

10 Tendances SSC & Smart Operations

qui redefinissent les fonctions support en 2026

Guide strategique pour les ETI de 50 a 300 personnes · Maroc, Canada, Europe

Juillet 2026 · Finisterra — finisterragroup.com · Smart Operations & GBS pour ETI

**187
Md\$**

marche SSC
mondial 2026

75%

organisations en
modele GBS
multi-pays

58%

adoptent le modele
hybride

9,6%

croissance annuelle
du marche SSC

70%

deploieront l'IA dans
au moins 1 fonction

En 2026, la question n'est plus de savoir si les Centres de Services Partages (SSC) peuvent livrer de l'efficience operationnelle. La question est : comment peuvent-ils creer de la valeur, de la resilience et de la performance scalable pour les ETI et PME qui n'ont pas les ressources des grands groupes ?

Ce guide s'inspire du rapport de reference SSON State of the Shared Services & Outsourcing Industry 2026 et le traduit en actions concretes pour les dirigeants, DAF et COO d'entreprises de 50 a 300 personnes operant au Maroc, au Canada et en Europe.

**0
1**

De la reduction de couts a la creation de valeur

57%

des dirigeants SSC sont reconnus pour la valeur cree — et seulement 21% pour la reduction des couts (SSON 2026).

C'est un tournant historique. Pendant 30 ans, les centres de services partages ont ete evalues sur leur capacite a reduire les depenses. En 2026, ce paradigme est reverse.

Pour une ETI, cela signifie que la creation d'un SSC — interne, nearshore ou hybride — n'est plus justifiee par la seule economie de masse salariale. Elle se justifie par la qualite des decisions qu'elle permet, la vitesse d'execution qu'elle libere, et la capacite analytique qu'elle apporte au dirigeant.

« La valeur n'est plus un sous-produit des economies. C'est une delivrance multidimensionnelle liee a l'experience, la fiabilite et la performance. »

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Mesurez votre SSC sur des KPIs de valeur — delais de cloture, precision des forecasts, taux d'anomalies detectees — pas seulement sur le cout par transaction.

02

Les fonctions support montent dans la chaine de valeur

52%

des organisations ont deja migre de l'execution transactionnelle vers le support metier strategique — contre 48% en 2025 (SSON 2026).

Les SSC ne se contentent plus de traiter des factures et de gerer des paies. Ils pilotent des analyses de donnees (45%), de la gestion de donnees maitre (55%), du reporting statutaire (39%), et commencent a integrer des activites front-office adjacentes.

Pour les ETI, cette elevation du perimetre SSC est une opportunité : les fonctions Finance, RH et IT peuvent progressivement delivrer de l'analytique, du business partnering, et du conseil interne — sans recruter des profils seniors supplementaires.

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Cartographiez vos processus actuels en 3 niveaux — transactionnel, analytique, strategique. Votre SSC devrait progressivement couvrir les deux premiers et alimenter le troisieme.

03

Le GBS (Global Business Services) s'impose comme modele de reference

75%

des organisations operent desormais des modeles GBS multi-fonctions et multi-pays — contre 69% l'annee precedente (SSON 2026).

Le GBS depasse le SSC classique : il integre Finance, RH et IT sous une gouvernance unifiee, avec des processus standardises, des outils communs et une vision transversale. Seulement 15% du marche ne considerent pas ce modele — un signal fort de sa legitimite.

Pour une ETI au Maroc, en Belgique ou au Canada, le modele GBS est accessible sans construire un centre de 500 personnes. Un partenaire nearshore comme Finisterra peut jouer le role du GBS externe : multi-fonctions, multi-outils, gouvernance claire, reporting hebdomadaire.

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Evaluez si vos fonctions Finance, RH et IT sont aujourd'hui pilotees de maniere siloee. Un modele GBS — meme léger — unifie la gouvernance et accelere les decisions.

Le modele hybride SSC devient la norme — et le meilleur choix pour les ETI

58%

des organisations utilisent un modele hybride (equipes captives + partenaires externalises) — contre moins de 40% en modele entierement captif (SSON/Auxis 2026).

Le debat 'interne vs externalisation' est depasse. Les organisations qui performant en 2026 operent des modeles hybrides : l'equipe interne garde le controle strategique et la relation client, le partenaire SSC nearshore execute les taches transactionnelles et analytiques a haute frequence.

Ce modele offre la flexibilite dont une ETI a besoin : scaler rapidement en periode de pointe (saison fiscale, cloture semestrielle), reduire en periode creuse, sans rigidite RH.

« Proof of concept — Harry.Solutions x Finisterra (Quebec, Canada) : pendant 2 ans, 10 personnes cote Harry + 12 personnes Finisterra au Maroc, ~150 clients comptables, 2 saisons fiscales. Deploye en 3 semaines. »

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Si vous pilotez encore en modele 100% captif, vous portez des couts fixes qui limitent votre agilité. Le modele hybride n'est pas un compromis — c'est l'architecture optimale pour une ETI de 50 a 300 personnes.

05

Le Maroc et l'Afrique francophone s'imposent comme hubs nearshore strategiques

90%

des organisations GBS operant pour le marche nord-americain et europeen sont deja en Amerique Latine ou au Maroc, ou planifient d'y etre d'ici 2027 (SSON-Auxis 2026).

Ce que LATAM est pour le marche nord-americain, le Maroc l'est pour les marches europeens et canadiens francophones : meme fuseau horaire, main-d'oeuvre trilingue (francais, anglais, arabe), 150 000 employes BPO, Casanearshore comme infrastructure de classe mondiale.

Les entreprises qui ont deja fait le mouvement : TELUS International (7 500 m2 a Casablanca, 4 000 talents vises), Bell Canada, Nespresso/Concentrix, Le Petit Forestier (CSP nearshore dedie), Capgemini, IBM, Accenture.

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Si votre ETI opere en France, Belgique ou Canada et cherche a reduire ses couts de fonctions support tout en maintenant la proximite operationnelle — le Maroc est la reponse logique. Pas besoin de construire un batiment. Finisterra deploye votre equipe Smart Operations en 3 a 4 semaines.

L'IA agentique devient la priorite d'investissement n°1 des SSC

65%

des organisations SSC/GBS citent l'IA agentique comme priorite d'investissement en 2026 — devant la RPA (40%) pour la premiere fois (SSON 2026).

L'IA agentique depasse la simple automatiser de taches. Elle permet a des agents IA de coordonner des decisions, declencher des actions et gerer des workflows complets a travers les systemes — sans intervention humaine sur les cas standards.

Dans un contexte SSC, cela se traduit par : chargement automatique des donnees bancaires chaque jour, detection proactive des anomalies, ajustement hebdomadaire du plan de tresorerie glissant 24 mois, preparation automatique des elements de cloture mensuelle.

80%

des organisations attendent de leurs partenaires SSC/BPO qu'ils deployent des capacites GenAI et IA agentique (SSON BPO Shifting Expectations 2026).

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : L'IA n'est plus un projet de transformation — c'est une composante operationnelle. Votre SSC doit integrer l'IA des le premier jour, pas apres 18 mois de pilote.

**0
7**

L'analytique devient la fondation de chaque SSC performant

90%

des organisations SSC/GBS ont integre l'analytique de donnees dans leurs environnements operationnels (SSON 2026). Plus de la moitie operent au-dela du simple reporting descriptif.

Les SSC de 2026 ne produisent plus des rapports. Ils produisent des insights. L'analytique predictive permet d'anticiper les creux de tresorerie, d'optimiser le besoin en fonds de roulement, de detecter les anomalies avant qu'elles deviennent des erreurs.

Pour les fonctions Finance, cette maturite analytique se traduit concretement : previsions de cash a 24 mois actualisees chaque semaine, benchmarking de performance par entite, detection automatique des ecarts de reconciliation.

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Si votre equipe finance passe encore du temps a consolider des donnees dans Excel, vous etes en dessous du standard 2026. L'analytique doit etre une delivrance automatique — pas un travail manuel.

**0
8**

La penurie de talents redefinit les strategies de sourcing

63%

des organisations citent l'acces aux talents et competences comme principal moteur de leur strategie d'externalisation en 2025 — depassant le cout pour la premiere fois (SSON 2026).

La penurie de profils finance qualifies — comptables, analystes FP&A, specialistes fiscaux — est structurelle. Elle ne va pas s'ameliorer. Dans ce contexte, le nearshore Maroc offre un reservoir de talent formc, disponible et scalable que le marche local ne peut pas fournir.

Les competences les plus recherchees en 2026 dans les SSC : resolution de problemes complexes, adaptabilite, maitrise des outils digitaux, data analytics, amelioration continue des processus.

Ce que ca signifie pour votre ETI : Ce que ca signifie pour votre ETI : Ne cherchez plus seulement a recruter localement pour vos fonctions support. Pensez votre equipe SSC comme un pool de talents distribue — local pour la decision, nearshore pour l'execution et l'analytique.

L'externalisation evolue vers un modele d'acceleration technologique

50%

des organisations SSC s'appuient chaque année sur des partenariats d'externalisation pour atteindre leurs objectifs opérationnels (SSON/Auxis 2026).

L'externalisation n'est plus vue comme un simple levier de réduction des coûts — c'est un accélérateur technologique. Les partenaires BPO/SSC apportent des workflows IA pré-configurés, des cas d'usage prouvés, et une exécution scalable sur des environnements distribués.

Le modèle commercial évolue aussi : la tarification par résultat (outcome-based) est deux fois plus fréquente chez les partenaires externalisés (30%) que dans les SSC internes (20%) — signalant une maturité dans la définition des performances attendues.

Ce que ça signifie pour votre ETI : Ce que ça signifie pour votre ETI : Votre partenaire SSC ne doit pas seulement fournir de la main-d'œuvre. Il doit apporter l'IA, les outils, la méthodologie et le reporting. C'est l'approche Finisterra.

**1
0**

Le marché SSC mondial croît de 9,6% par an — les ETI doivent agir maintenant

**187
Md
\$**

de valorisation du marché SSC mondial en 2026 — en route vers 427 Md\$ d'ici 2035, avec un CAGR de 9,6% (MarkWide Research 2026).

Ce taux de croissance reflète une adoption accélérée, y compris dans les segments ETI et PME, jusque-là considérés comme hors d'accès pour les modèles SSC. Les solutions cloud, modulaires et hybrides ont démocratisé l'accès à ce modèle.

Les ETI qui agissent en 2026 et 2027 construisent un avantage compétitif durable. Celles qui attendent subiront la pression tarifaire de concurrents mieux structurés, et peineront à recruter dans un marché du talent de plus en plus tendu.

« Les entreprises ayant des SSC matures déploient l'IA plus vite et avec plus de ROI que celles qui n'en ont pas. La fondation détermine la vitesse d'adoption. » — Bain & Company, juin 2026

Ce que ça signifie pour votre ETI : Ce que ça signifie pour votre ETI : 2026 est l'année de l'exécution. 2027 sera celle de l'écart. Le marché SSC ne vous attendra pas.

Synthese — Ce que 2026 exige de votre ETI

Les 10 tendances de ce rapport convergent vers une seule conclusion : le modele SSC de 2026 n'est plus un projet de transformation. C'est une composante operationnelle standard, accessible aux ETI, pilotee par l'IA, et deployable en quelques semaines.

De la reduction de couts	→	a la creation de valeur mesurable
Du modele 100% captif	→	au modele hybride (58% du marche)
De la RPA isolee	→	a l'IA agentique (65% des priorites SSC)
Du reporting mensuel	→	a l'analytique predictive en temps reel
Du recrutement local impossible	→	au nearshore Maroc comme vivier strategique

L'approche Finisterra — Smart Operations pour les ETI

Finisterra construit et opere des Smart Operations Centers hybrides pour les ETI de 50 a 300 personnes, au Canada, en Belgique et en France — avec des equipes basees au Maroc, integrees dans vos outils, alimentees par l'IA, et deployees en 3 a 4 semaines.

Audit & Diagnostic

Cartographie des processus, identification des quick wins, evaluation de la qualite des donnees.

Deploiement hybride

Equipe dediee au Maroc + equipe interne. Integration dans vos outils existants (Xero, Hubdoc, SAP, Sage...).

IA & Automatisation

Chargement bancaire quotidien, plan tresorerie 24 mois, detection d'anomalies, reporting automatique.

Pilotage & Reporting

Reunions hebdomadaires, tableau de bord temps reel, mise a jour glissante chaque semaine.

Contactez Finisterra pour un diagnostic confidentiel de 30 minutes.

Sources de reference

- SSON Research & Analytics — State of the Shared Services & Outsourcing Industry Global Market Report 2026
- Auxis — 10 Shared Services Trends Shaping the GBS Industry in 2026 (auxis.com) · Mise a jour : juin 2026
- Bain & Company — Shared Services Still Matter in an AI World (bain.com) · Juin 2026
- MarkWide Research — Shared Services Center Market Size, Share and Industry Trends Forecast 2026-2036
- Deloitte — Global Outsourcing Survey 2026 · SSON BPO Shifting Expectations Report 2026
- SSON-Auxis — State of the GBS and Outsourcing Industry in Latin America 2026
- Inductus GCC — The Business Case for Shared Service Centers : Multinational Operations · Fevrier 2026

Ce document est redigé et publié par Finisterra (finisterragroup.com). Il s'inspire librement des rapports SSON 2026 et Auxis et les traduit dans le contexte des ETI de 50 à 300 personnes opérant au Maroc, au Canada et en Europe. Toute reproduction partielle doit mentionner la source Finisterra.