

## Les centres de services partagés : quel cadre contractuel ?

*Les CSP participent d'une double logique de mutualisation des ressources et de livraison de services à valeur ajoutée, pour permettre aux entités qui en bénéficient de dégager du temps et des moyens. Ils peuvent être internes ou externes à l'entreprise.*

(04/02/2010)

Les centres de services partagés, encore baptisés CSP, sont des entités autonomes chargées de fournir des services informatiques réalisés de bout en bout, industrialisés et mesurables, nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'une même entité, au sein d'un service à valeur ajoutée. Leur mise en œuvre s'avérant bien souvent complexe, notamment dans le cadre d'une démarche d'externalisation, cette démarche suppose une conduite de projet rigoureuse, formalisée dans un contrat détaillant avec précision la gouvernance du projet...

Les CSP participent d'une double logique de mutualisation des ressources et de livraison de services à valeur ajoutée, répondant à des niveaux de service préétablis, pour permettre aux entités qui en bénéficient de dégager du temps et des moyens.

Ils peuvent être internes ou externes à l'entreprise, dans le cadre de contrat off-shore ou d'externalisation par exemple.

### Le CSP est avant tout un modèle d'organisation qui se divise en trois grands types :

- Les CSP informatiques (infrastructures, hébergement, messagerie, plan de reprise d'activité...).
- Les CSP applicatifs (ERP, progiciels...).
- Les CSP métiers (comptabilité, paie, RH, achat...).

Comme dans tout projet informatique, le choix de créer, puis de garder en interne ou d'externaliser un CSP (soit dès son origine soit dans un second temps) dépend de la vision stratégique de l'entreprise, de l'optique d'optimisation de la performance qu'elle vise et de la maîtrise qu'elle souhaite avoir de ses outils.

Dans une étude menée en 2007 intitulé "Management d'un CSP", le Cigref a identifié **10 facteurs clés de succès et bonnes pratiques de la mise en place d'un CSP** :

- mener une analyse critique de l'existant et rechercher une vision externe à l'entreprise,
- avoir un sponsor,
- impliquer fortement les départements RH dans la mise en place,
- maintenir les activités nécessaires au pilotage opérationnel dans les métiers,
- recruter un manager plutôt qu'un expert,
- mettre en place un système de benchmarking et de suivi de la performance,
- attirer les compétences,
- développer une culture interne au CSP centrée sur les clients,
- communiquer,
- marketer l'offre de services.

La mise en œuvre d'un CSP est donc un projet complexe et suppose une conduite de projet rigoureuse, formalisée dans un contrat détaillant précisément la gouvernance du projet, tant lors de la phase de mise en œuvre

de la solution que lors de la phase d'exploitation des services récurrents.

Le contrat doit être à la fois un outil et un levier de suivi et d'amélioration de la performance, avec pour principal objectif de rester au plus prêt de la réalité du terrain.

Les principaux risques juridiques associés à la rédaction d'un tel contrat sont ceux que l'on retrouve régulièrement dans beaucoup de projets informatiques complexes.

A titre d'exemple, attendre d'un CSP qu'il fédère les besoins de l'entreprise, sans avoir au préalable mené une réflexion et rédigé un schéma directeur de la nouvelle organisation, conduit nécessairement à des blocages en cours de projet.

Autre exemple, se focaliser sur des principes juridiques qui ont du mal à coexister avec des équipes mixtes client/fournisseur qui participent chacune à l'élaboration de livrables, sans pouvoir identifier la répartition des tâches entre l'une et l'autre équipe. Ainsi, la distinction maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre n'est pas toujours la plus appropriée dans ce cas de figure.

Il s'agit d'éviter de traiter les aspects juridiques de façon théorique. Toutes les notions de "forfait / régie, obligation de résultat / de moyen, clé en main / garantie de bonne fin" doivent être appréciées et rédigées à la lumière du mode opératoire retenu et de l'objectif recherché.

Autre écueils à éviter, vouloir piloter un projet de CSP uniquement par les délais ou exiger un retour sur investissement immédiat, assorti de fortes pénalités.

Par ailleurs, **un certain nombre de clauses doivent impérativement se retrouver dans un contrat de CSP :**

- la clause stipulant l'existence d'un interlocuteur unique, lorsqu'il y a plusieurs entités ou services bénéficiaires ou intervenants dans la mise en œuvre,
- la clause de réduction des prix, les parties convenant d'optimiser les coûts de fonctionnement permettant de garantir au client une réduction de prix, pendant la durée du contrat, à périmètres et volumétries des prestations de fonctionnement forfaitaire identiques et constants,
- la clause relative aux gains de bon fonctionnement pouvant être générés par l'évolution des modes d'organisation et de fonctionnement chez le client hors périmètre du contrat,
- la clause de reprise de personnel, dans le cadre d'un accord de gré à gré ou de mise en œuvre de l'article L122-12 du code du travail,
- la clause relative à des volumes minimum et à la variation de volumes à la hausse ou à la baisse en fonction de la politique de vente et d'achat des filiales,
- la clause traitant l'entité sortante en cas de cession d'un bénéficiaire,
- la clause de benchmark des prix,
- la clause de réversibilité.

En tout état de cause, rappelons que si un contrat est la loi entre les parties, le juge judiciaire s'attachera systématiquement à vérifier les conditions de son exécution.

C'est pourquoi un contrat de CSP bien rédigé reste et demeure une protection indéniable et que les documents contractuels doivent refléter les contraintes opérationnelles, organisationnelles et financières convenues entre les parties.

Anne-Sophie Poggi

Copyright 2010 Benchmark Group - 4, rue Diderot 92156 Suresnes Cedex, FRANCE

[Lancer l'impression](#)