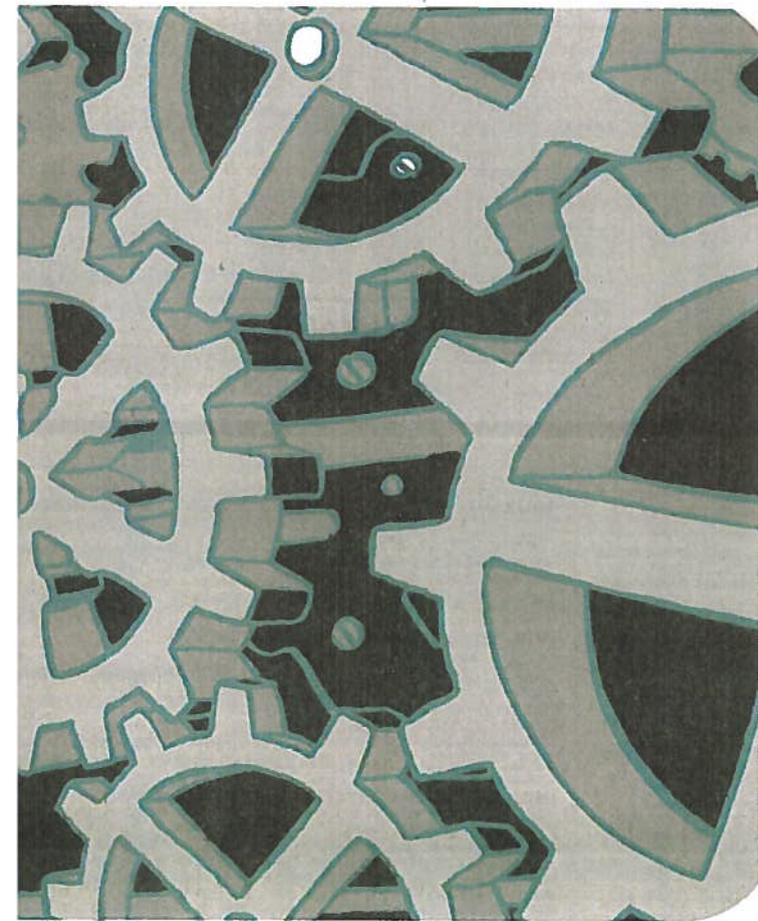


GOUVERNANCE Conservateurs et sociaux-démocrates allemands d'accord pour introduire un quota de 30 % de femmes dans les conseils de surveillance d'entreprises cotées dès 2016.

PRIX Le palmarès FIR-PRI 2013 sur la recherche européenne Finance et Développement durable a primé une Française, 2 Hollandais, un Italien, un Roumain et un Turc : 5.000 euros chacun.

La révolution administrative joue en France

Les sociétés à réduire leurs coûts et à améliorer les « process ». Leur avancée se fait en catimini.



Jérôme Meyer-Bischi pour « Les Échos »

« dans un système décentralisé classique. Et ce sont les erreurs, qui génèrent des traitements spécifiques et des opérations manuelles qui sont véritablement coûteuses », estime Guillaume des Rotours.

Délocalisation ou non

Ensuite, certains choisissent de délocaliser – d'« offshorer » comme on dit dans le milieu. Ce qui accroît considérablement la réduction des coûts, compte tenu des différentiels salariaux entre la France et d'autres parties du monde. « Un déplacement des équipes vers l'Europe de l'Est peut permettre de réduire les coûts sociaux de 30 à 40 % », chiffre un professionnel. « Entre l'Inde et la France, le coût de

en interne », précise Jean-Michel Demaison, associé conseil CFO Services chez Deloitte. D'autant que beaucoup sont revenus du « tout externalisé ». « Dès lors qu'il y a beaucoup d'erreurs à corriger, l'externalisation coûte plus cher », explique Sabine Bechelani. En clair, il faut que l'entreprise soit non seulement prête en termes de culture mais aussi très disciplinée dans ses procédures : dans le métier, l'adage est bien connu, « on ne peut externaliser que ce qui marche bien »...

Tabou dans l'Hexagone

Mais là où le bât blesse, c'est qu'il est difficile, voire impossible, d'afficher la mise en œuvre d'un centre de ser-

visibilité, et donc en particulier pour les groupes du CAC 40 qui réalisent des bénéfices. » Résultat ? Pas un groupe français n'ose évoquer officiellement de la mise en place d'un CSP. « Les entreprises vont plutôt communiquer sur des plans plus larges, des réorganisations globales des fonctions support et des « business services transformations » : le CSP est donc enrobé dans des réflexions sur l'organisation, les processus, les technologies et les compétences des fonctions support », ajoute Laurent Guibert. « Il y a une véritable omerta sur le sujet, confirme Jean-Michel Demaison. Les groupes y réfléchissent dans un climat de psychose : ils donnent des noms de code à leurs projets et fixent des rendez-vous anonymes de peur de la moindre fuite... » Tout est fait pour éviter de passer par la case « plan social », et les groupes mettent en avant d'autres aspects. En particulier la qualité.

« Exception française »

« Les groupes travaillent sur la centralisation et l'alignement des processus et des systèmes d'information : l'automatisation et la standardisation limitent le temps de travail sur une opération donnée mais, surtout, créent une homogénéité qui améliore la qualité et le niveau de contrôle interne. Les ressources internes de l'entreprise sont alors réallouées dans le cet objectif », juge Sabine Bechelani. Mais les CSP participent aussi dans de nombreux cas à des « évitements » de coûts. En toute discrétion. « La nécessaire croissance des fonctions administratives ne se fait plus sur le territoire français, mais de plus en plus souvent dans des centres de services partagés situés à l'étranger », déplore Jean-Michel Demaison. Enfin, souvent, la gêne aboutit à la mise en place d'une « exception française ». « La rationalisation des process est menée de façon mondiale... hors France. La plupart des groupes qui remettent à plat leur modèle opérationnel s'autolimitent sur le territoire français », estime

LA PERSONNALITÉ



Béatrice Bihr (118218)

Son actualité

Béatrice Bihr, directrice juridique et affaires réglementaires du groupe 118218 est lauréate du prix du Juriste HEC 2013. Un prix qui résulte d'une initiative du bureau des juristes d'HEC, en partenariat avec le groupement HEC droit et entreprise. Elle a reçu son trophée au cours d'une cérémonie placée, cette année, sous le parrainage de Guillaume Poitrinal, l'ancien président du directoire d'Unibail-Rodamco.

Son commentaire

« Je suis honorée et émue de recevoir ce prix qui récompense mes choix professionnels. Je suis fière d'être source d'inspiration pour les jeunes étudiants. »

Sa bio express

Diplômée de Sciences po Paris (1994) et d'HEC (1998), elle est aussi titulaire d'un 3^e cycle en droit des affaires de Paris-I. Successivement avocate chez Denton, Ashurst, puis, aux Etats-Unis, chez Debevoise & Plimpton, elle a ensuite rejoint le monde de l'entreprise comme directrice juridique adjointe d'Artémis (holding du groupe Kering). Membre du conseil d'administration du Cercle Montesquieu, qui réunit les directeurs juridiques d'entreprise, Béatrice Bihr y préside la commission directeurs juridiques au féminin.