



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

# Conférence CNEJITA

## Le référentiel eSCM



## Introduction au référentiel eSCM

Structure du référentiel

Implémentation du référentiel

eSCM et le Cloud

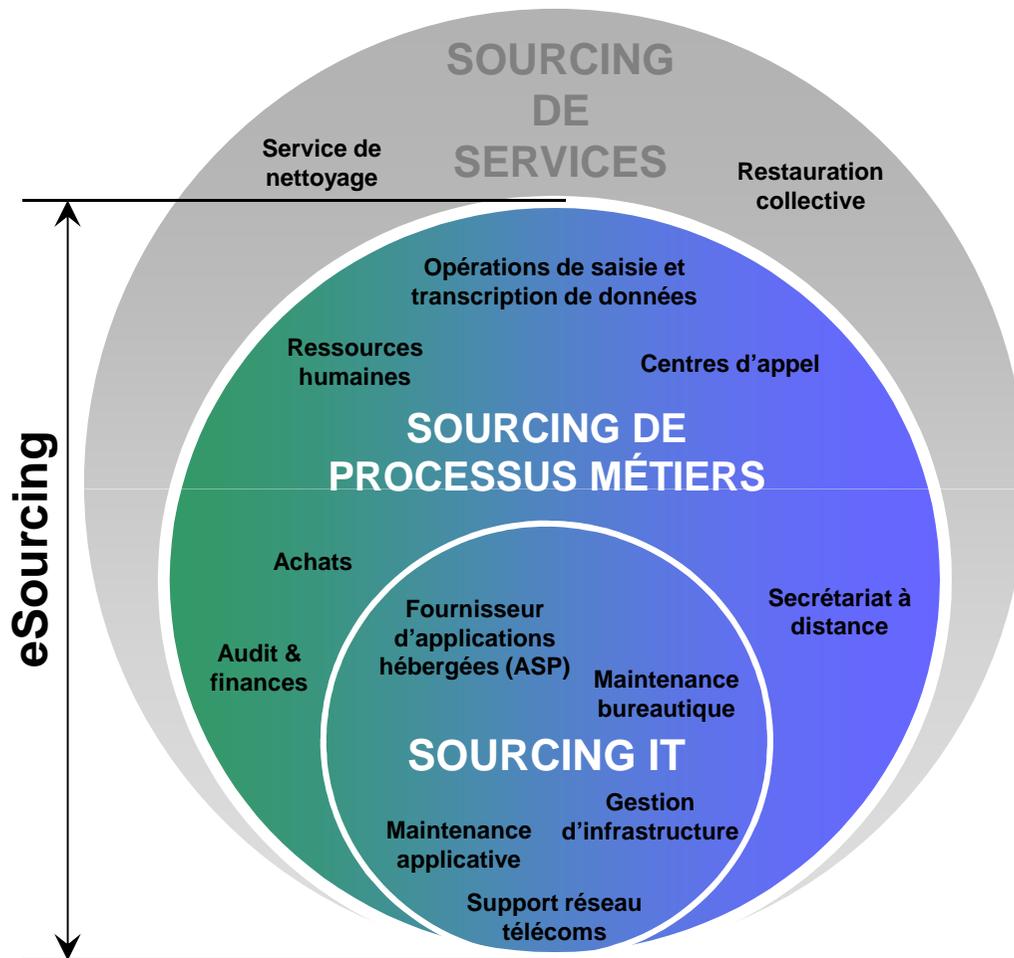




## De quoi s'agit-il ?



- ▶ **eSCM est un référentiel de bonnes pratiques pour le management du e-Sourcing**
- ▶ **eSCM, né au sein du Carnegie Mellon (Pittsburg), est géré par l'ITsqc : IT services qualification center**
- ▶ **Le « e-Sourcing » recouvre l'infogérance IT et le BPO (Business process outsourcing)**
- ▶ **Le référentiel eSCM fait l'objet de 2 modèles :**
  - Un modèle pour les prestataires : eSCM-SP
  - Un modèle pour les clients : eSCM-CL
- ▶ **Les deux modèles ont un grand nombre de pratiques « miroir »**
- ▶ **L'ITSQC propose une certification officielle par niveau d'aptitude pour les organisations clientes ou prestataires.**



► **e-sourcing (« IT-enabled sourcing ») :**

- sourcing des services s'appuyant sur les technologies de l'information

► **Principales caractéristiques**

:

- relations de longue durée
- forte intégration entre le client et le fournisseur
- livraison des services au moyen de l'informatique et des réseaux

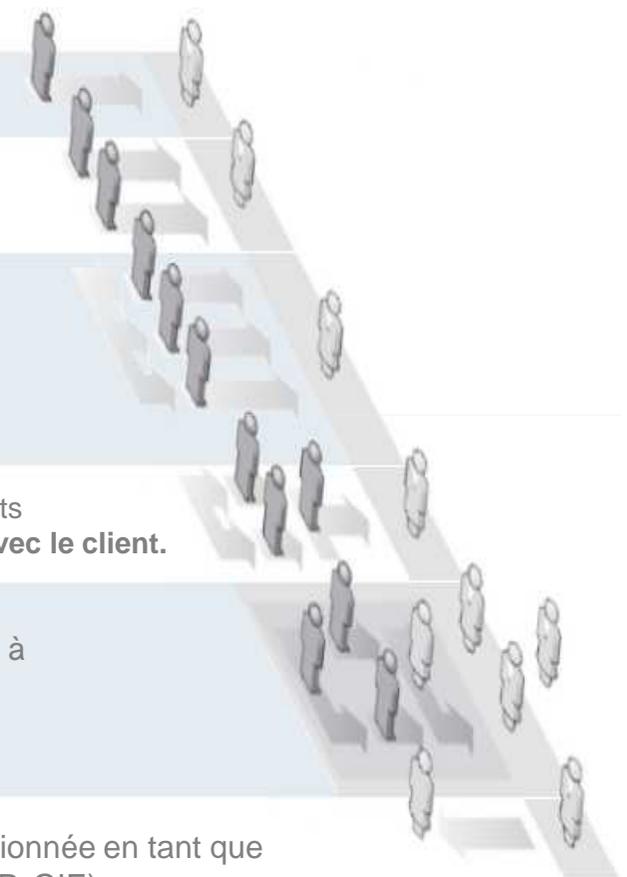
► **Exemples :**

- les processus métiers : RH, achats, finance, etc.
- les projets de développement
- les services d'infogérance (applicative, infrastructure)
- les services de proximité (help desk, poste de travail)



## Le référentiel eSCM s'applique à tout type de relation à moyen terme avec engagement de résultats

<b>Traditionnel</b>	Un prestataire de services délivre un service à un client.
<b>Co-sourcing</b>	2 prestataires délivrent <b>ensemble</b> un service à un client.
<b>Multi-sourcing</b>	N prestataires fournissent un service à un client. <b>Le client est responsable de la gestion de l'intégration des prestataires</b>
<b>Alliance</b>	N prestataires délivrent <b>ensemble</b> un service à un ou N clients <b>L'un des prestataires est souvent chargé de l'interface avec le client.</b>
<b>Joint-venture</b>	N prestataires <b>forment une JV</b> pour délivrer un service à un ou plusieurs clients. <b>Le 1<sup>er</sup> client est souvent membre de la JV.</b>
<b>In-sourcing</b>	<b>Une entité au sein de l'organisation cliente</b> est sélectionnée en tant que prestataire et pilotée comme une entité externe (ex : CSP, GIE)





▶ **General Accounting Office (US)**

▶ **IT Services Management Forum  
(itSMF-UK & US)**

▶ **Service providers:**

- Accenture
- BearingPoint
- Dornier Consulting
- EDS
- IBM Global Services
- iGate
- Satyam Computer Services Ltd.
- T-Systems

▶ **Client organizations:**

- American Express
- BEA Systems, Inc.
- Boeing
- BP
- Carnegie Mellon University
- DaimlerChrysler
- General Motors
- L'Oreal
- Marconi
- Mellon Financial
- PNC Bank
- University of Pittsburgh Medical Center



# Documentation et versions



Source: IT Services Qualification Center (ITsqc), Carnegie Mellon. itsqc.cmu.edu  
© 2005 Carnegie Mellon University. All rights reserved.

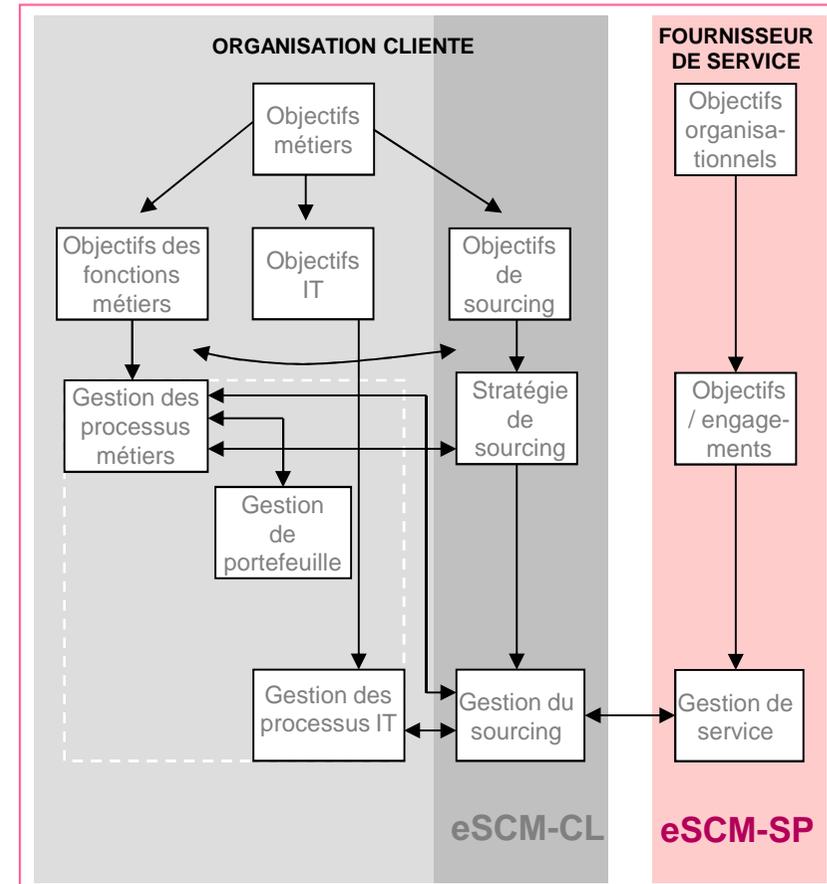
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
eSCM-SP		v1			v2		v2.01	
eSCM-CL						v1.0	v1.1	

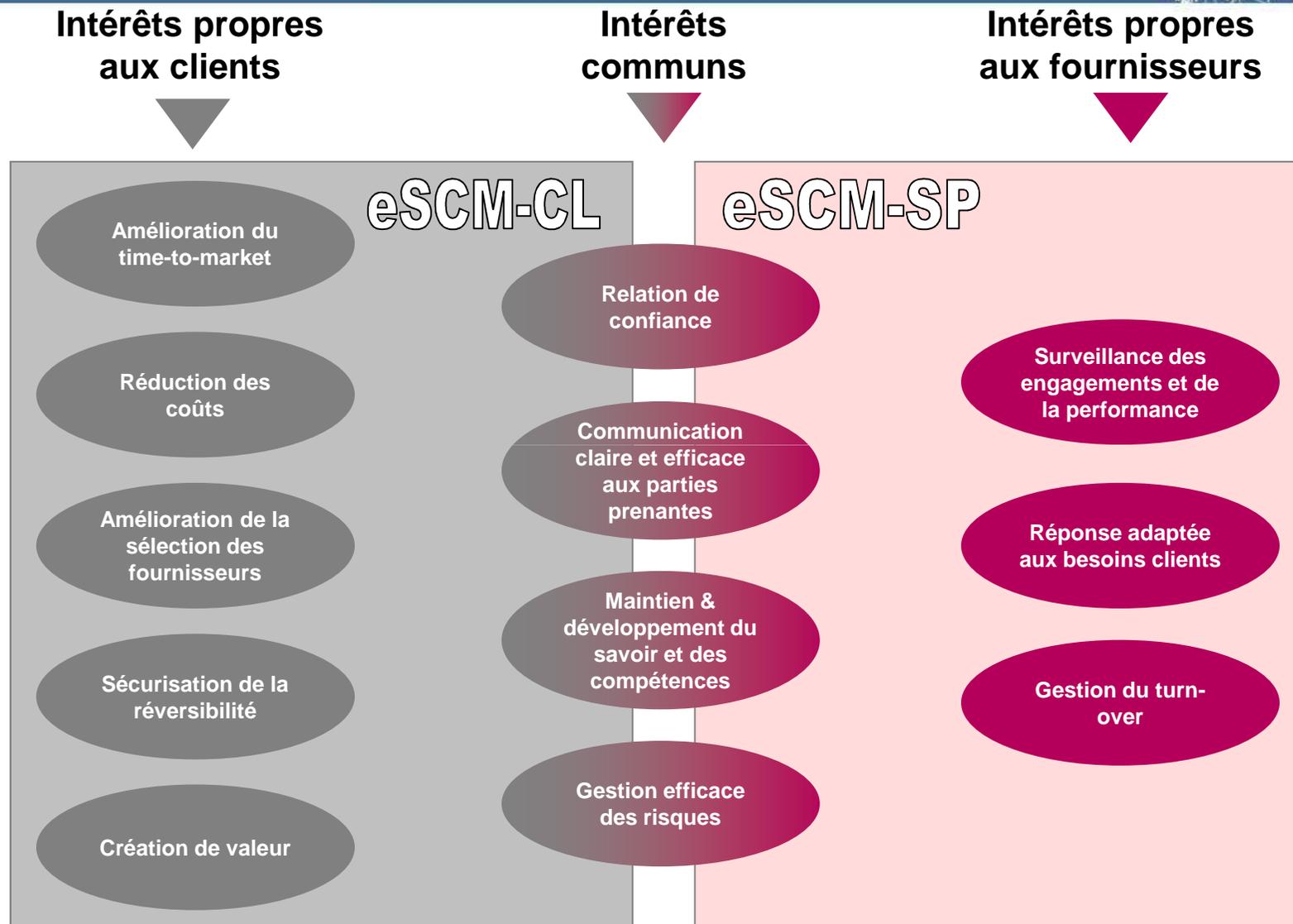
▶ **eSCM est le référentiel de bonnes pratiques dédié à l'e-Sourcing. Il est conçu selon deux volets complémentaires adressés l'un aux clients (eSCM-CL), l'autre aux fournisseurs (eSCM-SP) de façon à :**

- Donner aux entreprises clientes un **guide de référence** pour améliorer leur aptitude à piloter leurs activités externalisées,
- Donner aux prestataires de services packagés un **guide de référence** pour améliorer la qualité des services produits,
- Fournir à chacun les moyens objectifs **d'évaluer sa performance** et son aptitude à gérer sa relation avec son client ou son fournisseur et à la comparer (benchmarking)

▶ **Avec une grande souplesse d'application et une adaptation aux autres modèles**

## L'e-Sourcing a désormais un référentiel de bonnes pratiques dédié

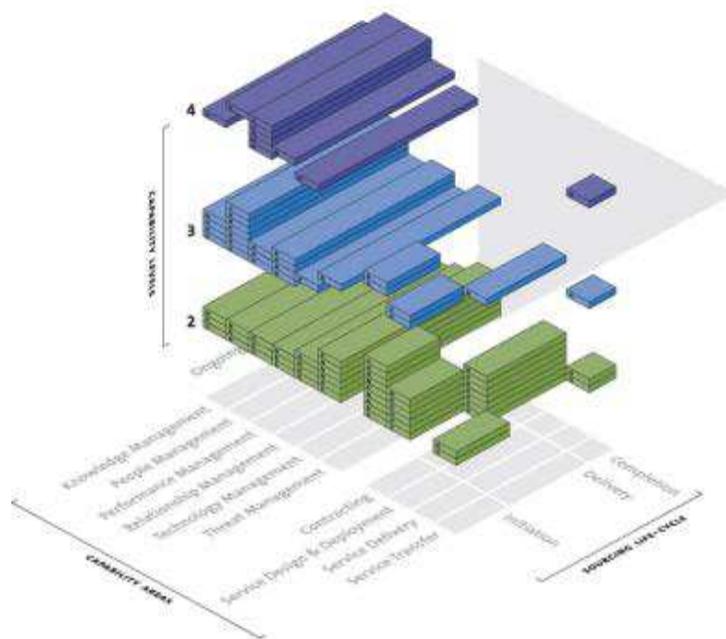






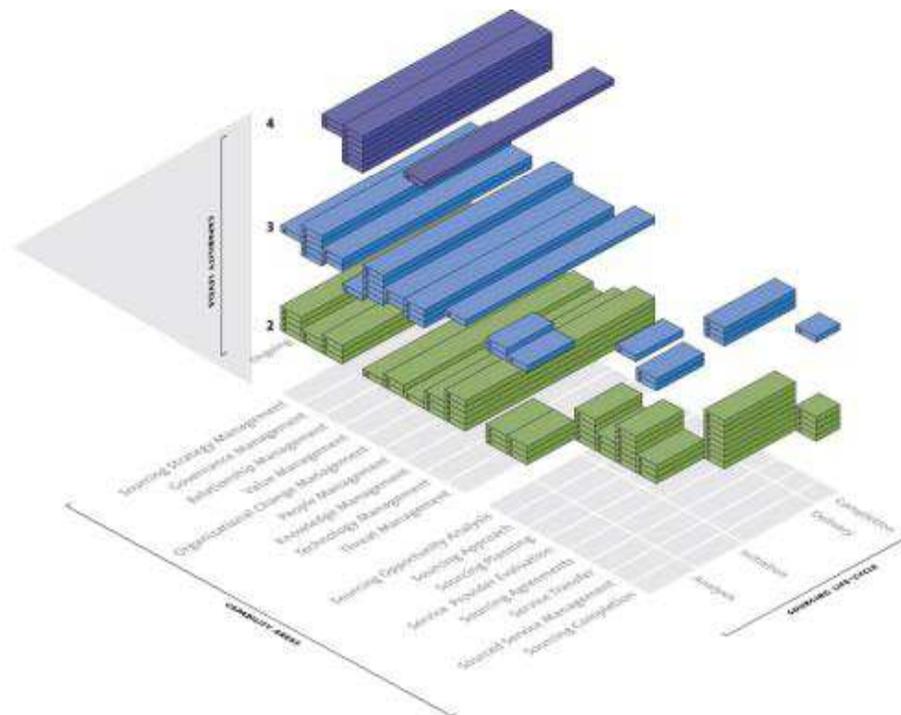
## eSCM-SP

Prestataires de Services



## eSCM-CL

Clients



Source: IT Services Qualification Center (ITsqc), Carnegie Mellon. itsqc.cmu.edu © 2005 Carnegie Mellon University. All right reserved.

Source : ITsqc



**Introduction au référentiel eSCM**

**Structure du référentiel**

**Implémentation du référentiel**

**eSCM et le Cloud**



## ► Domaine d'aptitude

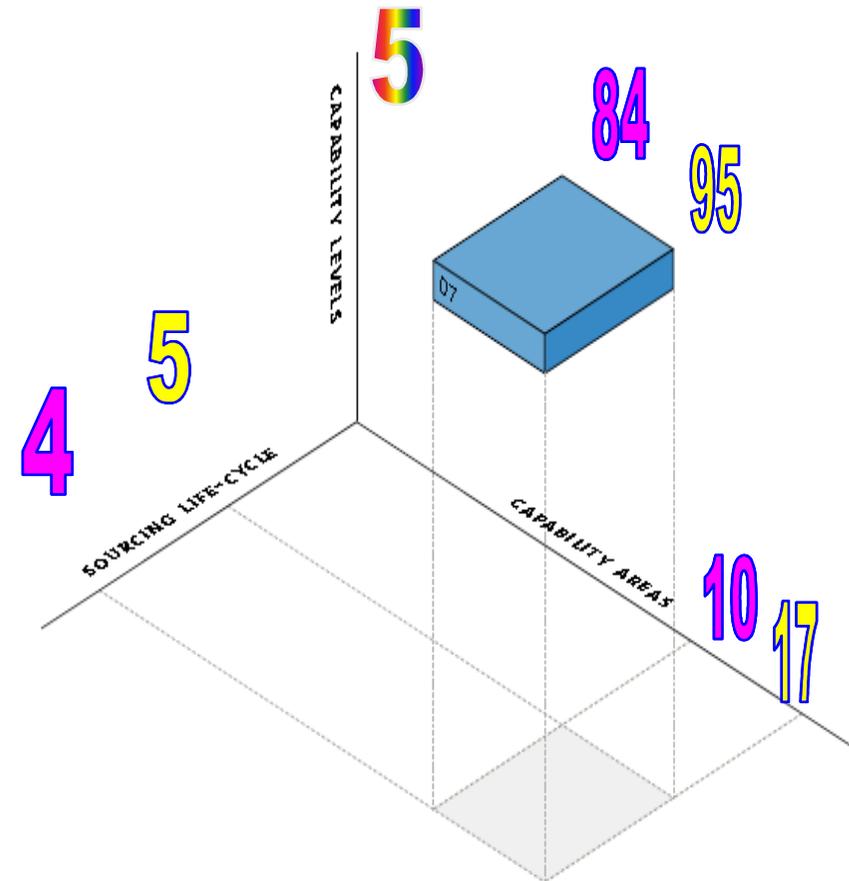
- CL : 17 domaines
- SP : 10 domaines

## ► Cycle de vie du sourcing

- Analyse (pour CL uniquement)
- Démarrage
- Fourniture
- Réversibilité
- Permanent

## ► Niveau d'aptitude

- De 1 à 5
- Pratiques : de 2 à 4



Source : ITsqc

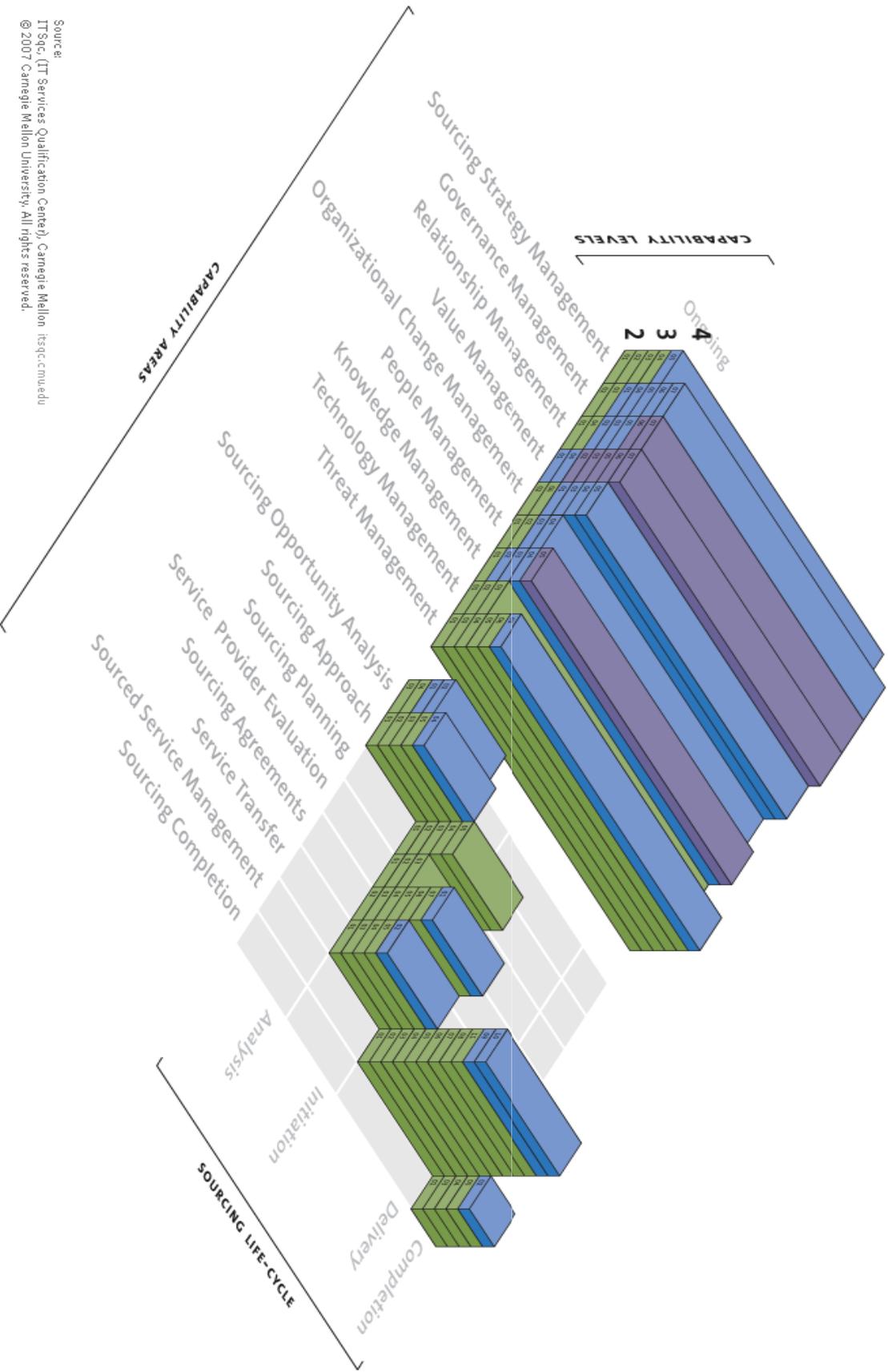


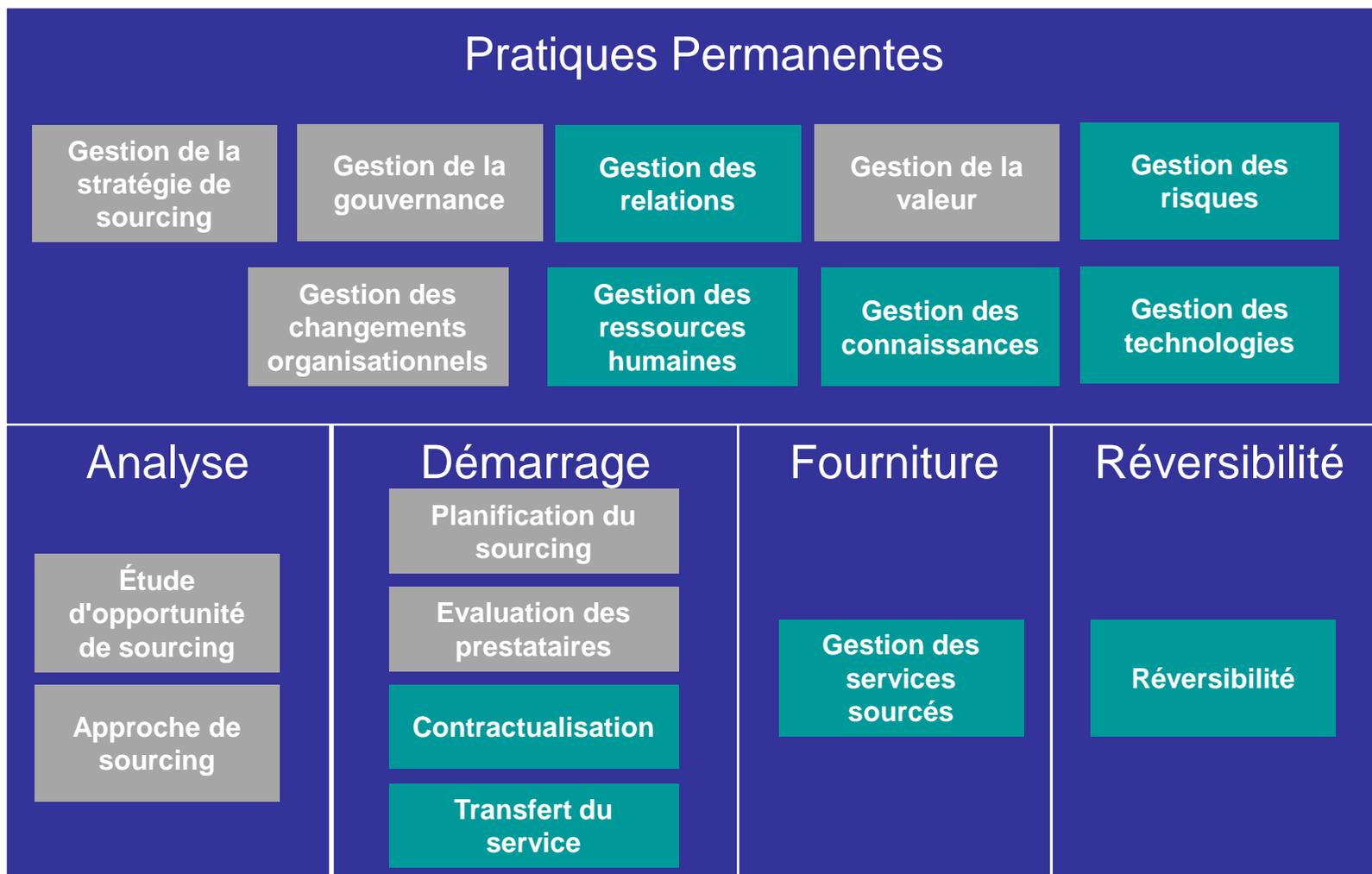
# Le modèle CL (Client)



Source: IT Services Qualification Center (ITsqc), Carnegie Mellon. itsqc.cmu.edu  
 © 2005 Carnegie Mellon University. All right reserved.

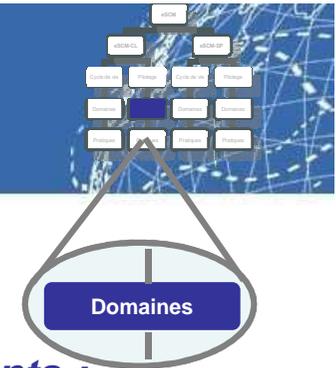
Source:  
 ITsqc, (IT Services Qualification Center), Carnegie Mellon itsqc.cmu.edu  
 © 2007 Carnegie Mellon University. All rights reserved.





Source : ITMP-Timspirit



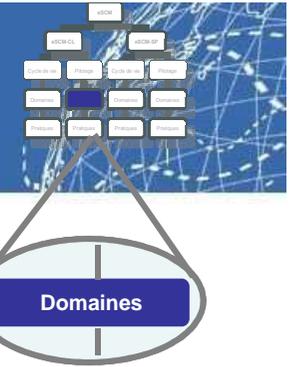


## Comment piloter efficacement le sourcing ?

- S'assurer que la stratégie de sourcing est claire et alignée avec la stratégie de l'entreprise
- Mettre en place l'organisation et les processus de sourcing nécessaires pour répondre aux besoins métiers
- Instaurer des relations de confiance avec les prestataires et les parties prenantes en interne
- Garantir l'atteinte des niveaux de performance attendue et créer de la valeur pour l'entreprise
- Mener à bien la transformation de l'organisation et des processus associés aux services externalisés

## Domaines résultants :





**Comment piloter efficacement le sourcing ?**

Identifier et affecter les rôles et responsabilités associés au sourcing au sein de l'organisation

Capitaliser et développer les connaissances relatives à la gestion des services sourcés

Prendre en compte l'intégration des systèmes d'information support des services sourcés

Estimer et gérer les risques associés aux activités de sourcing

**Domaines résultants :**

Gestion des RH

Gestion du savoir

Gestion de la technologie

Gestion des risques



Le 1<sup>er</sup> bloc décrit synthétiquement la pratique

- Identifiant et nom
- Domaine d'activité
- Niveau d'aptitude (de 1 à 5)
- Type de pratique
- Pré-requis à la pratique
- Objectifs, intention
- Et éventuellement :
  - Définitions de termes
  - Relations avec d'autres pratiques



## Le 2<sup>ème</sup> bloc détaille les activités associées

- ▶ 3 activités majeures : a, b et c
- ▶ Les activités majeures a et c sont identiques quelle que soit la pratique.
- ▶ Les activités a adressent la mise en place des pre-requis
  - a1. Fournir un sponsor et des ressources pour définir les tâches et livrables.
  - a2. Impliquer les parties prenantes adéquates pour créer, améliorer, revoir et approuver les tâches et livrables de la pratique.
  - a3. Maintenir et améliorer les tâches et livrables.
- ▶ Les activités b sont liées à la conception et à la documentation des tâches et livrables.
- ▶ Les activités c à leur mise en œuvre effective

Source Logica Management



## Domaines

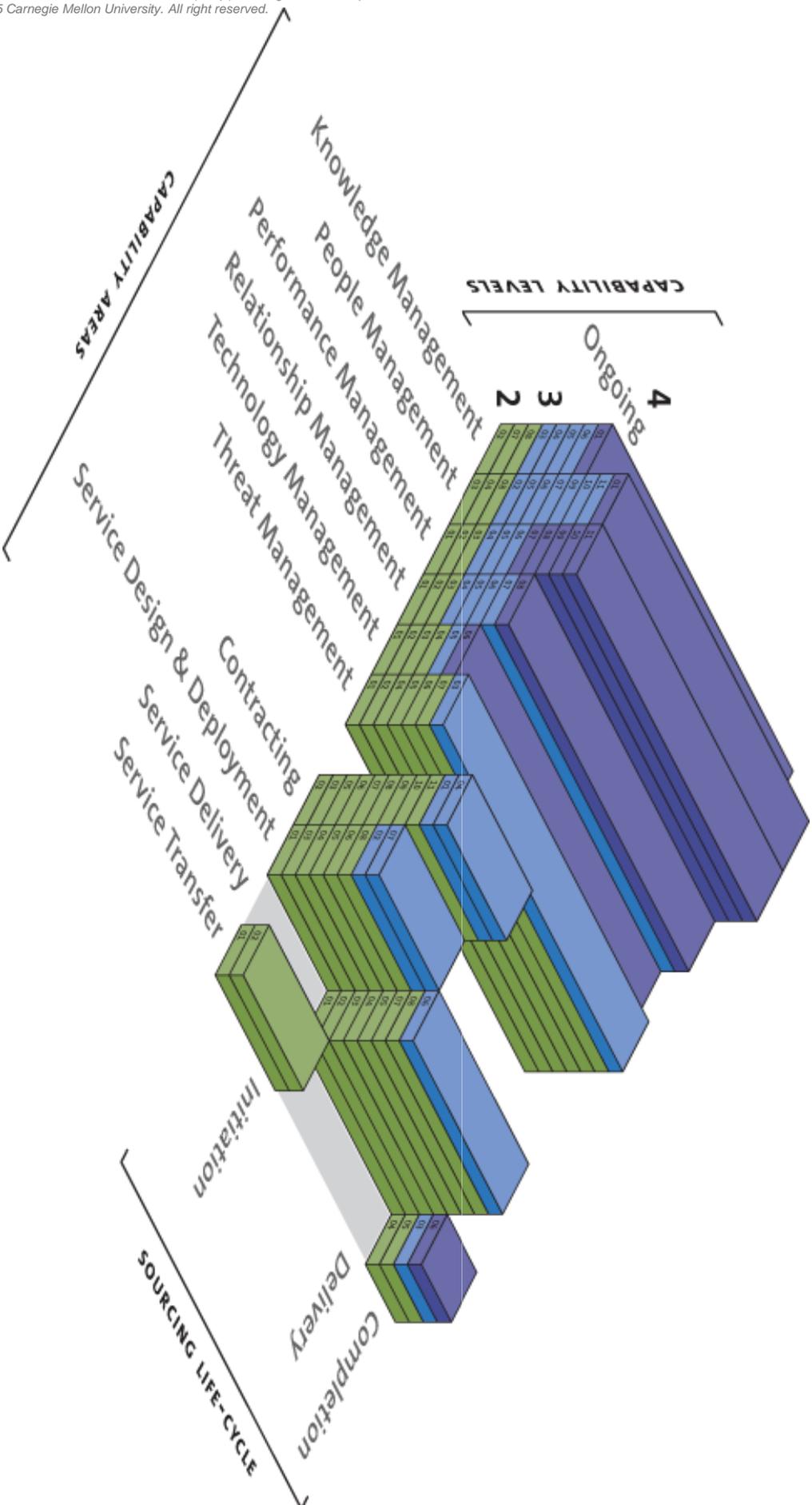
## Niveaux

## Pratiques

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		4
	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>

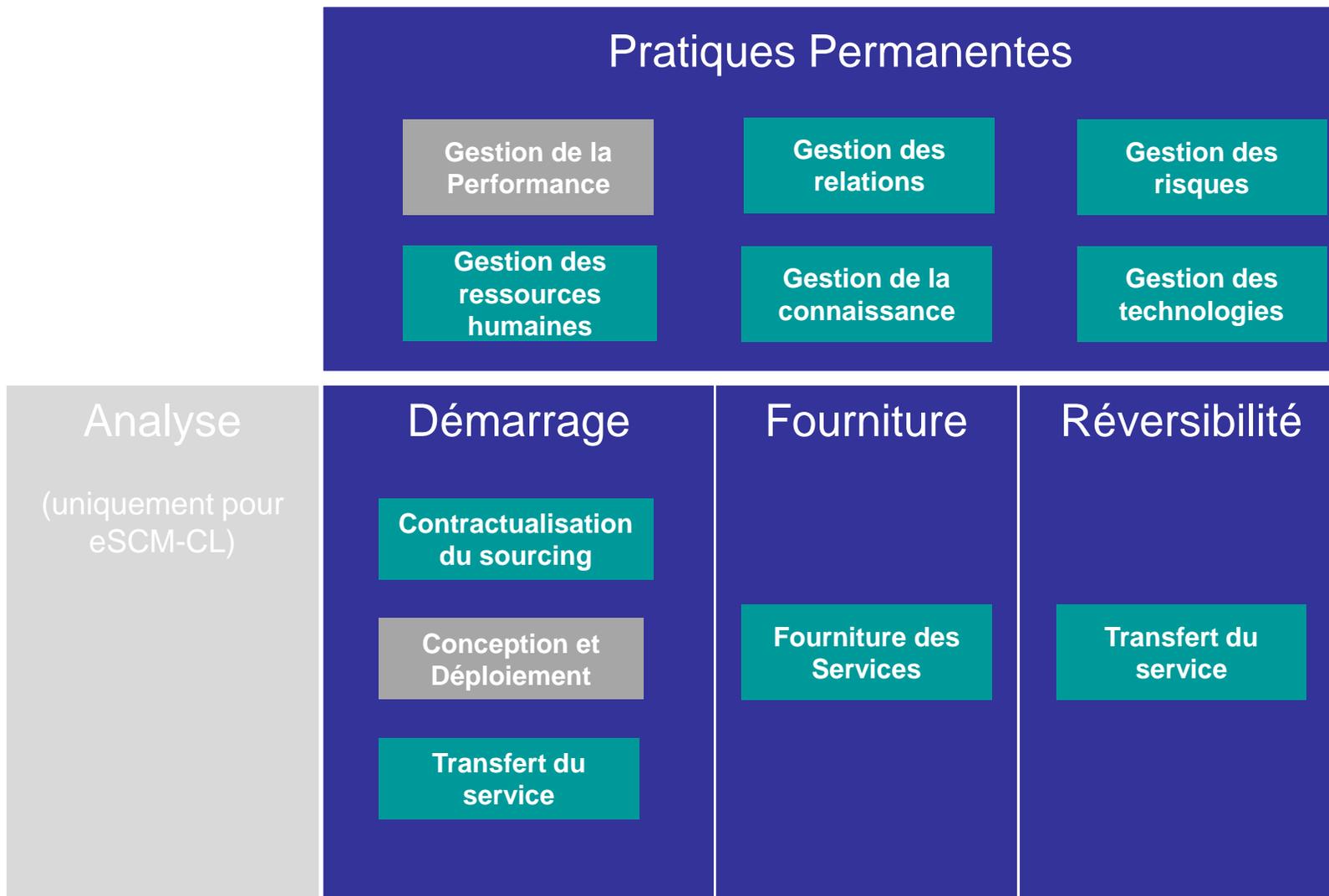


# Le modèle SP (Prestataire)



Source: IT Services Qualification Center (ITsqc), Carnegie Mellon. itsqc.cmu.edu  
 © 2005 Carnegie Mellon University. All right reserved.

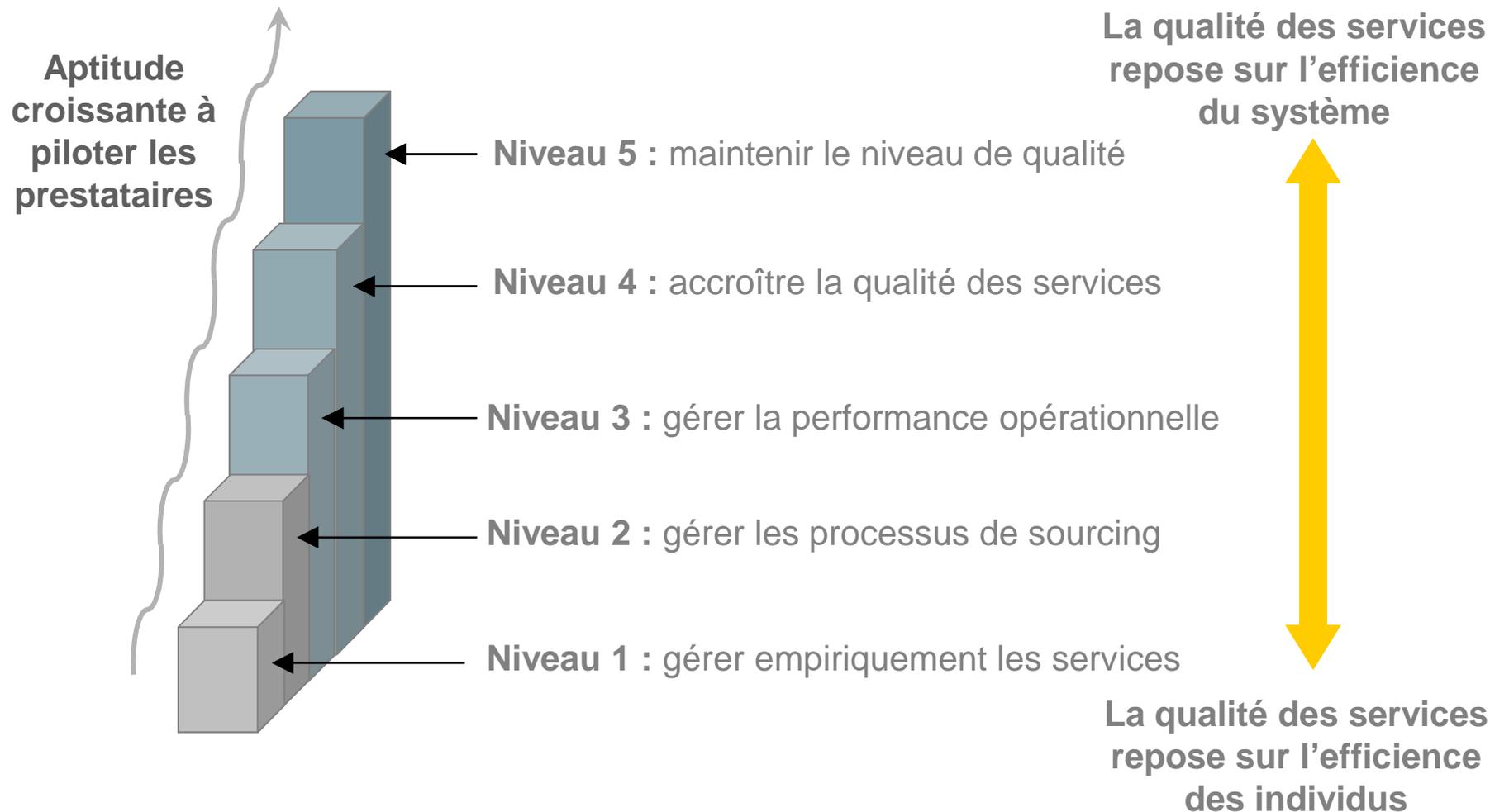
Source : ITsqc



Source : ITMP-Timspirit



Cycle de vie	Domaines Domaine d'aptitude	Niveaux			Total
		N2	N3	N4	
Pratiques permanentes 51 pratiques	Gestion de la connaissance	3	4	1	8
	Gestion des ressources humaines	3	7		11
	Gestion de la performance	3	3	1	11
	Gestion des relations	3	4	5	8
	Gestion de la technologie	4	1	1	6
	Gestion des risques	6	1	1	7
Démarrage 21 pratiques	Contractualisation	9	2		11
	Conception et déploiement	6	2		8
	Transfert du service (1 <sup>ère</sup> partie)	2			2
Fourniture 8 pratiques	Fourniture du service	7	1		8
Réversibilité 4 pratiques	Transfert du service (2 <sup>ème</sup> partie)	2	1	1	4
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>84</b>



Source Logica Management



Niveau	Définition	Caractéristiques
1	Gestion empirique	<b>Risque d'échec :</b> - Les aptitudes varient fortement selon les contrats et les zones de l'organisation
2	Gestion cohérente du sourcing	<b>Formalisation des procédures</b> - Des objectifs sont définis au niveau de chaque engagement - Identification des attentes réciproques
3	Gestion de la performance de sourcing de toute l'organisation	<b>Focus sur l'ensemble de l'organisation :</b> -Processus standard pour tous les services sourcés et pour l'ensemble de l'organisation -Développement des compétences « sourcing » -Gestion pro-active de la relation -Gestion des risques
4	Gestion pro-active de la valeur	<b>Relations focalisées sur la création de valeur</b> - Innovation- Valeur ajoutée - Performances prévisibles
5	Maintien de l'excellence	<b>2 certifications successives au niveau 4</b> - Récompense le focus à long terme sur l'amélioration des processus.



- ▶ **Une pratique -est ou -n'est pas mise en place : pas d'évaluation de la maturité de mise en œuvre d'une pratique**
- ▶ **Toutes les pratiques d'un niveau d'aptitude doivent être mises en œuvre pour prétendre avoir atteint ce niveau :**
  - Exception pour les pratiques non applicables à l'organisation
- ▶ **Une pratique est mise en œuvre si :**
  - Elle est documentée
  - Elle est appliquée
  - Elle est institutionnalisée

## ► Certification des organisations :

- Un code de pratique professionnelle
- Des auditeurs certifiés et autorisés par l'ITsqc
- Le « Certification Board » attribue les certifications en fonction des résultats

Level	Organization	Location
4	<b>Cognizant BPO</b> Services: Banking and Financial, Enterprise, Healthcare, Insurance, and Life Sciences Services.	Chennai, Mumbai and Hyderabad, India
2	<b>Phoenix Health Systems - Children's Hospital Pittsburgh</b> Services: Application & Integration services, Project & Portfolio Management services, Help Desk, Desktop, and Network services	Pittsburgh, PA USA
4	<b>IBM Brazil Global Technology Services Strategic Outsourcing (GTS SO)</b> Services: IT applications and infrastructure support	Hortolandia, Sao Paulo, and Rio de Janeiro, Brazil
5	<b>Satyam BPO Limited</b> Services: Transaction Processing, Customer Contact and Engineering Services	Hyderabad and Bangalore, India
4	<b>Infosys BPO Limited</b> Services: Customer Contact Services, Finance and Accounting, Human Resource Outsourcing, Knowledge Services, Order Management and Procurement, and Industry Solutions	Bangalore, Pune and Jaipur, India Brno, Czech Republic
4	<b>IBM Global Delivery Centre, Argentina</b> Services: IT Applications and Infrastructure support	Urquiza, Argentina



**ITsqc Certificate of Capability** **SAMPLE**

**LG CNS**  
**LG\*Net, Network Service Center**  
 East 10th Floor, LG Twin Towers, 20, Yoido-dong, Youngdungpo-gu, Seoul, 150-721, Korea

Services are: Network Operation Management and Customer Service Request Management

has achieved  
**Capability Level 3**

according to the  
**eSourcing Capability Model (eSCM<sup>SM</sup>) for Service Providers v1.1**

This rating is valid for all eSCM - SP v1.1 Capability Level 2 and Capability Level 3 Practices, except that there is Provisional Satisfaction for the following four Practices:

Establish and implement procedures to manage the transfer of personnel and skills to the client during contract completion.  
 Establish and implement procedures to hand over resources during contract completion.  
 Establish and implement procedures to ensure the continuity of service during contract completion.  
 Obtain and analyze client feedback during contract completion.

A full evaluation was completed by  
**Satyam Computers, Ltd.**

Certificate Number  
 03 : 01

Awarded on  
 October 31, 2003

Valid until  
 October 31, 2005

Jane Siegel, PhD.  
 Director, IT Services Qualification Center (ITsqc)

Raj Reddy, PhD.  
 Director, Institute for Software Research International



- ▶ **Organisation du référentiel :**
  - Le cycle de vie
  - Le domaine
  - Le niveau d'aptitude
  
- ▶ **Chaque pratique appartient à un domaine**
  
- ▶ **Un domaine se rattache à une étape du cycle de vie**
  
- ▶ **Chaque pratique se rattache à un niveau d'aptitude : Les niveaux 2, 3 ou 4**
  
- ▶ **L'évaluation d'aptitude s'étage du niveau 1 au niveau 5**



**Introduction au référentiel eSCM**

**Structure du référentiel**

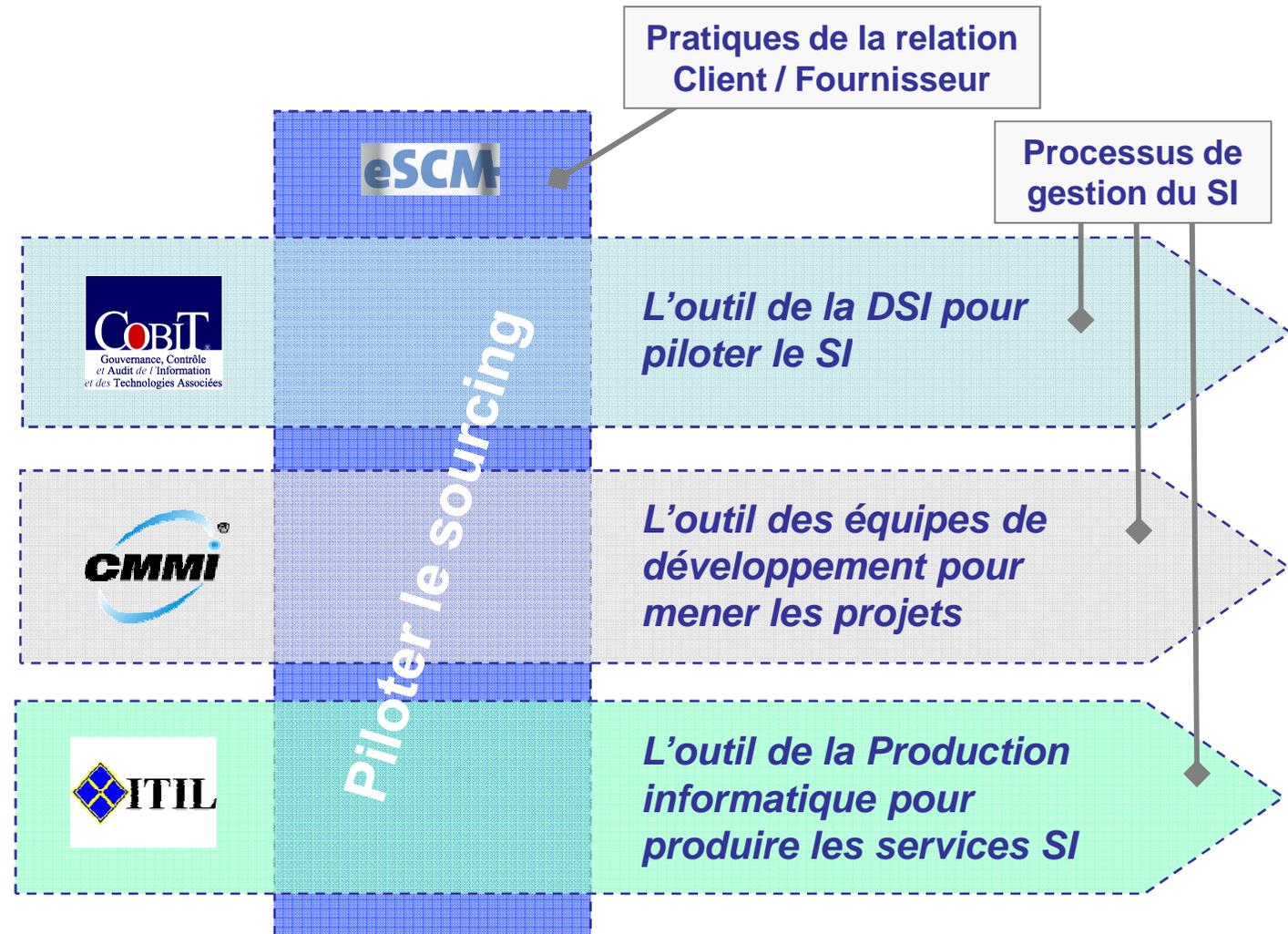
**Implémentation du référentiel**

**eSCM et le Cloud**





- ▶ **Inconstance des succès : 1 contrat sur 2 est décevant ou en échec**
- ▶ **Importance croissante du sourcing : La réussite de la DSI est associée à la bonne marche du sourcing**
- ▶ **Importance de la compréhension réciproque des attentes et de leur évolution sur la durée de la relation**
- ▶ **Rôle pédagogique et concret des référentiels de bonnes pratiques :**
  - Un cadre de travail commun pour une démarche d'amélioration continue
  - La possibilité de faire évaluer et certifier son organisation
  - La possibilité de mieux positionner l'aptitude au sourcing des prestataires et des clients
- ▶ **eSCM couvre la totalité du cycle de vie du sourcing : il se positionne en référentiel de la relation fournisseur, en complément des autres modèles**



Source : AE-SCM



## Évaluation :

- Appréciation des pratiques eSCM dans l'organisation : points forts, points faibles
- Zones de risques, opportunités de valeur ajoutée

## Constitution de l'équipe :

- Parties prenantes : achats, DSI, contrôle de gestion, juridique...
- Formation
- Sponsor

## Choix de la cible :

- Objectifs
- Domaines
- Sous-ensemble de pratiques

## Pilote

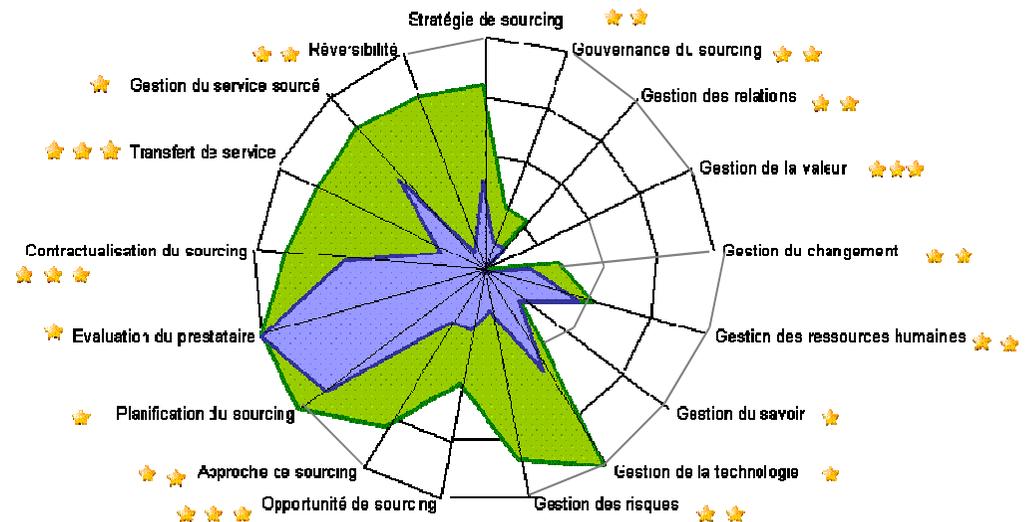
## Déploiement

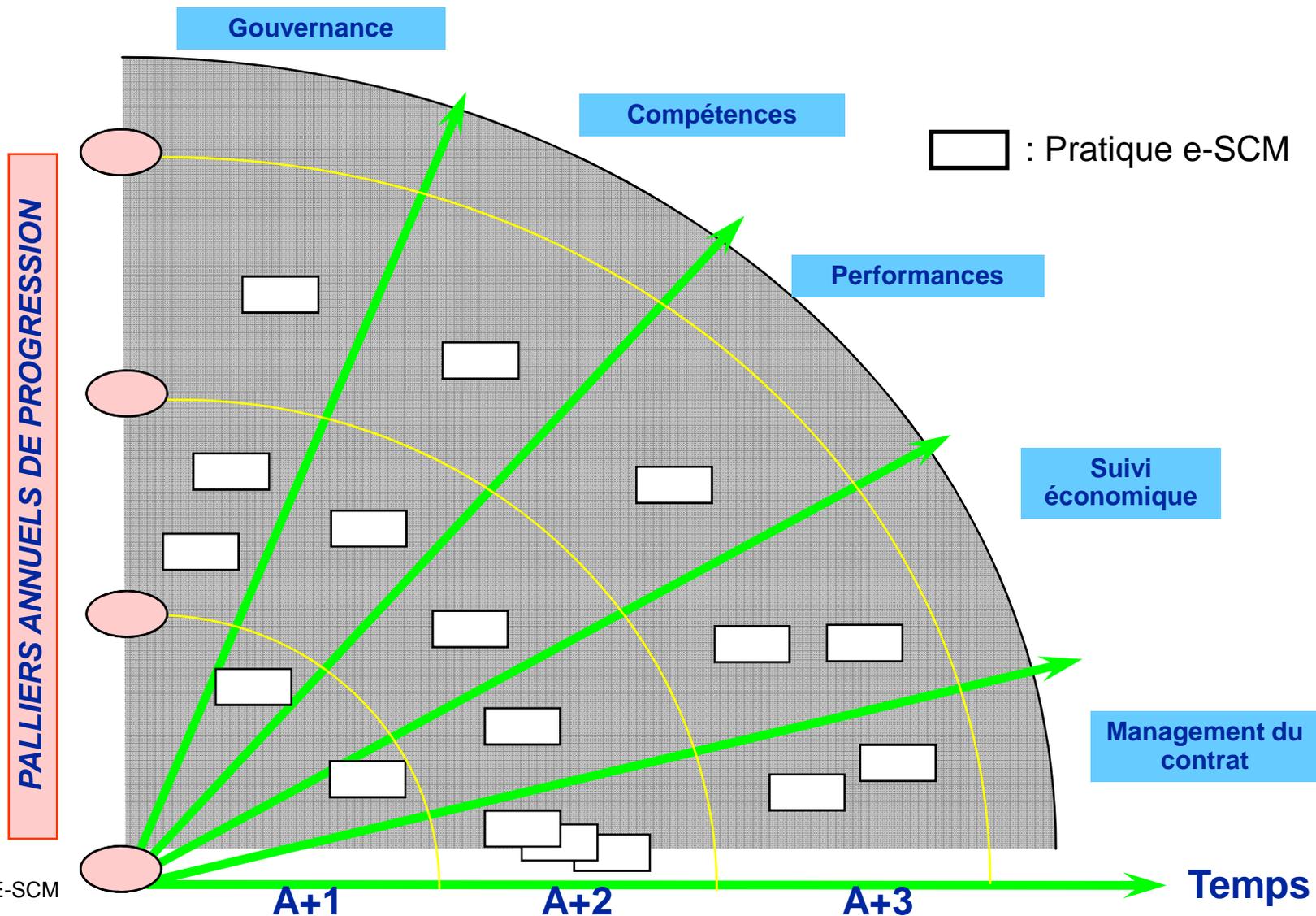
## Gestion récurrente des processus de sourcing :

- Pilotage
- Benchmarking

Stratégie de sourcing	4	2	0	2	0															
Gouvernance du sourcing	1	2	2	0	1	0	0													
Gestion des relations	4	3	2	0	0	0	0													
Gestion de la valeur	1	0	0	0	0	0	0													
Gestion du changement organisationnel	4	4	1	0	0	0	1													
Gestion des ressources humaines	4	3	2	1																
Gestion du savoir	4	0	4	0	0															
Gestion de la technologie	4	NA	0																	
Gestion des risques	0	1	4	0	0	0														
Opportunité de sourcing	4	0	0	4																
Approche de sourcing	4	0	0	0	1															
Planification du sourcing	1	4	4	4																
Evaluation du prestataire	4	4	4																	
Contractualisation du sourcing	0	0	2	0	4	4	4													
Transfert de service	0	0	NA	NA	2															
Gestion du service sourcé	4	0	2	4	4	4	4	0	4	0	2									
Réversibilité	1	0	NA	NA	0															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11									

0	Pratique non appliquée
1	Pratique peu appliquée
2	Pratique moyennement appliquée
3	Pratique bien appliquée
4	Pratique complètement appliquée





Source : Ae-SCM



**Introduction au référentiel eSCM**

**Structure du référentiel**

**Implémentation du référentiel**

**eSCM et le Cloud**





## ► La présence en France est encore modeste...

**3% des grandes entreprises ont implémenté des solutions Cloud Computing**  
(Gartner 2009)

**56% des décideurs IT du vieux continent déclarent ne pas connaître ce concept**  
(Portio Research 2009)

## ► Mais une forte progression est attendue :

**En 2012, 75 % des organisations utiliseront des services de Cloud Computing**  
(Gartner 2009)

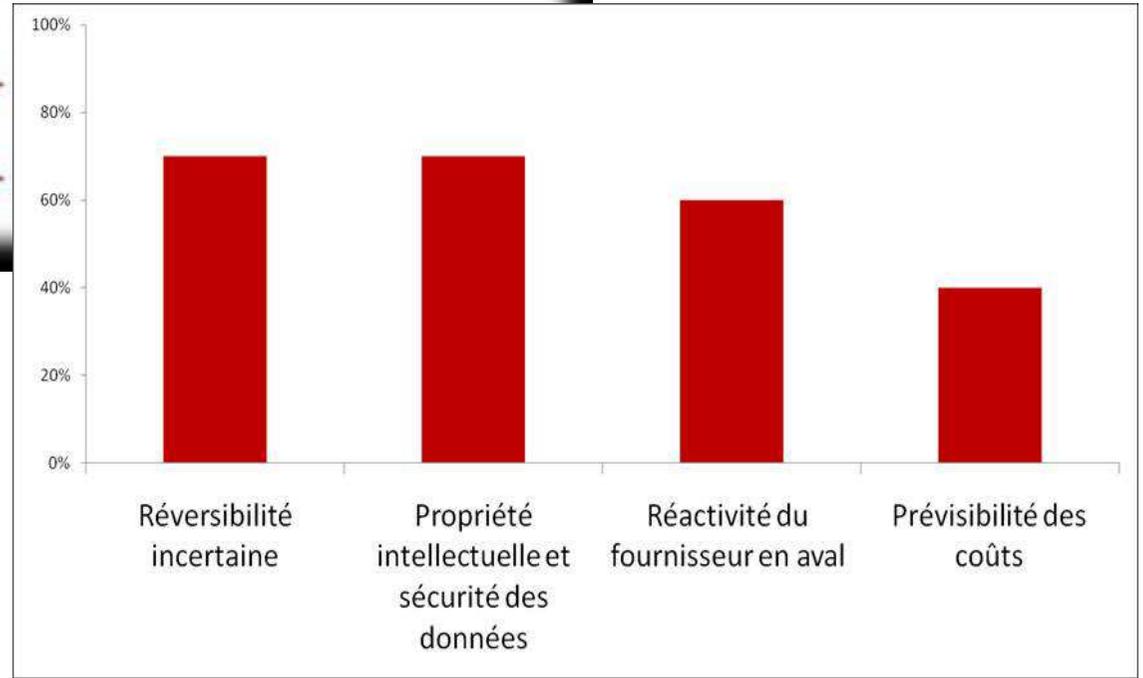
**SaaS est le principal moteur de croissance en France sur l'outsourcing (20 % de croissance annuelle entre 2008 et 2011)**  
(Pierre Audoin Consultants 2008)

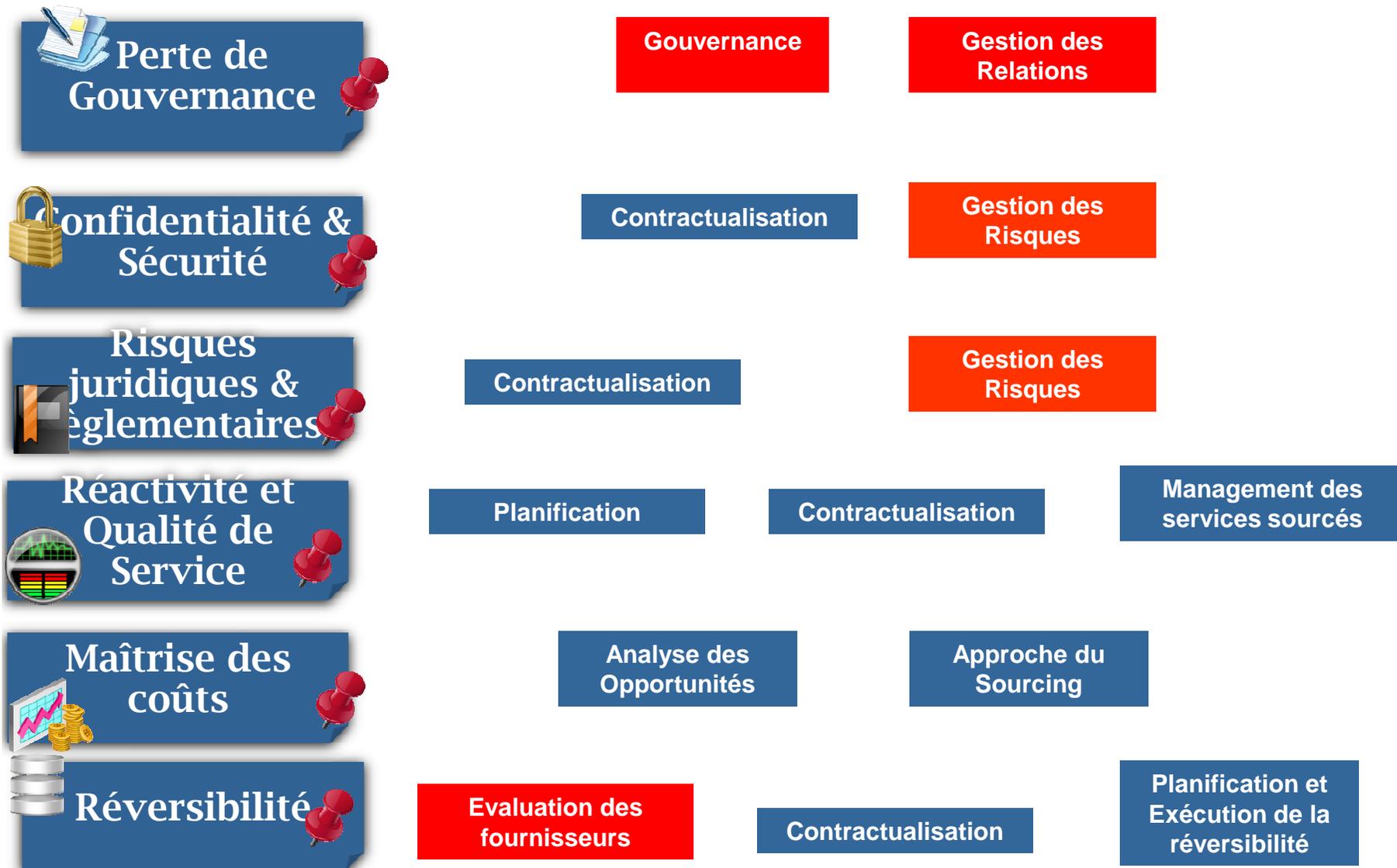


Principaux enjeux des organisations avec le Cloud Computing - France 2009  
 Source : Markess International

	Confidentialité des données	31%
	Garantie de continuité de service	28%
	Qualité de service	28%
	Problématiques réseaux*	23%
	Dépendance au(x) fournisseur(s)	20%

*accès / performance*





► **Élaboré par l'Association : un accès simple et complet au référentiel en langue française**

- La structure du référentiel
- Le contenu de chaque pratique
- Les méthodes d'évaluation
- Un glossaire





- ▶ **Le site du Carnegie Mellon :** <http://itsqc.cs.cmu.edu> :
  - Le modèle in extenso
  - Les organisations certifiées
  
- ▶ **Les livrets édités par l'Ae-scm : client et prestataire**
  
- ▶ **La formation certifiante (3 jours) :**
  - ITMP et TIMSPIRIT
  - SOGETI
  
- ▶ **Le conseil :**
  - Évaluation
  - Pilote
  - Déploiement