



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

**19 mai 2011**

**Ecole Polytechnique Nantes**

**Ae-SCM Section Ouest**

**Dominique BOULAY - TIBCO Services**

**[Ae-scm.ouest@laposte.net](mailto:Ae-scm.ouest@laposte.net)**



- ▶ **Le groupe Ae-SCM Ouest organise son premier événement régional autour du référentiel de bonnes pratiques des relations clients / fournisseurs IT (eSCM).**
  - Suite logique au séminaire ITIL et eSCM organisé fin 2010 avec l'ITSMF Ouest.
  - Une section régionale Ouest s'est mise en place début 2011 avec une quinzaine de membres actifs.
  - L'organisation de cet évènement fait partie de nos premiers travaux.



## ▶ Nos objectifs

- Partager des expériences
  - Créer des outils
  - Approfondir les pratiques
  - Développer les pratiques a mettre en place dans la durée
  - Apporter du concret au modèle théorique
  - Appliquer au monde des PME ou a des périmètres d'externalisation plus petits
  - Améliorer ses relations avec ses prestataires ou ses clients
  - **Promouvoir le référentiel pour mieux le partager**
- 
- ▶ **Traiter des sujets concrets tout en démontrant les domaines d'application et de couverture du référentiel eSCM.**
  - ▶ **Capitaliser sur nos échanges, confronter nos points de vue, apprendre et connaître les apports du référentiel.**
  - ▶ **Repartir ce soir avec au moins une idée, une perspective ou un point de vue nouveau.**



- ▶ **Choix du sujet :**
- ▶ **Stratégie de sourcing : De la réflexion sur l'externalisation à l'évaluation de la performance.**
  - La stratégie : Point de départ d'une réflexion sur l'externalisation
  - Sujet de fond pour les CLIENTS
  - Point capital pour les PRESTATAIRES
  - Faire le lien de la stratégie à la performance
- ▶ • **L'externalisation est-elle intégrée à la réflexion stratégique de l'organisation (publique ou privée) ?**
- ▶ • **Quelles sont les opportunités et quels sont les risques ?**
- ▶ • **Différents degrés de l'externalisation : Jusqu'où puis-je aller ?**
- ▶ • **Comment identifier les objectifs d'une opération d'externalisation et en évaluer la performance ?**
- ▶ • **Mon organisation est-elle prête pour adopter ces solutions ? Comment je m'y prépare le cas échéant ?**



## ▶ Marc BIDAN

- Professeur des Universités
- Directeur service HES
- Directeur service FC
- Recherche: Laboratoire LEMNA

## ▶ Les formations SI à Polytech'Nantes



## ▶ Groupe de travail – Tables Rondes

- Dominique RENAUD
- Arnaud DEBIE
- François CALES

## ▶ Organisation et animations

- Frédéric BRAUD
- François MACHACEK
- Lionel GOUJON
- Thierry GICQUEL
- Olivier CHOTIN
- Vincent PLANCON

## ▶ Intervenants

- Matthieu LENORMAND
- Eric BAUSSAND



- ▶ **14h00 : Accueil des participants**
- ▶ **14h15 : Introduction / Organisation**
- ▶ **14h45 : Début de la table ronde**
- ▶ **16h15 : Pause**
- ▶ **16h30 : Restitutions et synthèses des échanges**
- ▶ **16h45 : Parole d'Expert - Comment aller plus loin avec eSCM.**
- ▶ **17h15 : L'association Ae-SCM**
- ▶ **17h30 : Questions / Réponses**
- ▶ **17h45 : Conclusion & (cocktail de clôture)**



## ▶ 3 temps

- Echanges : 2 groupes – 2 salles
  - 01h30 de débat.
  
- Synthèses
  - En séance et finalisées pendant la pause
  
- Restitutions
  - Après la pause



## ► 2 groupes

### SALLE – E118

NOM Prénom	Société	Groupe
ELMRINI Younous	OCP SA, Maroc	1
MOSER Jean-Michel	SYD Conseil Ouest	1
VASSE Dominique		1
DELIBES Vincent	TIBCO	1
ATELIN Philippe	PENTASONIC	1
EPIE Denis	AFONE	1
BORDIER Jérôme	CBP	1
PESCARMONA Didier	CAPELLA Conseil	1
BOULAY Dominique	TIBCO	1
FALCINELLI Pascal	SSTRN	1
CALES François	IT GLOBAL BUSINESS	1
CHOTIN Olivier	ALCYONIX	1
DOLLET Didier	SOGETI	1
DEBIE Arnaud	INGOUV SAS	1
BIDAN Marc	POLY TECH	1
CHEVALIER David	DEVOTEAM	1
LENORMAND Matthieu	SOLUCOM	1
NICOLAS Stéphane	SNEDA	1

### SALLE – E119

NOM Prénom	Société	Groupe
SCHMID Bernard	MISMO Informatique	2
GAC Bertrand	ODAXYS Consulting	2
VINCENT Nathalie	NANTES Métropole	2
HERVOUET Jean-Philipp	SYSTÈME U Ouest	2
CHABIRAND Yann	CG 44	2
BRUNET DE LA CHARIE V	SODIFRANCE	2
Plançon Vincent	IMIE	2
GILBERT Thierry	HELPLINE	2
GOUJON Lionel	VIZEHO	2
GICQUEL Thierry	INDEPENDANT	2
RENAUD Dominique	CAPACITI	2
DENIS Jacques	INDEPENDANT	2
BRAUD Frédéric	ALTRAN	2
MACACHEK François	DEVOTEAM	2
MASSON Guillaume	SOLUCOM	2
BAUSSAND Eric	eSOURCING Partners	2
CHEDEVILLE Thomas	ASHTEC	2
GUERIN Hervé	ACAPNOS	2



**Restitution**

# **TABLE RONDE – GROUPE 1**



**Restitution**

# **TABLE RONDE – GROUPE 2**



**Parole d'Expert**

# **COMMENT ALLER PLUS LOIN AVEC ESCM**



# Stratégie de sourcing

## Apports du modèle eSCM

**Matthieu LENORMAND**

Manager

Fixe : +33 (0)1 49 03 29 19

Mobile : +33 (0)6 09 85 07 90

[matthieu.lenormand@solucom.fr](mailto:matthieu.lenormand@solucom.fr)

Solucom



Monde	2008	2009	2010
Part de l'externalisation dans les dépenses IT	3,8%	6,1%	7,1%



Europe	2010	Prévisions - 2020
Marché de l'externalisation IT	22,6 Milliards d'euros	226 Milliards d'euros



France	Part dans les services IT en 2010	Croissance 2010-2014
Externalisation IT	38%	+6,2%
Autres prestations IT	62%	+3,6%

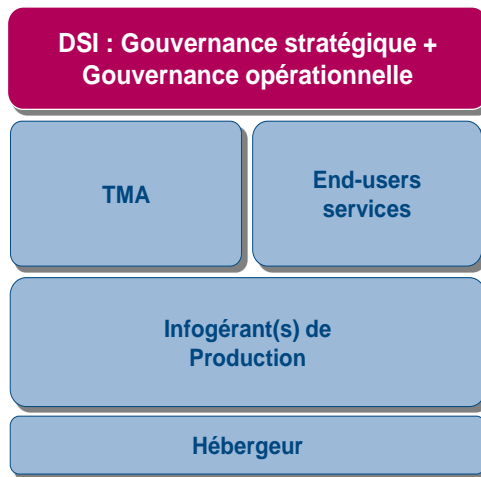
	2008	2009	2010
Marché de l'outsourcing IT en France	5,9 Milliards d'euros	6,2 Milliards d'euros	6,2 Milliards d'euros

## 1. Infogérances 1G (1990 – 2000)



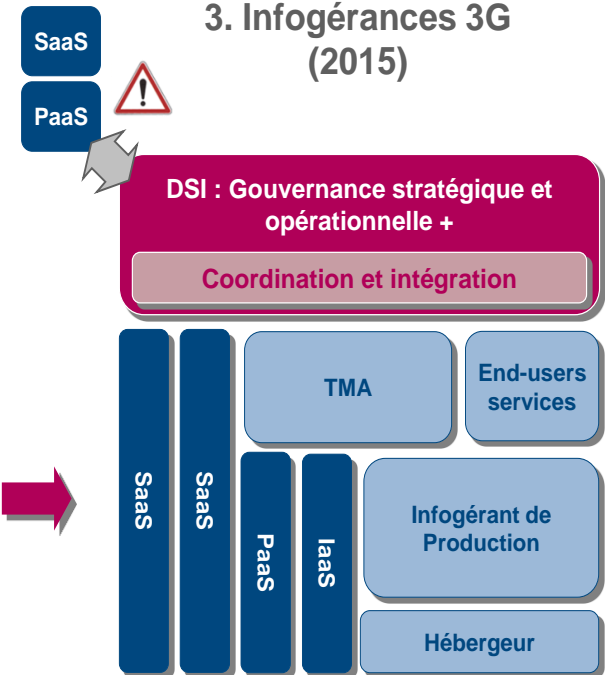
- **Méga-deals** (transfert global de l'informatique à 1 prestataire) : responsabilité globale (« boîte noire »)
- **Transferts massifs** de personnel (cf. L122.12)
- **Ressources souvent dédiées**

## 2. Infogérances 2G (2000 – 2010)



- **Reprise de contrôle** par la DSI – Responsabilisation des prestataires sur des lots clairement identifiés
- Retour du concept de **partenariat**
- Mise en place des **usines de service** et 1<sup>ers</sup> pas de **l'off-shore**

## 3. Infogérances 3G (2015)



- **Multiplication** et différenciation des prestataires (« Services intégrés » vs « Composants de service »)
- Sélection du meilleur service sur chaque périmètre et souscription de **services standard**
- **Banalisation de l'off-shore** (vers le « global delivery » ?)



- ▶ On choisit l'eSourcing pour faire des **progrès** non atteignables en interne (RH, social, stratégie, géographie, couverture de service ....)
- ▶ Retour de la notion de **partenariat** : comment, à deux, faire face aux accidents ou évolutions majeures
- ▶ Prévenir un risque important : le **monopole**
- ▶ Une clé : la **gouvernance**
  - Le contrat (en fait les process de gestion de la relation) devient indépendant des solutions
  - Répartition des rôles
  - Démarrage
  - Recette
  - Mesures
  - Plan permanent de progrès
  - Gestion des changements (à l'intérieur des périmètres prévus)
  - Gestion des évolutions majeures (hors périmètres prévus)
  - Gestion des incitations
  - Gestion des comparaisons au marché
  - Gestion des sorties de contrat
- ▶ Une demande formulée par les Clients : "Prévoir au Contrat ce qui est hors Contrat"



## Définition d'eSCM

eSCM est le référentiel des bonnes pratiques de gestion et d'amélioration des processus d' eSourcing, publié depuis 2004 par ITSQC (Carnegie Mellon).

## Ses apports

Adresse l'ensemble du processus de sourcing, et notamment les phases Initiation et Completion.

Est complémentaire et supplémentaire aux autres référentiels.

Adresse des sujets en dehors du scope de référentiels plus restreints (CMMI).

Adresse des sujets orientés services en dehors du scope de référentiels plus génériques (ISO 9001).

N'a pas d'incompatibilité connue avec les autres référentiels.



▶ **eSCM-SP et eSCM-CL ont été développés pour :**

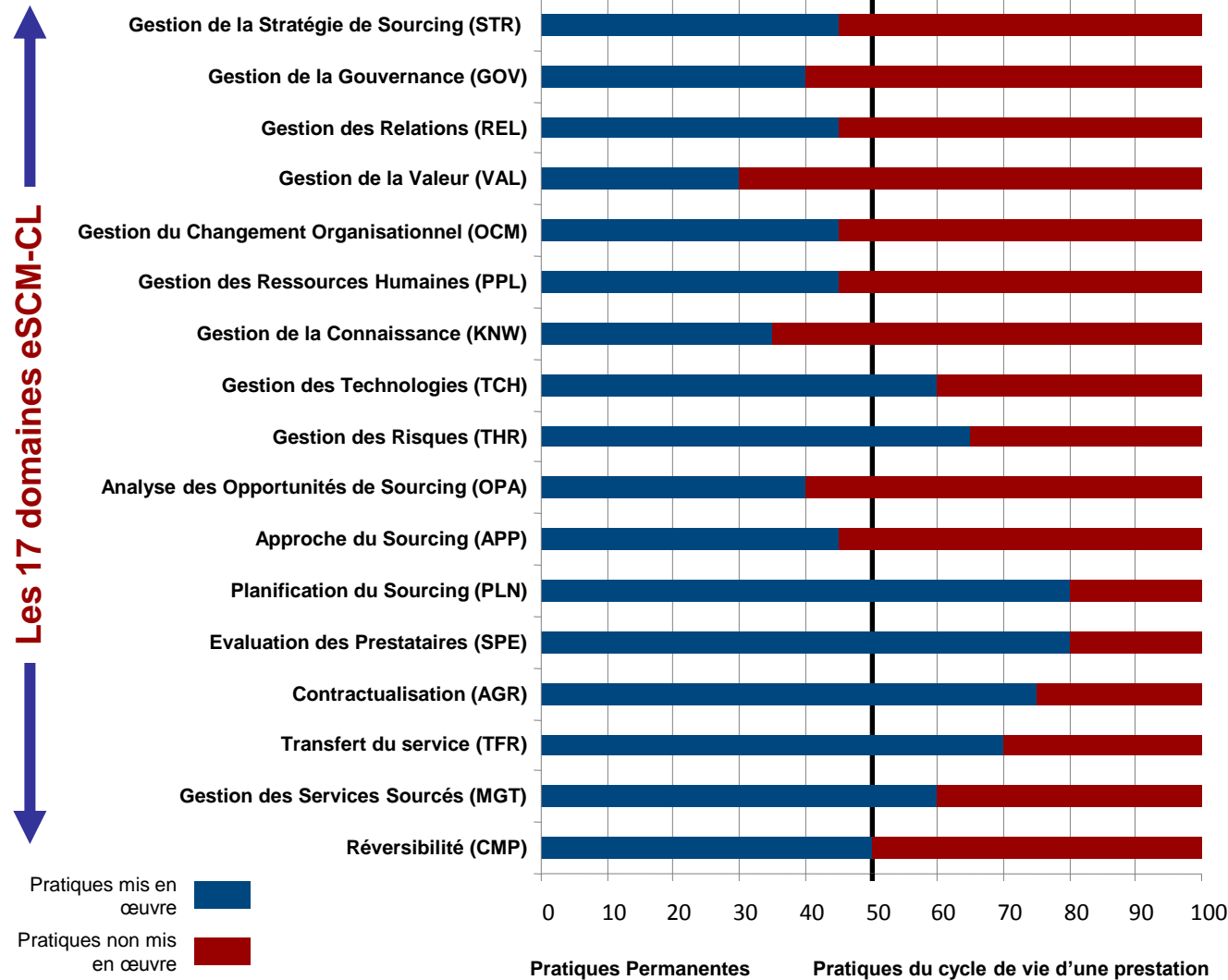
- Permettre aux clients et aux prestataires de services d'apprécier et d'améliorer leur capacité à gérer/fournir en permanence des services de qualité
- Permettre aux clients et aux prestataires de services d'établir, de gérer et d'améliorer continuellement des relations durables
- Donner aux clients une base solide et objective de comparaison des prestataires

▶ **Ces modèles :**

- Proposent aux clients et aux prestataires des bonnes pratiques à adopter pour améliorer de manière continue les processus de sourcing
- Permettent aux clients et aux prestataires de réduire les risques liés au sourcing
- Sont compatibles et complémentaires des autres modèles
- Couvrent l'ensemble du cycle de vie du sourcing (Analysis, Initiation, Ongoing and Completion)



## Niveau d'implémentation des pratiques eSCM-CL au sein des clients interrogés



- En dehors de la Gestion des Technologies et de la Gestion des Risques, **une majorité des clients ne sont pas matures sur les pratiques permanentes**
- Les **pratiques liées au cycle de vie du sourcing sont dans l'ensemble mieux maîtrisées** par les clients même si les phases amont (Analyse des Opportunités et Approche du Sourcing) et aval (Réversibilité) restent insuffisamment couvertes
- La maturité des clients reste trop concentrée sur la séquence : Appel d'offres / Contractualisation / Transfert



## ▶ **Str01 Sourcing Sponsorship**

- Establish management sponsorship for sourcing.
  - Revue et approbation des objectifs du Sourcing
  - Pilotage de l'adéquation entre objectifs métier et sourcing IT
  - Cohérence de l'organisation et compréhension des enjeux au niveau management

## ▶ **Str02 Sourcing constraints**

- Identify the constraints that impacts the client organization's potential uses of sourcing
  - Analyse des stratégies métiers et IT
  - Identification, et analyse des contraintes potentielles
  - Documentation des contraintes portant sur le sourcing

## ▶ **Str03 Potential Sourcing Areas**

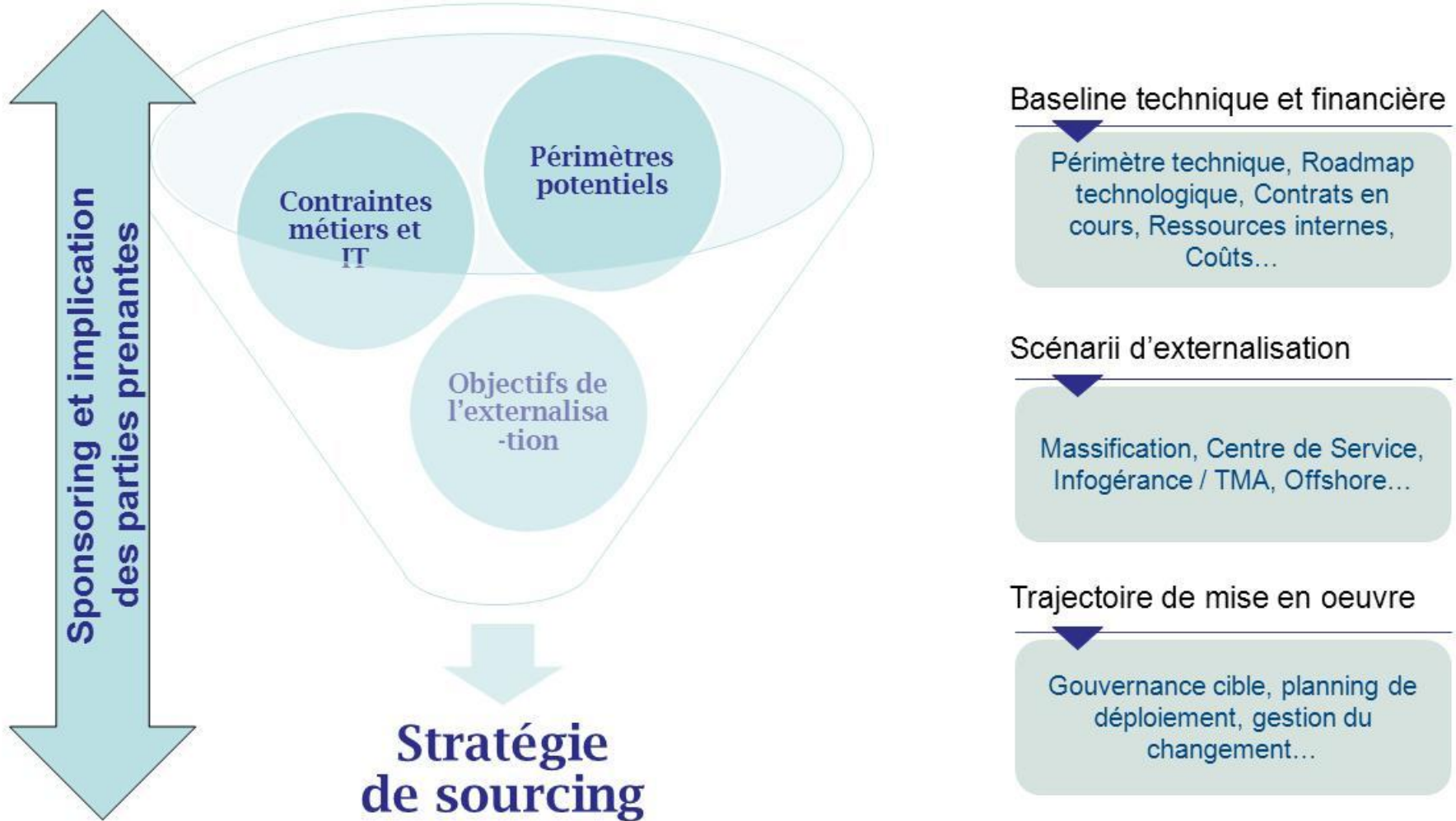
- Decide to what extent sourcing may be relevant to the Client organization
  - Identification des critères de décision pour juger de la pertinence du Sourcing
  - Définition des périmètres pour lesquels le Sourcing IT est pertinent en regard des critères

## ▶ **Str04 Sourcing objectives**

- Define, align and document sourcing objectives
  - Identifier, les objectifs et résultats attendus
  - Vérifier que les objectifs sont alignés avec les objectifs métiers
  - Préparer le suivi de l'atteinte des objectifs

## ▶ **Str05 Organizational sourcing strategy**

- Define, communicate and maintain the sourcing strategy of the client Organization
  - Impliquer les bonnes parties prenantes dans la stratégie de sourcing
  - Analyse de la stratégie de l'entreprise pour supporter la stratégie de sourcing
  - Analyse du marché et des trends
  - Analyse des capacités de l'entreprise en regard du sourcing
  - Définition de la stratégie de sourcing





	<b>Externalisable</b>	<b>Difficilement externalisable</b>
<b>Caractère stratégique pour l'entreprise du composant ou des compétences</b>	Non stratégique pour l'entreprise	Stratégique pour l'entreprise
<b>Proximité métier, criticité et stabilité du composant concerné</b>	Proximité métier faible (Infrastructures et applications stabilisées)	Proximité métier forte (Applications critiques innovantes)
<b>Niveau de complexité des prestations attendues</b>	Actions « instantanées » (supervision)	Actions « complexes » (architecture)
<b>Niveau de standardisation et de mutualisation acceptable / envisageable</b>	Opérations standard et mutualisables	Opérations spécifiques et dédiées
<b>Degré de complexité d'une réversibilité potentielle et coûts de reprise associés</b>	Facile et peu coûteux à reprendre / transférer	Difficile et coûteux à reprendre / transférer



## Existant

**Pour les clients chez qui l'externalisation est morcelée : les modes d'achats sont redéfinis pour se concentrer sur un nombre restreint de prestataires**

- Un grand nombre de contrats, un grand nombre de prestataires
  - Des prestations morcelées internes / externes ; peu de lotissement, périmètres de petite taille
    - Principalement sur site client

**Pour les clients chez qui un prestataire est en situation de monopole : volonté de « diviser pour mieux régner »**

- Un seul prestataire pour la quasi intégralité du périmètre
  - Prestations réalisées sur site client ou prestataire

## Cible

**3 à 5 prestataires majoritaires sur le périmètre études + production**

Gestion d'un nombre restreint de gros contrats  
**Gouvernance renforcée** de ces contrats

**Remise à plat du partage interne/externe**

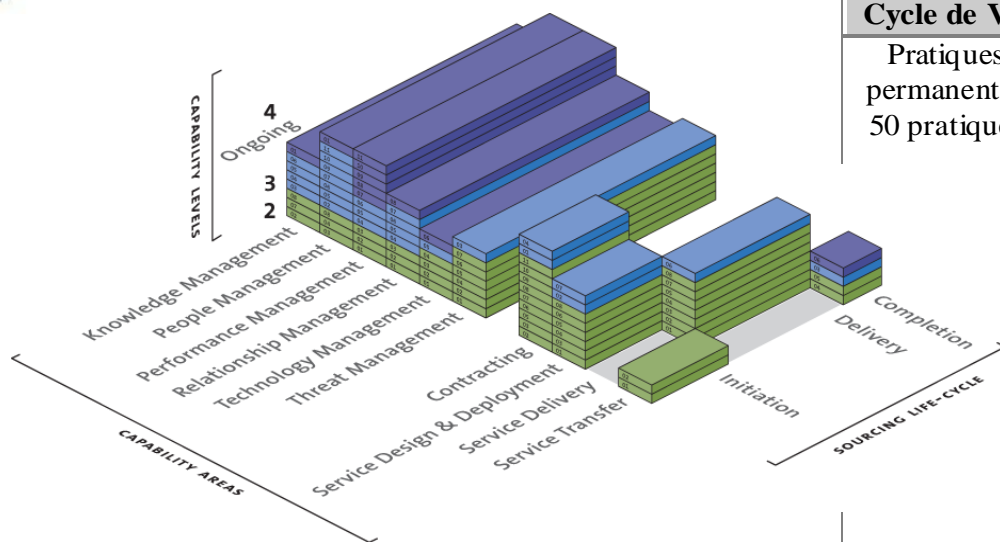
Définition de lots cohérents d'activités  
Evolution des métiers internes

**Ré internalisation des compétences clés**

Réduction des coûts pour les compétences rares  
Reprise du contrôle



- ▶ **L'externalisation n'est ni une science exacte, ni un long fleuve tranquille**
  
- ▶ **C'est une aventure vécue à deux (l'entreprise cliente et le prestataire)**
  
- ▶ **Il faut donc appliquer des pratiques très complètes et très précises dans toutes les phases du projet (y compris très en amont)**
  
- ▶ **Il faut une équipe client conséquente et organisée pour manager**
  
- ▶ **Et il faut aussi s'impliquer beaucoup ("participate")**
  - Co-décisions, actions communes
  - On ne peut pas laisser le prestataire agir seul...



Cycle de Vie	Domaine d'aptitude	N2	N3	N4	Total
Pratiques permanentes 50 pratiques	Gestion de la stratégie de sourcing	4	1		5
	Gestion de la gouvernance	2	5		7
	Gestion des relations	2	3	2	7
	Gestion de la valeur		2	5	7
	Gestion des changements organisationnels	2	4		6
	Gestion des ressources humaines	2	2		4
	Gestion des connaissances	1	3	1	5
	Gestion de la technologie	3			3
	Gestion des risques	5	1		6
	Analyse 9 pratiques	Etude d'opportunité de sourcing	2	2	
Approche de sourcing		4	1		5
Démarrage 20 pratiques	Planification du sourcing	5			5
	Evaluation des Prestataires	3			3
	Contractualisation	6	1		7
	Transfert du Service	4	1		5
Fourniture 11 pratiques	Gestion des services sourcés	9	2		11
Réversibilité 5 pratiques	Réversibilité	4	1		5
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>95</b>



# L'ASSOCIATION Ae-SCM

**Eric BAUSSAND**  
**eSourcing partners**



## Clients

- ▶ BNP Paribas
- ▶ Carrefour Management
- ▶ CNRS
- ▶ Crédit Agricole Assurances
- ▶ Dexia
- ▶ Euro Disney Associés
- ▶ Fromageries BEL
- ▶ GDF Suez
- ▶ La Poste
- ▶ Orange Consulting
- ▶ Messier-Bugatti (2009)
- ▶ Pôle Emploi -Unedic (2009)
- ▶ RATP
- ▶ Sanofi-Aventis Groupe
- ▶ Société Générale
- ▶ SNCF
- ▶ STIME
- ▶ ...

## Fournisseurs

- ▶ Atos Origin
- ▶ Easynet
- ▶ Generix Group
- ▶ Global Sourcing Solutions
- ▶ Groupe Helice
- ▶ Ineum Consulting
- ▶ IBM France
- ▶ Intrinsic
- ▶ Orange
- ▶ Steria
- ▶ Teamlog Groupe
- ▶ Tibco Services
- ▶ ...

## Sponsors

- ▶ CG2 Conseil
- ▶ Computa Center
- ▶ Devoteam
- ▶ eSourcing Partners (\*)
- ▶ IT Management Partners
- ▶ Logical Business Consulting
- ▶ Neurones
- ▶ Orsyp
- ▶ Osiatis France
- ▶ Sextant SI
- ▶ SI Logism
- ▶ Solucom (KLC)
- ▶ TimSpirit (\*)

(\*) Organisation approuvée par ITSqc



## Commissions

### ▶ Type

- Sponsors (P.Geai/MN Gibon)
- Education (T Chamfrault/B.Leboucher)
- Communication (MN Gibon/H.Tournier)
- Chapitres Régionaux (E.Baussand/B.Leboucher)
- Convention annuelle (G.Huvé/C.Durand)

### ▶ Organisation

- Double sponsoring membres du CA

## Groupes de Travail

### ▶ Groupes de réflexion

- Retours d'expérience

### ▶ Mode projet

- production d'un livrable

### ▶ Organisation

- un responsable
- un support relai auprès du CA, membre du CA

## Publications

### ▶ En Co-production

- AeSCM-itSMF
- USF/CRIP/AeSCM/itSMF

### ▶ Par l'Association

- Gestion du contrat

### ▶ Porteur

- un responsable par publication

## Bureau

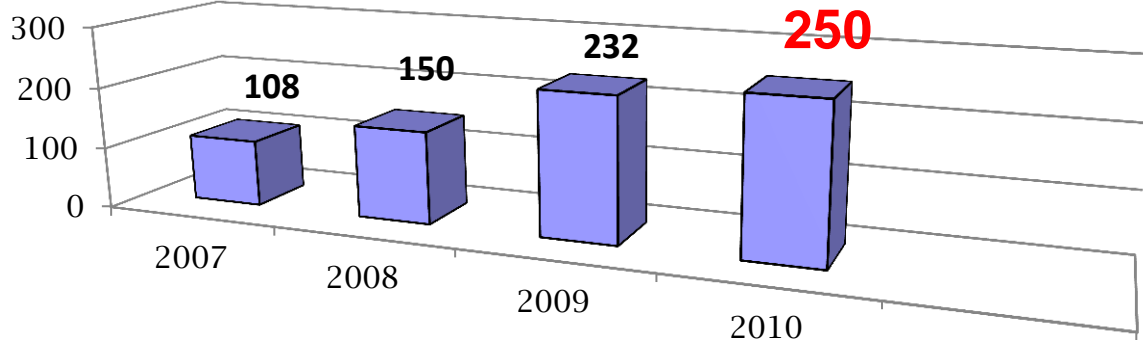
- ▶ Président
- ▶ Trésorier
- ▶ Secrétaire général

## Permanents

- ▶ Administration de l'association
- ▶ Conseil d'Administration

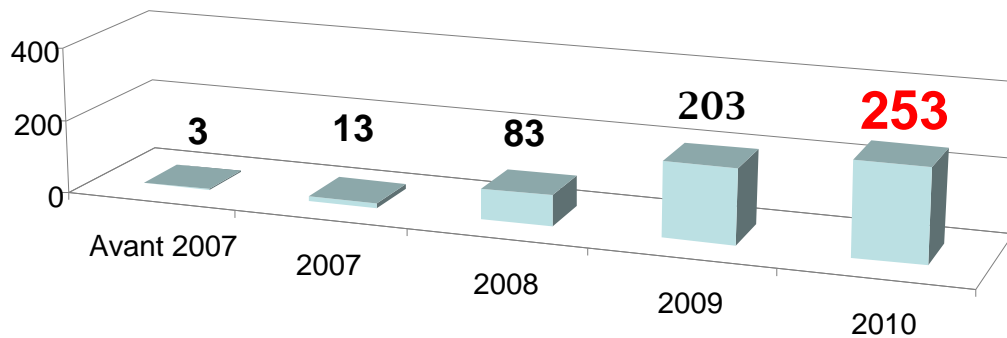


### Participants à la conférence nationale



### Conférence nationale 7 octobre 2011

### Personnes (France) certifiées par ITSqc





2009, [ae-scm.nord@laposte.net](mailto:ae-scm.nord@laposte.net)



2010, [ae-scm.ouest@laposte.net](mailto:ae-scm.ouest@laposte.net)

2008, [ae-scm.paca@laposte.net](mailto:ae-scm.paca@laposte.net)



- ▶ Refondre l'organisation des commissions et investir les groupes de travail
- ▶ Développer la co-production de livres blancs avec d'autres associations
- ▶ Renforcer les liens entre le monde de l'Education et l'Association
- ▶ Renforcer l'organisation de l'Association
- ▶ Dynamiser la communication



## ▶ [www.ae-scm.fr](http://www.ae-scm.fr)

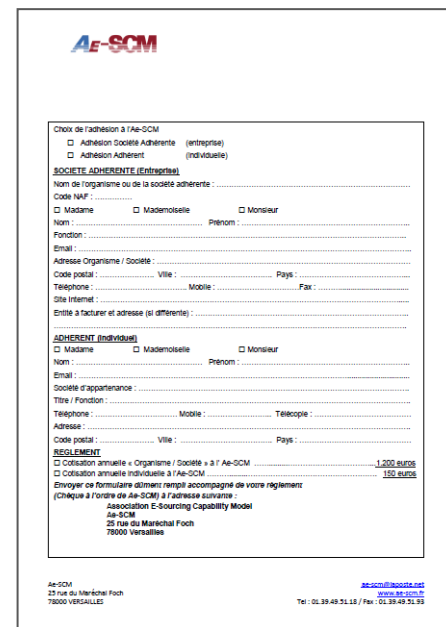
- Individuelle : 150 €
- Entreprise : 1 200 €

## ▶ Avantages

- Accès aux groupes de travail
- Participation aux livres blancs
- Accès aux publications des travaux réalisés

## ▶ Deux niveaux de sponsors

- GOLD / SILVER



**Ae-SCM**

Choix de l'adhésion à l'Ae-SCM  
 Adhésion Société Adhérente (entreprise)  
 Adhésion Adhérent (Individuelle)

**SOCIÉTÉ ADHÉRENTE (Entreprise)**  
 Nom de l'organisme ou de la société adhérente : .....  
 Code NAF : .....

Madame  Mademoiselle  Monsieur  
 Nom : ..... Prénom : .....  
 Fonction : .....

Adresse Organisme / Société : .....  
 Code postal : ..... Ville : ..... Pays : .....  
 Téléphone : ..... Mobile : ..... Fax : .....  
 Site Internet : .....  
 Entité à facturer et adresse (si différente) : .....

**ADHÉRENT (Individuel)**  
 Madame  Mademoiselle  Monsieur  
 Nom : ..... Prénom : .....  
 Email : .....  
 Société d'appartenance : .....  
 Titre / Fonction : .....  
 Téléphone : ..... Mobile : ..... Télécopie : .....  
 Adresse : .....  
 Code postal : ..... Ville : ..... Pays : .....

**RÈGLEMENT**  
 Cotisation annuelle « Organisme / Société » à l'Ae-SCM ..... 1 200 euros  
 Cotisation annuelle individuelle à l'Ae-SCM ..... 150 euros

Envoyer ce formulaire dûment rempli accompagné de votre règlement  
 (Chèque à l'ordre de Ae-SCM à l'adresse suivante :  
 Association E-Sourcing Capability Model  
 Ae-SCM  
 25 rue du Maréchal Foch  
 78000 Versailles

Ae-SCM  
 25 rue du Maréchal Foch  
 78000 VERSAILLES

[ae-scm@spoonet.net](mailto:ae-scm@spoonet.net)  
[www.ae-scm.fr](http://www.ae-scm.fr)  
 Tel : 01.39.49.51.16 / Fax : 01.39.49.51.99



- ▶ **Document de présentation et synthèses des tables rondes**
- ▶ **Questionnaire d'évaluation**
- ▶ **Vos suggestions pour nos prochains ateliers**
- ▶ **Contactez de la section régionale Ouest :  
[ae-scm.ouest@laposte.net](mailto:ae-scm.ouest@laposte.net)**
- ▶ **Prochain Rendez-vous : MIPE Grand Ouest (L'implication des services achats dans les projets d'externalisation)**
- ▶ **Guides de poche**
- ▶ **Merci à tous pour votre participation**
- ▶ **Pot de clôture**