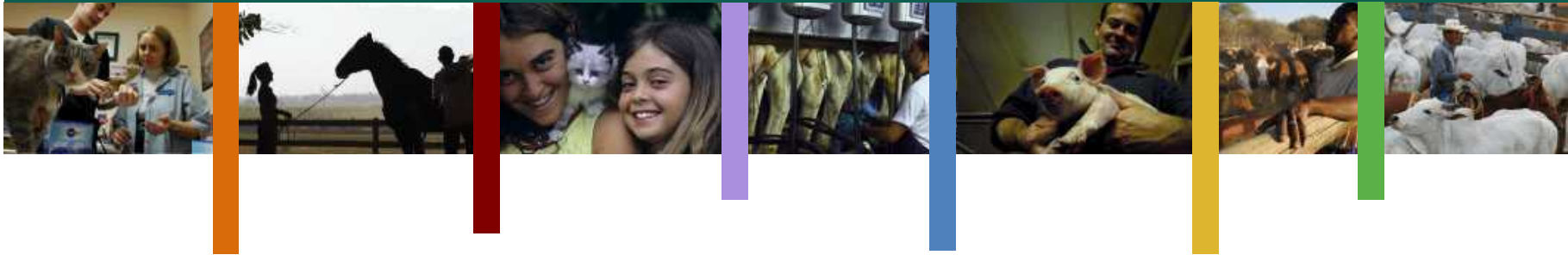




Groupe de travail ITIL - Synthèse 2011



Améliorer les relations clients-fournisseurs d'une externalisation informatique

Livrable 2010-2011 du Groupe ADIRA-ITIL
Lyon 27 juin 2011

Animateurs: Jean LAMBERT (MERIAL)
Eric RUELLE (AREVA)



Introduction



Sujet de l'année 2010-2011:
Comment piloter les prestations externalisées et l' "outsourcing", comment passer d'engagements de moyens à des engagements de résultats?

eSCM s'impose aujourd'hui comme le modèle de construction et de maîtrise d'une relation client / fournisseur équilibrée

Découverte et approfondissement du référentiel de bonnes pratiques **eSCM**
« **eSourcing Capability Model** »



Sommaire



Synthèse 2011 : présentation d'eSCM

- Définition, origine, organisation
- Structure et processus clés
- eSCM, ITIL et les référentiels IT
- Retours d'expérience et opportunités



Définition, origine, organisation



- Référentiel de bonnes pratiques d'externalisation informatique, développé par l'**Université Carnegie Mellon** (Pittsburgh, USA) initiateurs/concepteurs de CMMi Capability Maturity Model integration, à travers l'**ITSqc** (Information Technology Services Qualification Center) www.ITSqc.org (partenaire: **itSMF**)
- Historique: eSCM-SP V1 2001, eSCM-CL V1 2005
- Diffusion en France par l'association **AE-SCM** www.AE-SCM.fr présidée par Marie-Noëlle Gibon (préc. DSI de La Poste)
Contact: Eric Beaussand responsable communication



Définition, origine, organisation



Périmètre de eSCM (in «eSCM-CL Le Guide»)

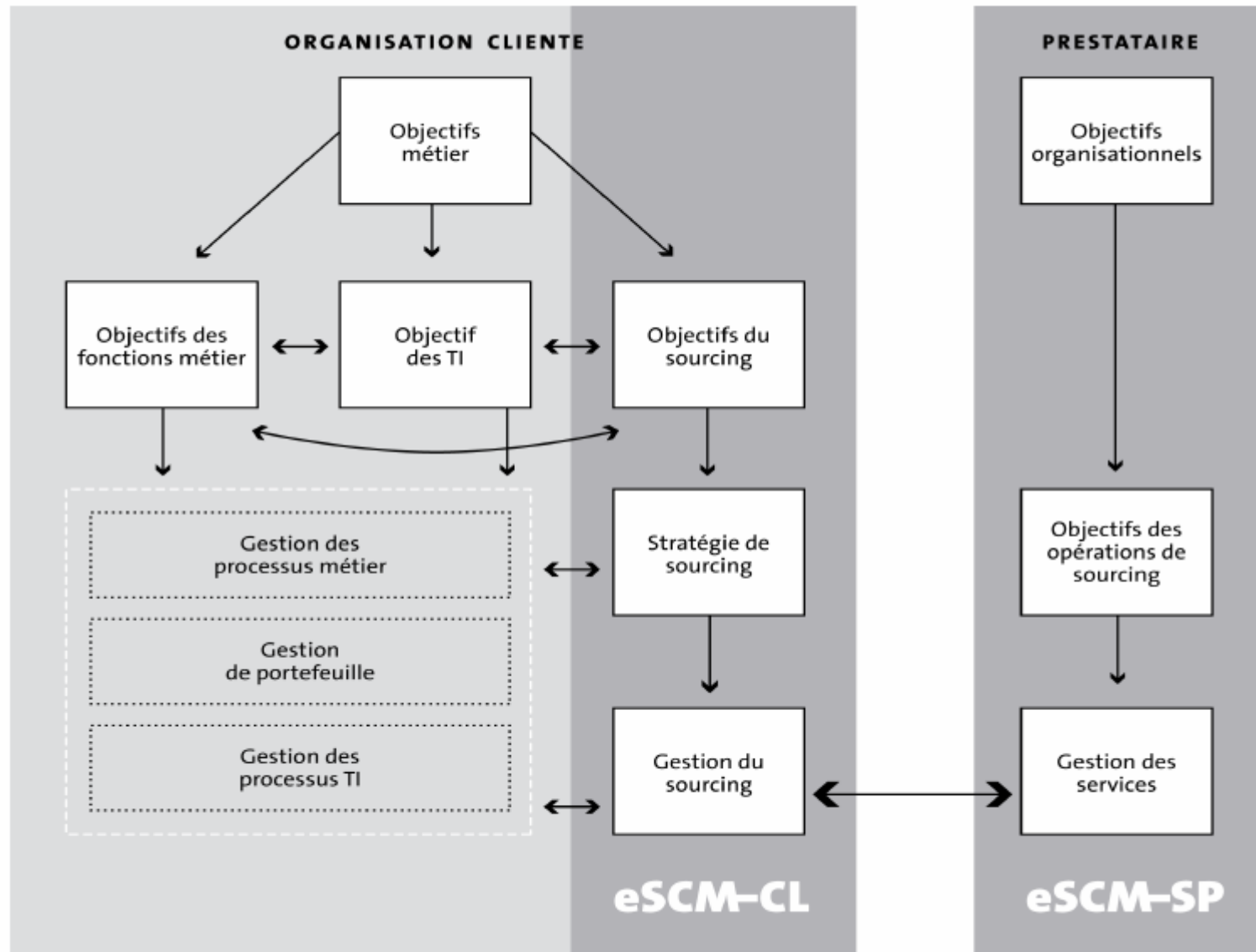
« l'eSourcing est focalisé sur le sourcing des activités pour lesquelles les TI contribuent à la production du service. Ces services vont des activités récurrentes opérationnelles et non critiques aux processus les plus stratégiques qui impactent directement la profitabilité de l'entreprise. »



Définition, origine, organisation



Périmètre
et Objectif



Source: ITsqc AE-SCM



Définition, origine, organisation



Les enjeux de l'eSourcing (in «eSCM-CL Le Guide»)

- (1) Focalisation sur la gestion du sourcing des services basés sur les TI
- (2) Construction de relations de confiance entre les parties prenantes
- (3) Communication efficace entre les parties prenantes
- (4) Augmentation de l'agilité du client en améliorant son aptitude à gérer le changement
- (5) Gestion efficace des risques
- (6) Mise en place de contrôles de conformité métier
- (7) Amélioration continue des processus et de leur performance
- (8) Focalisation des activités sur les compétences clés nécessaires et les opérations de sourcing stratégiques
- (9) Construction et maintien de la compétence pour gérer la stratégie de sourcing et les engagements de services
- (10) Amélioration de gouvernance
- (11) Amélioration de la capacité à gérer la relation client/fournisseur
- (12) Mise en place d'indicateurs pertinents

Définition, origine, organisation



Ouvrages de référence (FR):

- Les 2 Guides publiés par l'AE-SCM «eSCM-CL» et «eSCM-SP»

www.AE-SCM.fr

- «eSCM et Sourcing IT» Georges Epinette et al. Ed.Dunod
- Documents internes des commissions AE-SCM
Gouvernance, contrat type, guide juridique

Organismes de formation agréés par l'ITSqc:

- > Formations certifiantes individuelles
- > Certification des organisations

- TIMSPIRIT www.Timspirit.fr

- eSourcing partners www.eSourcing-partners.fr



Définition, origine, organisation



Sommaire



Synthèse 2011 : présentation d'eSCM

- Définition, origine, organisation



- **Structure et processus clés**

- eSCM, ITIL et les référentiels IT

- Retours d'expérience et opportunités



Structure et processus clés



eSCM modélise la relation Client-fournisseur(s) selon **2 modèles** symétriques/complémentaires :

- **CL** (Client) version 1.1 depuis 2006
- **SP** (Service Provider) version 2.01 depuis 2006

Structurés en pratiques (95 pour CL, 84 pour SP),
déclinées sur **3 dimensions** :

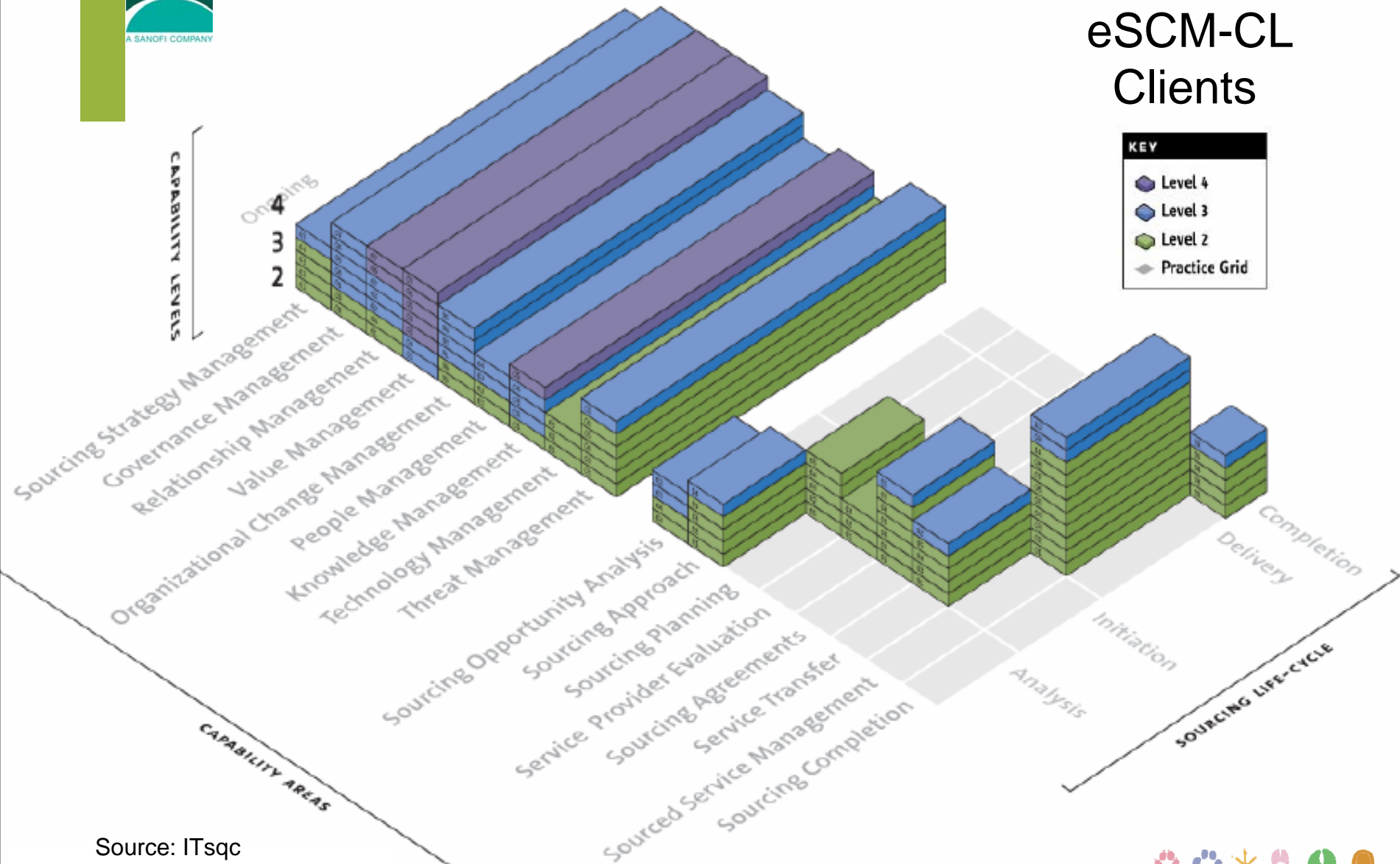
- **Domaines** 17 pour CL, 10 pour SP
- **Cycle de vie** (Analyse, Démarrage, Fourniture, Réversibilité) + **Pratiques permanentes**
- **3 Niveaux d'aptitude** (2, 3 et 4 sur une échelle de 5)



Structure et processus clés



eSCM-CL Clients



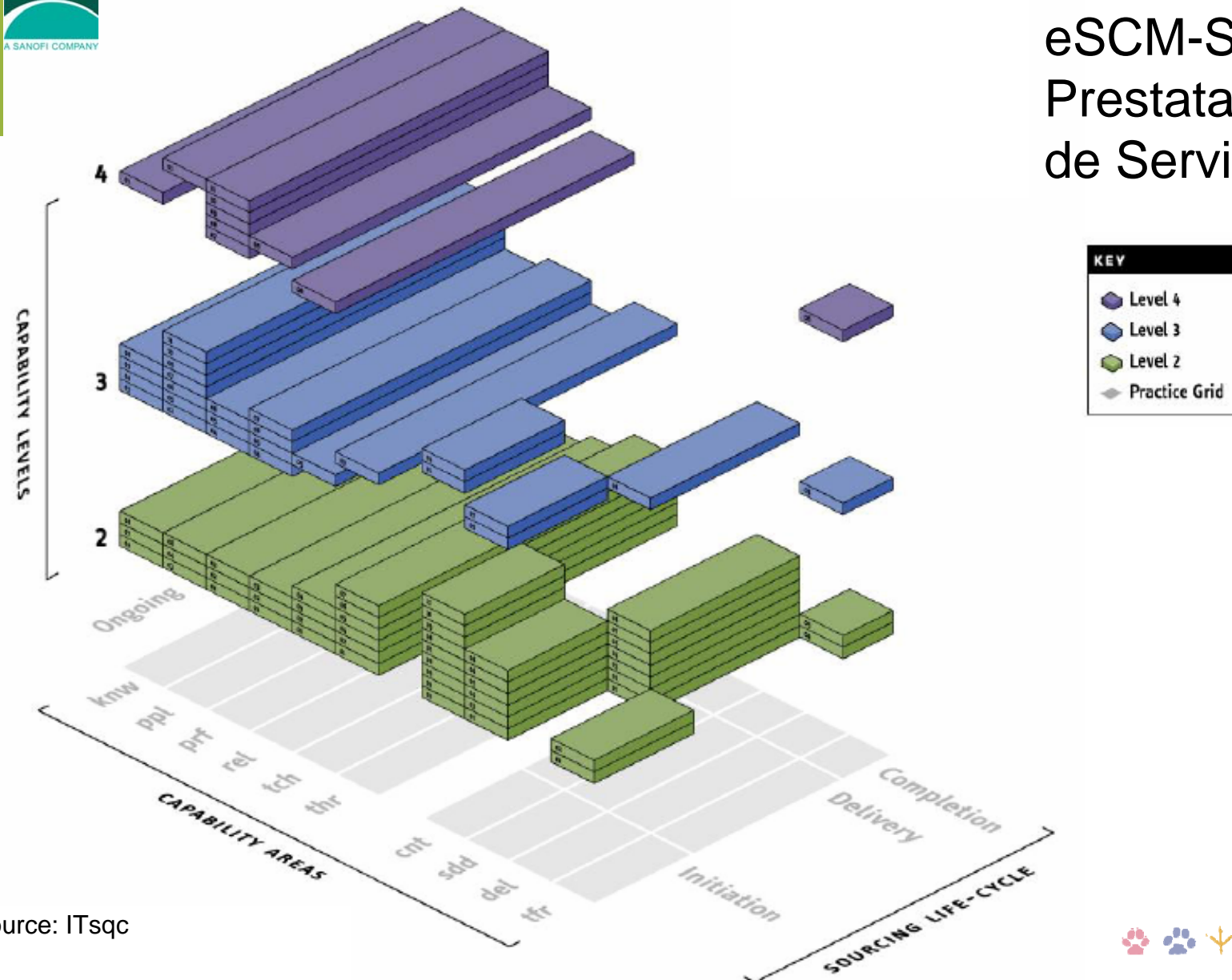
Source: ITSqc



Structure et processus clés



eSCM-SP
Prestataires
de Services



Source: ITsqc



Structure et processus clés



eSCM-CL
17 domaines
95 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
Total		58	29	8	95

Source: ITsqc AE-SCM



Structure et processus clés



Exemple d'une pratique

Identité:

- **Pratique : thr01 – Gestion des risques du sourcing**
- Volume / Domaine : eSCM-CL / Risques
- Cycle de vie : pratique permanente
- Maturité : niveau 2
- Pratiques liées : thr02 – Gestion transverse des risques (Niveau 3)

Présentation:

- Une gestion des risques doit être mise en oeuvre pour chaque opération de sourcing afin de permettre à l'organisation de poursuivre ses activités malgré les menaces pesant sur le service
- Les principaux risques doivent être identifiés
- L'analyse de ces risques (probabilité, impact, détection, ...) permet alors d'identifier les actions de couverture associées et de piloter leur mise en oeuvre
- Cette gestion doit également considérer les risques pesant sur les prestataires de services eux –mêmes et dont l'impact pourrait rejaillir sur le client

Facteurs clés de succès:

- Engagement du management de l'identification à la gestion du risque
- Centrage sur la continuité de l'activité métier
- Démarche documentée, impulsée par la politique générale de gestions des risques
- Mise en oeuvre dès l'analyse du besoin, influe sur le processus de sélection et le management de la prestation

Sommaire



Synthèse 2011 : présentation d'eSCM

- Définition, origine, organisation

- Structure et processus clés

- ➔ - **eSCM, ITIL et les référentiels IT**

- Retours d'expérience et opportunités



eSCM, ITIL et les référentiels IT



Étude CIGREF « Les Référentiels de la DSI »

Octobre 2009 *(in rapport CIGREF 2008 « le SI de la DSI »)*
(liste des processus DSI citant eSCM)

Pilotage:

- Plans de recrutement & gestion compétences: **eSCM**, CobiT
- Gérer les risques: **eSCM**, CobiT

Opérationnel:

- Gérer les services: **eSCM**, ITIL, CobiT, ISO 20000
- Gérer les changements: **eSCM**, ITIL, CobiT

Support:

- **Achats et relations fournisseurs: eSCM (17 processus), ISO 20000**



eSCM, ITIL et les référentiels IT



eSCM et ITIL (1/3)

- **Prérequis:** Pertinence de la comparaison quand: Formation/connaissance et pratique de ITIL et de eSCM
- **eSCM** aide à préparer et à gérer une opération d'Outsourcing, en considérant l'IT «comme une **boîte noire**» et «transparente», et -par définition- ne traite pas des «Processus IT»

Alors que **ITIL** décrit l'organisation des services rendus, les «**Processus IT**», de l'intérieur, avec une grande transparence



eSCM, ITIL et les référentiels IT



eSCM et ITIL (2/3)

- **ITIL** serait plus basé sur une approche binaire «Business+Informatique», alors que **eSCM** propose une approche «**multi-acteurs**», par exemple: «Business+Achats+DSI+*Outsourcer(s)*»
- **ITIL** présente d'emblée une approche des services rendus par les coûts, en détaillant qui fait quoi
- **ITIL, à l'origine**, a été mis au point au Royaume-Uni par l'OGC, pour mieux «**Outsourcer**» les services informatiques de la fonction publique vers le privé. Donc l'objectif majeur de eSCM, l'«Outsourcing», était déjà présent comme objectif principal d'ITIL



eSCM, ITIL et les référentiels IT



eSCM et ITIL (3/3)

- **ITIL V3: Module « Gestion des Fournisseurs »** (in « Conception des services ») avec les « **UC Underpinning Contracts** »
SLA >> OLA >> UC
- **eSCM-Client: Domaine « MGT Sourced Services Management »** (SLA, contrats, CM, Actifs, licences)
- **eSCM-Service Provider: Domaine « DEL Service Delivery** (Organisation, rôles et responsabilités, SLA, ...)
- **ITIL V3: Module « Gestion des Connaissances »**
eSCM: Domaine « KNW Gestion des Connaissances »
- **ITIL: CMDB et CMS** (Configuration Management System), y.c. les sources, nécessaires pour la transition
eSCM: « TCH Technology Mgt » (intégration technique)



eSCM, ITIL et les référentiels IT



eSCM et CobiT (1/1)

« Comparing the eSCM-SP v2 and COBIT (3rd edition) »
itSQC 2005

- **COBIT** décrit la **gouvernance** de l'IT, la conformité réglementaire financière, et son alignement sur les besoins « business », ainsi que l'alignement des **Contrôles IT** sur les **Contrôles Business**. Les **RACI** sont détaillés. eSCM peut bénéficier de cette approche
- eSCM ne fournit pas de guide pour mesurer chaque pratique
Avec **COBIT**, les fournisseurs de service peuvent utiliser des **indicateurs** décrits dans COBIT



eSCM, ITIL et les référentiels IT



eSCM et CMMi (1/1)

« Comparing the eSCM-SP v2 and CMMi v1.1 »
itSQC 2005

- Même concepteurs: **Carnegie Mellon University (USA)** avec une échelle d'évaluation en **5 niveaux**
- eSCM veut être utilisable pour **tout type de prestations IT externalisables: Développement, TMA, exploitation, services d'infrastructure, BPO, etc.**
Alors que CMMi s'adresse au développement de logiciel
- Ils sont **complémentaires**, et eSCM traite plus de problématiques orientées business
- eSCM: SDD Service Design and Deployment.
CMMi (v1.1): ISM Integrated Supplier Management,
[**CMMi-DEV (v1.2): SAM Supplier Agreement Management**]
RSKM Risk, etc.



Sommaire



Synthèse 2011 : présentation d'eSCM

- Définition, origine, organisation
- Structure et processus clés
- eSCM, ITIL et les référentiels IT

 - **Retours d'expérience et opportunités**



Retours d'expérience et opportunités



Retours d'expérience

- « Audit flash » eSCM
- Refonte stratégie d'externalisation et organisation des directions Etudes d'un grand groupe
- Amélioration d'une prestation en cours
- Structurer un appel d'offre et sécuriser la transition

et opportunités...

- Outsourcing infrastructure
- Virtualisation
- Cloud, SaaS



Conclusion et recommandations



1. Avant déploiement des bonnes pratiques eSCM sur un périmètre « fourniture des services », il est préférable que les processus IT concernés aient été alignés sur les **bonnes pratiques ITIL**
2. Nécessité que les **organisations Client et Fournisseur** soient toutes deux **engagées** dans une démarche **eSCM**
3. Réaliser un **Audit flash** eSCM interne pour « mieux se connaître » et partager les résultats de l'Audit flash avec les acteurs concernés
4. Les **organisations « Client »** sont plus impliquées dans la démarche (**en demande**) que les organisations « Fournisseur »
5. Plutôt qu'une **formation** certifiante (orientée vers l'obtention de la certification) les organisations « Client » auront avantage à suivre une formation s'alimentant de retours d'expérience et d'échanges concrets





MERCI DE VOTRE ATTENTION

