut ne pas déboucher sur une mise en œuvre mais qui peut être considérée comme un audit de fonctionnement. Cet audit est une réflexion avec l'entreprise sur les finalités de la réorganisation comptable et une analyse domaine par domaine des solutions envisagées et du partage des responsabilités entre l'entreprise et le prestataire de services. Il permet de construire un cahier des charges des règles comptables autour de trois axes, le fonctionnement (1), les dysfonctionnements (2) et les voies d'amélioration (3).

(1) Il s'agit principalement d'identifier le volume comptable. La comptabilité générale est avant tout une activité de production qui présente une forte corrélation entre l'infrastructure à mettre en place et le volume d'activité à traiter. Les volumes à prendre en compte sont le nombre de factures (à émettre et à recevoir), le nombre de banques et la nature des règlements, le *reporting*, la trésorerie groupe ainsi que les opérations complexes traitées par l'entreprise. Une analyse fine des processus permet de mettre en évidence les économies d'échelle potentielles. Cette appréciation a un impact direct sur la nature et le montant de la prestation qui pourrait être proposée. A plus long terme, il s'agit d'apprécier si l'évolution du volume est compatible avec l'organisation. Corrélativement au volume, l'identification du fonctionnement comptable, ainsi que de l'existence et du respect ou non du contrôle interne permet de mesurer au travers du degré d'homogénéité de l'orientation qui sera donnée à l'organisation future.

A partir des règles de fonctionnement comptable, le prestataire définit les frontières du domaine à réorganiser et détermine s'il est possible de découper l'organisation comptable en caissons « étanches ». C'est ce cloisonnement plus ou moins fort qui permettra d'orienter la réorganisation vers une externalisation ou vers un centre de services partagés. Plus la comptabilité générale dite de production sera orientée vers la comptabilité de gestion plus la solution s'orientera vers un centre de services partagés. L'externalisation pouvant toutefois intervenir dans un second temps lorsque la mise en œuvre du centre de services partagés

permettra de cloisonner les éléments de la fonction et d'envisager l'externalisation des unités de production comptable.

L'identification des dysfonctionnements (2) découle de l'analyse du fonctionnement (1) et des carences liées à l'absence d'homogénéité des outils et des compétences. Ces deux points étant le plus souvent les voies d'amélioration (3) qui entraîneront l'amélioration de la satisfaction des directions lorsque celles-ci auront fixés les objectifs assignés à la fonction comptable et l'information à produire.

La synthèse de nos entretiens et de nos résultats permet de représenter les principales formes d'organisation comptable avec leurs caractéristiques de la façon suivante.

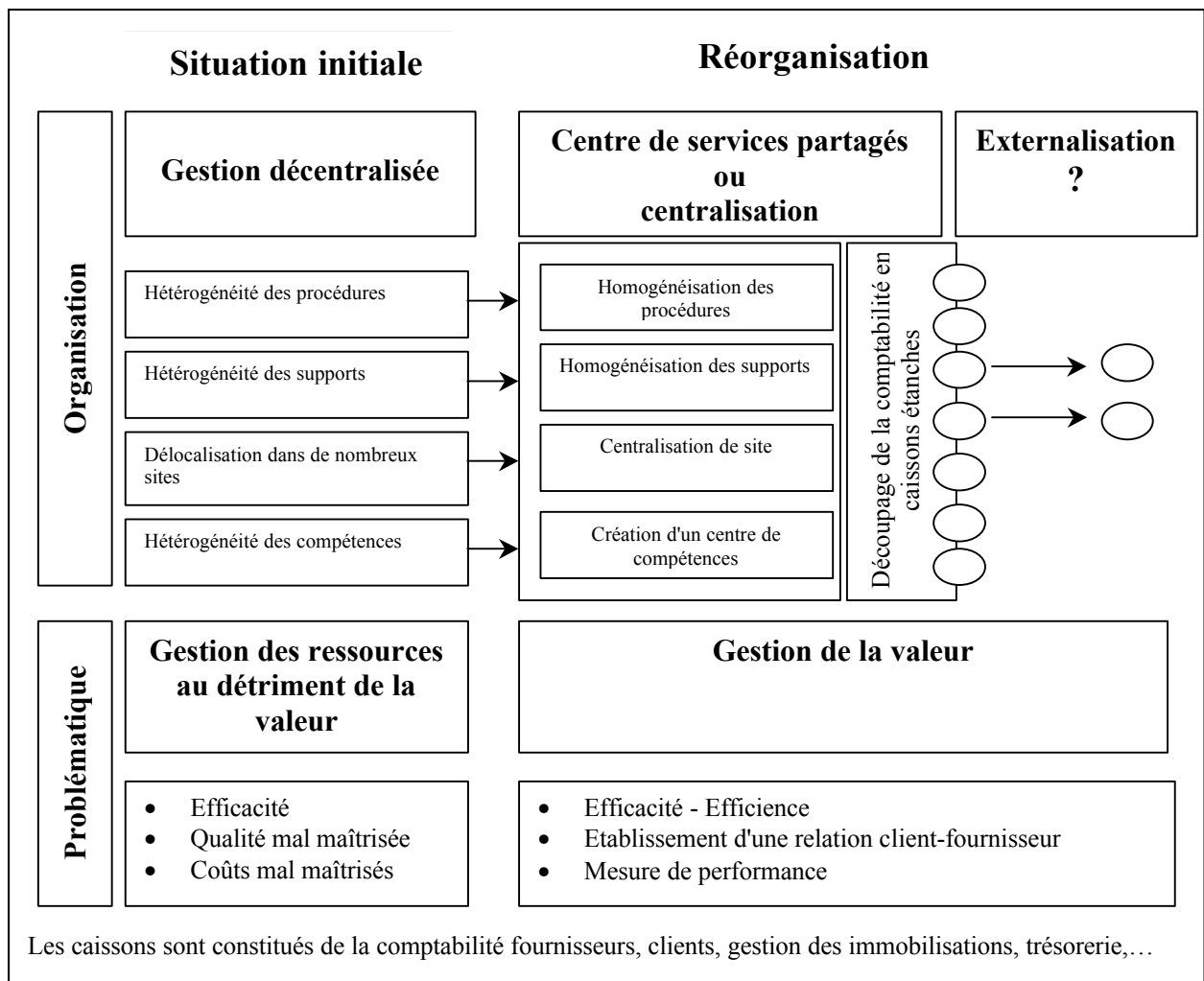


Figure 4 – Une synthèse des caractéristiques des principales formes d'organisation de la fonction comptable et financière

Les différentes formes d'organisation de la fonction comptable donnent un large choix aux décideurs. Plus précisément, selon les caractéristiques de la fonction, des solutions différenciées existent. Alors qu'il semble délicat de parler d'une réelle externalisation de la

fonction comptable, il est fréquent que des modules ou des caissons étanches soient effectivement confiés à des prestataires externes.

## **Conclusion**

Les directions financières, clef de voûte du système de mesure de performance des entreprises, n'échappent plus à la règle : elles doivent répondre à des critères de performances au même titre que l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Les nouvelles formes d'organisation de cette fonction ont pour finalité d'améliorer la qualité de l'information, de permettre une meilleure connaissance des coûts et donc de les optimiser (économie d'échelle et de coûts), de permettre le recours aux spécialistes et de développer la capacité à coopérer dans des projets communs tout en assurant une transmission de l'information en temps réel. Ces nouvelles formes d'organisation tendent vers une centralisation de la fonction. Plusieurs raisons peuvent expliquer le phénomène de recentralisation :

- l'évolution technologique qui permet d'assurer de plus en plus aisément les transmissions de données ;
- les changements environnementaux constants peuvent conduire à réaliser des changements organisationnels profonds qui conduiront à une efficacité et une efficience accrue ;
- la volonté de créer des relations fournisseurs-clients au sein des organisations.

Cette centralisation peut s'opérer au sein d'un service comptable et financier traditionnel ou en recourant aux « nouvelles formes d'organisation » que sont les CSP ou l'externalisation. Toutefois, la réponse à une réflexion sur l'organisation de la fonction comptable ne peut-être exclusive. Les différentes formes organisationnelles présentées dans cet article peuvent se retrouver dans la même entreprise, car les choix sont à effectuer au niveau de chacun des domaines de la fonction afin de tenir compte de leurs problèmes technologiques et de compétences propres.

## **Bibliographie**

Alexander M., Young D. (1996), « Outsourcing : where the value ? », *Long Range Planning*, Vol.29, n°5, pp.728-730, October.

- Ansari S., Euske K. J. (1995), « Breaking Down the Barriers Between Financial and Managerial Accounting : A Comment on the Jenkins Committee Report », *Accounting Horizons*, Vol.9, n°2, pp.40-43.
- Arthur Andersen (1999), *Share Services Handbook*.
- Barr H. R., Chang S. Y. (1993), « Outsourcing internal audits : a boon or bane ? », *Managerial Auditing Journal*, Vol.8, n°1.
- Besson P. (1999), « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.4, n°4, pp.21-51.
- Bouquin H. (1996), « Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore ? », *Gestion*, Vol.21, n°3, septembre.
- Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.
- Boyer L. (1997), « Recentrage des firmes », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion – 2ème édition*, Economica.
- Bromage N. (2000), « Outsourcing: To do, or not to do, that is the question », *Management Accounting*, London; January, Vol.78, n°1; p.22.
- Brunel J. (1997), « Externalisation des emplois : attention aux risques juridiques », *Les Echos*, 3/12/1997.
- Chalos P. (1995), « Quand faut-il faire le choix d'externaliser ? », *L'Expansion Management Review*, mars.
- Collomb F. (1997), « Vous avez externalisé ? Réintégrez maintenant », *L'Expansion*, n°5549, mai.
- Copeland L. (1999), « GM strikes deal to outsource accounting », *Computerworld*, Framingham, Novembre, Vol.33, n°48; p.6.
- DeMocker J. (1999), « ERP's Future ? - Outsourcers are taking on new ERP worlds, but there are roadblocks ahead before this concept will work on the Web », *InternetWeek*, Manhasset, March 22.
- Eisenhardt K. M. (1989), « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, p. 57-74.
- Geyer D. (1996), *L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise – analyse théorique et comparaison France / Allemagne*, Thèse de doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Gigot-Gaillard (1995), *L'externalisation de la fonction comptable : un enjeu pour la profession*, Mémoire d'Expertise Comptable.
- Grant R. M. (1991), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell.
- Grenier C. (1999), « Systèmes d'information et comptabilité », in B. Collasse (coord.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit*, Economica.
- Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1° trimestre.
- Jennings D. (1996), « Outsourcing Opportunities for Financial Services », *Long Range Planning*, Vol.29, n°3, pp.393-404.

- Koenig G. (1996), *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Lazéga E. (1996), «Arrangements contractuels et structures relationnelles», *Revue Française de Sociologie*, Vol. 37, p.439-456.
- Liesman S. (1999), « BP Amoco Is Set to Outsource Accounting in \$1.1 Billion Deal »; *Wall-Street Journal*, New York; Nov. 10, Eastern edition.
- Loh L., Venkatraman N. (1992), « Diffusion of information technology outsourcing : influences sources and the Kodak effect », *Information System Research*, Vol.3, n°4, December, pp. 334-358.
- Lorino Ph. (1995), *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Malcolm I. (1999), « Shared Services :re-run of an old movie or part of a continuing evolution. », *Management Accounting*, Décembre, pp.32-34.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1986), "Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. XXVIII, n°3, p.62-73.
- Mintzberg H. (1981), *The structuring of organizations : a synthesis of research*, Prentice-Hall.
- Morris, A. (1999), « Could outsourcing help? », *Management Accounting*, London, Novembre Vol.77, p.44.
- Paillard J.-F. (1997), « Quels services peut-on externaliser », *L'Entreprise*, juillet-août.
- Poppo L., Zenger T. (1998), "Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services", *Strategic Management Journal*, 19, p. 853-877.
- Quelin B. (1997), « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Revue Réseaux*, n°84, pp.91-93.
- Quinn, J. B., Hilmer F. G. (1994), « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, summer.
- Rowe F. (1999), “ Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion ”, *Systèmes d'Information et Management*, Vol.4, n°4, pp.3-20.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Smith D. (1999), « Accounting, fast food firms find ways to outsource. », *Arkansas Business and Economic Review*, Fayetteville, février, Vol.16, n°7, p.26.
- Wiersema W. (1999), « What does "outsourcing" mean; will it really save money? »; *Electrical Apparatus*, Vol.52, n°2, p.42.
- Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New-York.