



Tables rondes sur la stratégie de sourcing IT : De la réflexion sur l'externalisation à l'évaluation de la performance.

Ae-SCM Section Ouest

19 mai 2011

Ecole Polytechnique Nantes



► Le sourcing est-il intégré à la réflexion stratégique de l'organisation (publique ou privée)?

- Qui autour de la table pratique le sourcing ?

Besoin de définition du terme sourcing....

- ✓ L'AT est un sourcing de personnes (la MOA détient la méthode) et non de service (MOE détient la méthode. Ex : TMA)
- ✓ Dans le cas de l'Insourcing : une direction est cliente d'une autre. Il y a deux managements mais pas indépendants. **Le sourcing implique deux entités juridiques différentes. Notion de transfert de responsabilité**

- Le terme externalisation peut faire peur...
- Le Sourcing implique la notion d'achat avec une notion de résultat.
- Il y a aussi une notion de temps (on vit longtemps avec ce contrat)
- Exemple : un contrat de maintenance c'est du sourcing ? Oui
- Différence entre ITIL et eSCM : Dans ITIL tout est vu en interne en termes de services. eSCM implique la notion de transfert de responsabilité avec le domaine de la Gestion des Fournisseurs. Mais il se mappe parfaitement avec ITIL.



► Le sourcing est-il intégré à la réflexion stratégique de l'organisation (publique ou privée)?

- Quel a été le cheminement qui a abouti à un service « sourcé »
 - Lorsque l'informatique (DSI) n'est pas dans la boucle, on peut aboutir à du sourcing sur décision de la Direction.
 - Mais à l'inverse la DSI peut être prescripteur du besoin. Exemple pour faire de la supervision 3X8. Malgré une culture du « tout interne » la DSI peut inciter sa Direction à sourcer. => Démarche « **je source ce que je ne sais pas faire** ».
 - On y a recours pour un **besoin d'expertise**.
 - Deux cas de figure possibles :
 - ✓ Pas d'externalisation : du coup besoin de Benchmarking.
 - ✓ Volonté d'Externalisation pour une **justification financière** voulue par la Direction.
 - Dans l'approche du sourcing il faut aussi penser à la fin du contrat, avec la notion de réversibilité (le modèle eSCM est alors d'une aide importante)
- Quelles sont les motivations qui vous amènent à réfléchir sur le sourcing?
 - **Améliorer ses niveaux de services**. Manque de maîtrise d'un service
 - Une autre motivation : la Direction dit à sa DSI vous êtes « **Trop long, trop cher** »
 - **Par besoin d'agilité, d'une meilleure productivité, un besoin de flexibilité**
 - **Motivation d'affichage** : la régie est interdite dans le monde public
 - **Sourcer des activités à faible valeur ajoutée**.



▶ Quelles sont les opportunités et quels sont les risques?

- *Quels sont les risques potentiels du sourcing?*

- **La perte de la connaissance . C'est un risque majeur.** Car certaines DSI vont jusqu'à sous-traiter la relation avec les métiers. Il faut donc rester au contact de son fournisseur et le challenger.
- **Le défaut de pilotage est un risque important aussi.**
- **La réversibilité si elle n'est pas cadrée** dans les contrats, le fournisseur et le client est source de risque.
- **Le contrat doit être bien cadré . Il y a donc un risque dans la mauvaise formulation de ce qu'on demandera au fournisseur**
- **Il faut faire vivre ce contrat ensuite. Si le contrat est complexe, il y aura besoin de beaucoup de ressources « CL » pour faire vivre le contrat.**
- **Le pilotage du contrat pour en garder la maîtrise.** Si cette partie pilotage a été sous-estimée le Client prend un risque. **Le pilotage peut être difficile lorsque l'on source avec plusieurs fournisseurs**
- Risque sur la sécurité des données (confidentialité, CNIL, où sont les données). Lorsque les métiers s'affranchissent des DSI est externalisent, elles perdent cette maîtrise de la donnée.

- *Quels sont les domaines qui se prêtent bien au sourcing?*

- La TMA,
- Le Help-desk,
- Les sujets/problématiques très techniques et très complexes
- La formation
- Pour l'infrastructure, la maturité devient forte. Tout est alors externalisable.
- Côté applicatif c'est parfois moins évident (facturation par exemple). Plus le marché est mature plus on peut sourcer.



- ▶ **Comment identifier les objectifs d'une opération de sourcing et en évaluer la performance**
 - *Quels sont vos critères de performance? Comment sont-ils alignés avec votre stratégie?*
 - Objectif de disponibilité des services (niveaux de services, couverture horaire...)
 - **L'Amélioration continue du contrat.** Notion de conseil apportée par le fournisseur pour éviter de s'installer dans une routine. Notion de plan de progrès du contrat.
 - Deux aspects dans la performance : **efficacité** (bonne réalisation du contrat) et **efficience** (rapport réalisation/ressources utilisées).



► Mon organisation est-elle prête pour adopter ces solutions?

- *Comment vous êtes vous assurés que votre organisation était prête ?*

Le sourcing est très lourd à gérer (pilotage, ressources importantes à mobiliser)

Le sourcing crée de nouveaux métiers chez les clients sur le métier même du sourcing. C'est une aide importante dans le pilotage du sourcing.

Besoin d'adaptation de certains profils (passer du « Faire » au « Faire faire »)

- *Avez-vous un plan de gestion de risques ?*
 - OUI : pour chaque contrat il y a une réflexion (ex : redondance matérielle pour la fourniture des services)
 - On retrouve le souci de bien cadrer le contrat
 - Incertitude sur l'étude des risques au niveau stratégique (en amont du projet)