

## **IT Management Partners et le référentiel eSCM**

### *Réussite durable de l'outsourcing*

Dès sa création en 2005, *IT Management Partners* s'est intéressé au référentiel eSCM.

Nos convictions concernant les critères de réussite de l'outsourcing rejoignent en effet les bonnes pratiques du sourcing et de l'externalisation développées par ce modèle mis au point par le Carnegie Mellon.

Après 3 ans d'activité, *IT Management Partners* atteint un CA annuel de 1M€, avec la collaboration régulière de 5 consultants, à laquelle s'ajoute l'intervention ponctuelle de spécialistes. Nos missions ont concerné 17 clients (Entreprises industrielles et de service, établissements publics, SSII) sur les problématiques d'outsourcing et de gouvernance :

Stratégie, opportunité, gestion de consultation, assistance au démarrage et à la réversibilité, audits, gestion des compétences-clé,...

Quelque soit la taille des organisations et des périmètres concernés, nos constats, à l'issue de ces trois années, renforcent nos convictions initiales :

*Le succès durable de l'infogérance ne s'établit pas seulement sur la gestion du cycle de vie de chaque opération d'externalisation, mais également sur des bases managériales permanentes mises en œuvre par l'entreprise et sa DSI. Il s'agit de s'attacher en particulier à :*

- Déterminer et entretenir une stratégie de « sourcing », externaliser en fonction de cette stratégie, et non par opportunité ou obligation, se fixer des objectifs pour chaque opération.
- Aligner organisation et compétences de l'entreprise et de la DSI sur cette stratégie, et mettre à jour ces deux composantes pour chaque opération.
- Gérer non seulement des contrats, mais un système relationnel avec les prestataires, afin d'assurer dans les meilleures conditions les changements, l'apport de valeur, et l'innovation.
- Assurer la transversalité des processus (recueil des attentes et des contraintes, production des services) au sein des deux organisations partenaires : client et fournisseur.

Ces facteurs de réussite font largement l'objet des bonnes pratiques du modèle eSCM
---

### Genèse et développement de l'eSCM

L'université Carnegie Mellon à Pittsburg (Pennsylvanie), auteur du référentiel CMMI, crée le laboratoire ITsqc (IT services Qualification Center) en 2000, et réunit un consortium de recherche avec des prestataires de classe mondiale.

Analysant les difficultés et les échecs des opérations d'externalisation, l'ITsqc se fixe pour objectif de déterminer les bonnes pratiques à mettre en œuvre au sein des organisations prestataires **et** clients pour assurer la réussite de ces opérations.

Le modèle eSCM-SP (e sourcing capability model for Service Providers) est publié en version 1 en 2002, puis en version 2 en 2004. Le modèle consacré aux clients : eSCM-CL est disponible depuis 2005 en version 1.1.

Le modèle destiné aux prestataires a, dès le début, suscité l'intérêt des nouveaux « entrants » : C'est ainsi que les prestataires aujourd'hui certifiés sont localisés en Inde, au Brésil, en Argentine, en Corée du Sud. Le modèle destiné aux clients semble intéresser en priorité les organisations d'Amérique du Nord et d'Europe. C'est donc à l'échelle de la mondialisation d'aujourd'hui que ce référentiel entame son développement !

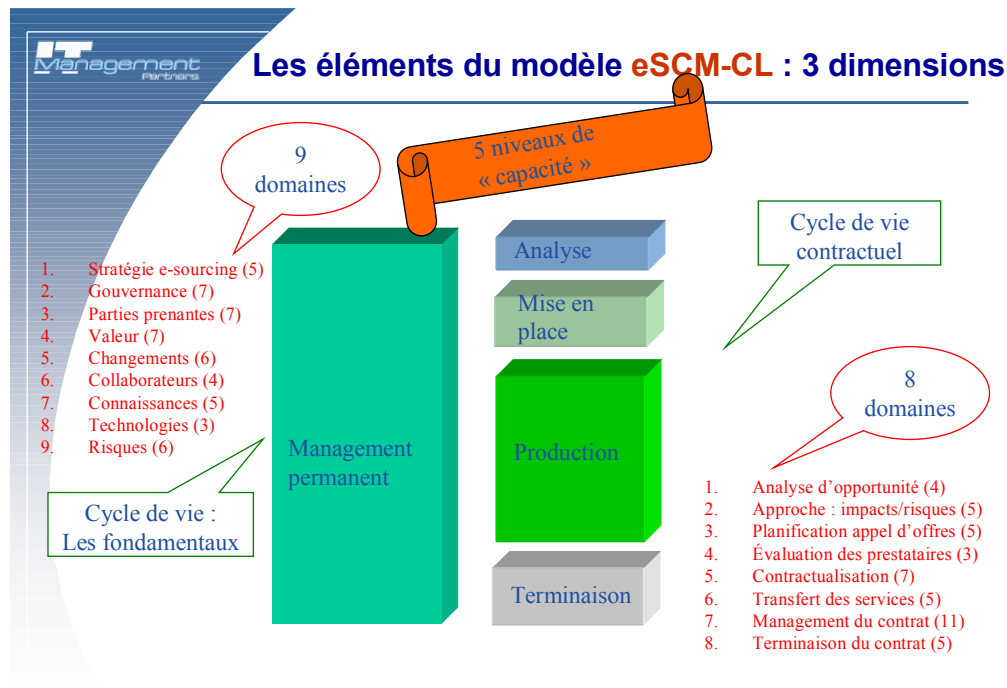
### Les données de base du référentiel

Chaque « bonne pratique » du modèle est rattachée à trois dimensions constituant l'architecture du référentiel :

- Le cycle de vie du « sourcing »
- Le domaine de capacité
- Le niveau de capacité

Ainsi, le modèle « client » compte 95 pratiques, se rattachant à 17 domaines. Les 17 domaines se rattachent aux 5 grandes étapes de la vie du « sourcing ».

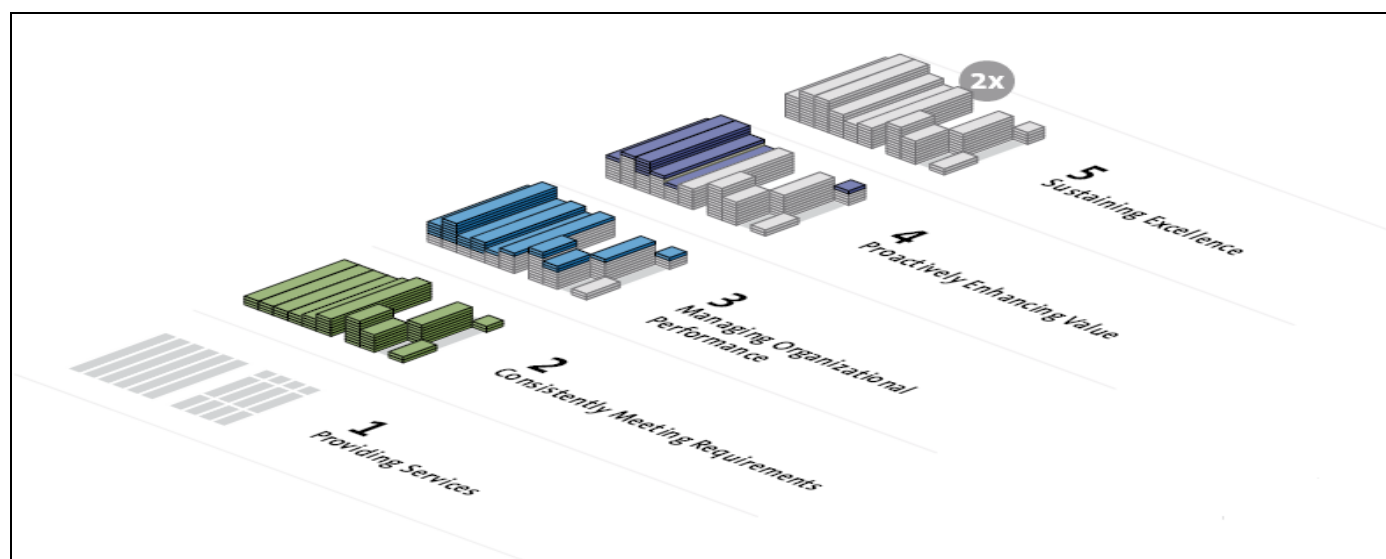
Le cycle de vie comprend le management permanent (ongoing) associé à la politique de « sourcing », et les 4 étapes du cycle de vie contractuel : l'analyse, la mise en place, la production, et la terminaison du contrat.



Chaque pratique est associée au 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> niveau de capacité.

Le modèle « prestataire » est construit sur une structure similaire : Un grand nombre de domaines et de pratiques sont donc « en symétrie » entre les deux modèles. Le modèle eSCM-SP compte 84 pratiques.

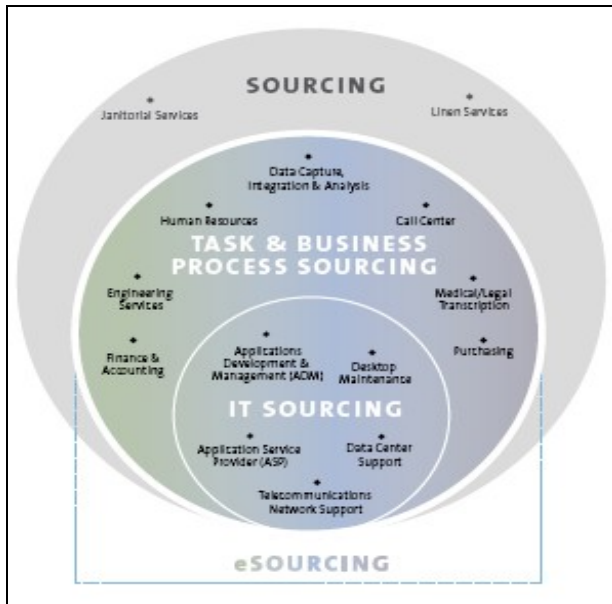
Les niveaux de capacité se déterminent comme le montre le schéma ci-après (schéma relatif aux prestataires). Le niveau 1 correspond à la simple fourniture de services, en mode « best effort » peut-on dire : aucune pratique n'est associée à ce niveau. Le niveau 5 correspond au maintien sur le long terme des capacités du niveau 4, et à l'amélioration permanente des pratiques : aucune pratique n'est donc associée à ce niveau maximum.



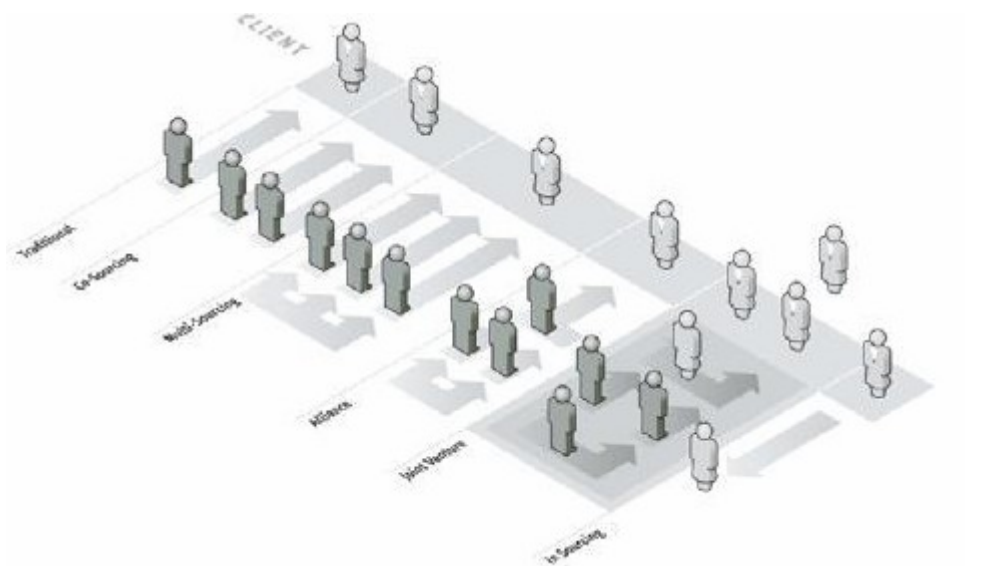
A quelles activités s'adresse ce référentiel ? Pour quelles typologies de relation ?

Comme l'indique le schéma ci-après, le référentiel eSCM concerne les activités à fort contenu « informatique », ce qui recouvre donc :

- Le sourcing informatique (IT sourcing)
- Le sourcing de processus informatisés (Process sourcing)



Le référentiel s'applique à la mise en œuvre d'une relation structurée pluriannuelle entre client et prestataire : C'est ainsi que les montages de type « joint venture », alliance, ou GIE au service d'un groupe ...sont également concernés.



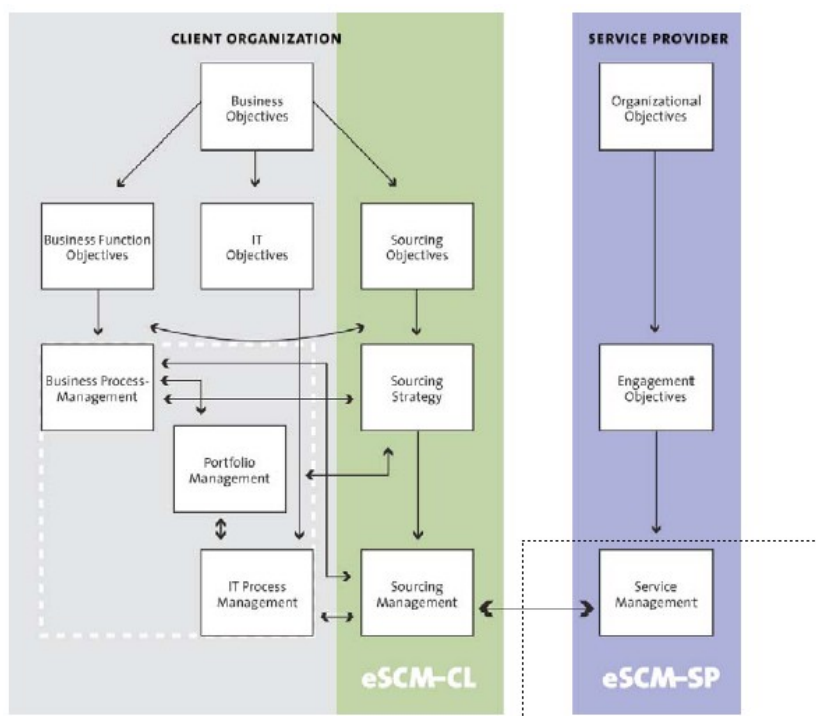
Quels sont les atouts du modèle eSCM comparé aux autres modèles ?

Le modèle eSCM accorde une large place aux dispositifs de management (on-going), moins souvent évalués dans les organisations de sourcing (côté client comme côté prestataire) comparativement aux étapes « cycle de vie » mieux définies au travers de normes (par exemple la norme AFNOR Infogérance), comme au travers des savoir-faire des prestataires (standardisation des phases infogérance, référentiel ITIL).

Se présentant comme un modèle de capacité (et non de maturité), il n'est pas nécessaire de chercher à valider les pratiques de niveau  $n$  avant de s'intéresser aux pratiques de niveau  $n+1$ .

Enfin, il présente la caractéristique majeure de développer « en parallèle » sur nombre de sujets proches ou communs les bonnes pratiques côté client et côté prestataire. Cette « réciprocité » détermine la cohérence à rechercher entre ce qui est attendu du prestataire (SP) et ce qui doit se pratiquer chez le client (CL) afin d'obtenir le maximum de « valeur » de la conjonction des deux comportements ou savoir-faire.

Ce modèle présente aussi les faiblesses de sa jeunesse : En listant les domaines qu'il faut couvrir et les enchaînements de tâches à entreprendre, il n'est pas toujours explicite sur la façon de procéder, et très souvent avare d'exemples concrets relatifs aux pratiques à développer. Il est donc indispensable de recenser et documenter les bonnes pratiques concrètes, issues du retour d'expérience des différentes parties prenantes : Clients, prestataires et conseils.



*IT Management Partners et l'Ae-SCM : association pour la promotion du référentiel eSCM*

En 2006, *IT Management Partners* crée l'association Ae-SCM, prend contact avec le Carnegie Mellon, établit un premier plan de travail, et lance un groupe de travail réunissant clients (Château de Versailles, Dexia), prestataires (Osiatis, Thalès) et conseils (*IT Management Partners*)...

En 2007, La Poste fait connaître son intérêt pour le référentiel : Marie Noëlle Gibon, DSI de La Poste Courrier devient présidente. La 1<sup>ère</sup> convention de l'association se déroule le 30 Novembre à Paris.

*Association Française pour la Promotion  
des Bonnes Pratiques de Sourcing*

[www.ae-scm.com](http://www.ae-scm.com)



### L'offre *IT Management Partners*

Depuis sa création, *IT Management Partners* utilise le modèle eSCM comme référentiel méthodologique de ses missions de conseil.

L'objectif est dorénavant de proposer aux organisations clientes et prestataires de découvrir le référentiel...et de déterminer avec elles le plan de mise en œuvre adapté à leurs enjeux.

*IT Management Partners* vous propose :

- De découvrir le modèle eSCM (Une ½ journée de présentation et d'échange)
- De vous positionner par rapport à ce référentiel, compte tenu du contexte de votre entreprise (Mission de type « état des lieux »)
- De vous aider à mettre en œuvre une stratégie d'implantation des pratiques les plus « utiles » (Mission de type « plan d'implantation »)
- De vous accompagner dans votre politique de sourcing (audit, évaluation, recommandations)

Ces missions seront conduites par des consultants seniors ayant suivi les stages spécialisés du Carnegie Mellon.

### *Conclusion : La conviction d'IT Management Partners*

Le modèle eSCM va permettre aux organisations clientes qui vont l'adopter **et** le faire adopter par leurs fournisseurs :

- De mieux connaître et apprécier les vraies capacités des prestataires, et donc engager des relations de moyen-terme plus sécurisées, en diminuant le nombre de prestataires.
- De partager au niveau du management de l'entreprise (DSI, acheteurs, juristes, RH, Finances,...) l'ambition de la performance dans la gestion du « sourcing » : diffusion de bonnes pratiques et évolution des compétences des managers.
- De passer du contrôle des engagements d'un contrat (niveau 2 eSCM) au management de la performance de deux organisations reliées par un contrat (niveau 3 eSCM)

Le contexte français de « multisourcing » renforce l'intérêt majeur de ce référentiel pour les entreprises.

Si clients et prestataires se rejoignent dans l'adoption des bonnes pratiques eSCM, les deux partenaires ont toutes les chances de faire progresser la bonne gouvernance et les performances des activités externalisées.