

Les entreprises soucieuses de faire reconnaître la qualité des services qu'elles fournissent sont de plus en plus nombreuses à adopter des référentiels de certification. Preuve en est les succès grandissants d'ITIL, CMMI, CobiT... Tous ces modèles ont une caractéristique commune, celle d'évaluer des activités issues de processus métiers.

Or un nouveau référentiel, l'eSourcing Capability Model ou eSCM, va s'implanter dans le paysage des certifications. Il concerne plus particulièrement l'infogérance. La nouveauté est que celui-ci ne se concentre pas uniquement sur le service rendu d'une activité précise, mais se positionne davantage sur l'axe client fournisseur. Pour ce faire, l'eSCM a été conçu en 2 volets ; l'un destiné au fournisseur l'eSCM-SP (SP pour Service Provider), l'autre au client l'eSCM-CL (CL pour Client). L'originalité de ce dispositif réside dans la symétrie du service rendu coté fournisseur et du besoin exprimé coté client, qu'impose le système.

Aujourd'hui le développement de l'eSCM-CL n'est pas encore finalisé. Seul l'eSCM-SP est opérationnel et aujourd'hui uniquement à l'étranger (Corée du Sud et Inde). C'est pourquoi il nous semble important de nous y intéresser dès maintenant et de voir comment les concepteurs de ce modèle ont cherché à donner une nouvelle dimension au service à travers un concept clef : « l'eSourcing ».

## Une nouvelle dimension au service

L'ITsqc (Information Technology Services Qualification Center) du Carnegie Mellon a coordonné le développement de l'eSCM-SP avec une équipe dont les membres sont issus des organismes suivants. Carnegie Mellon University, IBM Global Services, EDS, Accenture et Satyam Computer Services Ltd. La version 2, en vigueur actuellement, a été publiée en avril 2004. Aucune modification n'est prévue avant 2008.

### Un concept majeur : l'eSourcing

Dans la première version de 2001, les concepteurs ne parlaient que de l'eSCM en tant qu'eService Capability Model, ou modèle de capacité pour les services informatiques. Mais en réfléchissant sur la V2, ils ont établi un double constat. Tout d'abord, ils ont très vite différencié des activités dépendantes de l'organisation interne du client et donc lui incombant, de celles du fournisseur ; d'où la séparation en deux volets. Ensuite, ils ont cherché à cerner ce qu'était un service. Là, ils ont été amenés à identifier plusieurs types de services et à les rassembler en fonction de leur provenance (ou source) à savoir :

- celle des technologies de l'information ;
- celle des processus métiers ;
- celle des autres services.

Dans la traduction du sigle, eService est depuis devenu eSourcing. À quel changement de sens cette transformation correspond-elle ? Le terme eSourcing est difficile à traduire en français. Littéralement sourcing signifie approvisionnement, eSourcing approvisionnement informatique...

L'eSourcing (pour IT-enabled sourcing) correspond à tout service pour lequel les technologies de l'information représentent une composante clef dans la

livraison de ce dernier. Concrètement y est identifié tout service contenu dans le périmètre englobant à la fois les processus métiers et les technologies de l'information. De fait, sont compris dans « l'eSourcing », aussi bien les services d'infogérance que certains processus métiers tels que les ressources humaines, les achats, le back-office ou la Finance. Le référentiel est conçu pour permettre :

- aux fournisseurs de pouvoir s'évaluer et se différencier entre eux sur le marché ;
- aux clients d'évaluer le service rendu à partir des niveaux d'aptitude définis par le système de certification.

L'ITsqc présente des exemples dans le schéma suivant :

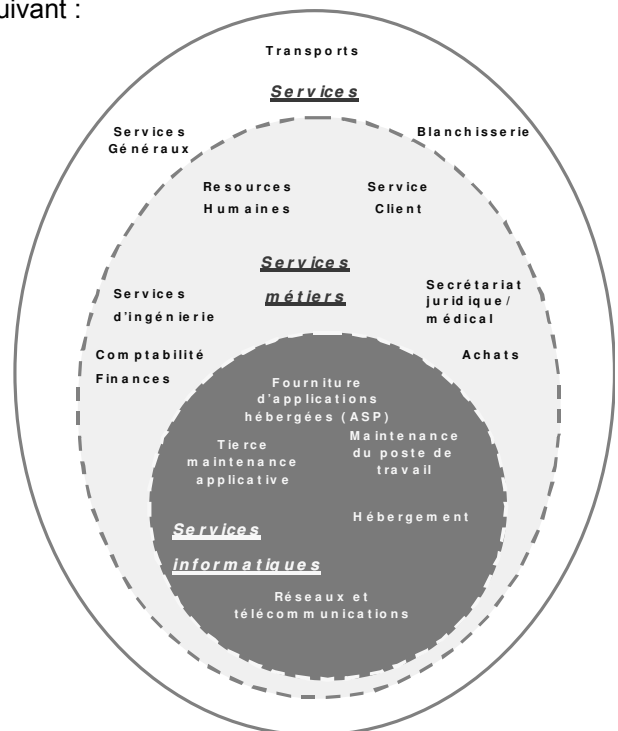


Figure 1 : Types de services objets du « sourcing »

Cette notion d'eSourcing fait l'objet d'un chapitre à part entière dans le référentiel intitulé « eSCM-SPv2 : Model Overview ».

### Catégoriser la relation client fournisseur

Une fois la notion de service définie, il a fallu établir les modalités de la relation client fournisseur. Ont été répertoriés six types de relations :

- la relation traditionnelle ; un fournisseur livre un client ;
- la relation « Co-Sourcing » ; deux fournisseurs s'associent pour répondre à une demande client ;
- la relation « Multi Sourcing » identique à la précédente mais avec plusieurs fournisseurs ;
- l'alliance où plusieurs fournisseurs collaborent pour répondre à une demande d'un ou plusieurs clients ;
- le Joint Venture ;
- la relation « In Sourcing » où le fournisseur est intégré dans l'organisation du client.

Le choix de l'un de ces types de relations dépendra essentiellement de la stratégie adoptée par le client.

### Une architecture en trois dimensions

L'eSCM est un modèle structuré sur trois dimensions :

- le cycle de vie du service à rendre ;
- les domaines d'aptitude regroupant des pratiques sur lesquelles repose le service ;
- le niveau d'aptitude associé à chaque pratique.

Seul le contenu et la nature des domaines et étapes du cycle de vie sont propres à chacun des volets ; fournisseur ou client.

L'eSCM-SP se présente comme suit :

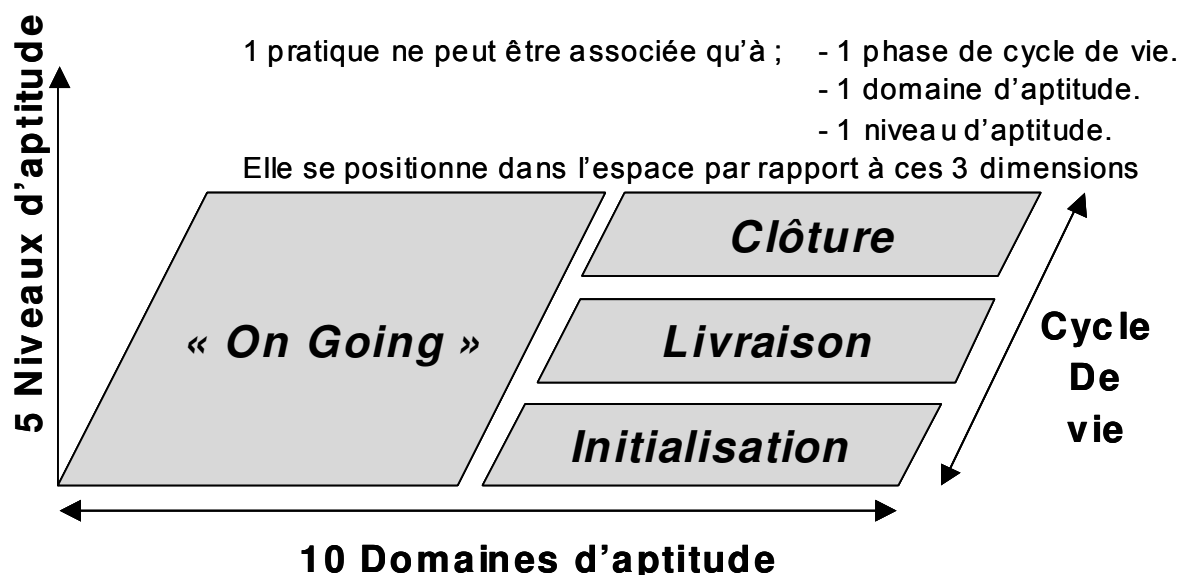


Figure 2 : Les 3 dimensions de l'eSCM-SP

### Le cycle de vie

Le cycle de vie couvre 4 phases :

- l'initialisation ;
- la livraison ;
- la clôture ;
- « l'On Going ».

L'initialisation contient des pratiques spécifiques permettant au fournisseur de se mettre d'accord avec son client sur les exigences, de concevoir puis d'assurer la transition du service. La livraison regroupe les pratiques chargées de fournir un service conformément aux engagements pris. La clôture quant à elle, couvre le transfert des ressources et des responsabilités soit vers le client soit vers un autre fournisseur, s'il n'y a pas eu reconduction de contrat.

La quatrième phase appelée « On Going » regroupe les pratiques en continu devant s'appliquer tout au long du cycle de vie du contrat. Cela signifie que toute pratique « Ongoing » est applicable aussi bien dans la phase d'initialisation que dans celle de la livraison ou de la clôture.

### Le domaine d'aptitude

Un domaine d'aptitude est un groupement logique de pratiques qui s'appuient sur une typologie de documents. On distingue :

- les pratiques de type procédure ;
- les pratiques de type règle (policy) ;
- les pratiques de type plan.

Les concepteurs ont ainsi élaboré 84 pratiques réparties sur 10 domaines d'aptitude.

Les pratiques répondant spécifiquement aux exigences d'une des trois premières phases du cycle de vie sont traitées dans les domaines suivants :

- la gestion du contrat ;
- la conception et déploiement du service ;
- la livraison du service ;
- le transfert de service.

Les pratiques en continu sont réparties dans les six autres domaines :

- la gestion des connaissances ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion de la performance ;
- la gestion des relations ;
- la gestion des technologies ;
- la gestion des risques.

Chaque pratique est matérialisée sous forme d'une fiche avec son descriptif et ses activités. Le descriptif présente la finalité et les bénéfices attendus pour le fournisseur et les clients. Les activités regroupent les tâches nécessaires à la satisfaction de chacune des pratiques en question. De façon plus concrète, dans une fiche, toute pratique se définit par :

- un identifiant ;
- des attributs : elle n'est associée qu'à une phase de cycle de vie, un domaine, un niveau d'aptitude et une catégorie ;
- un intitulé ;
- une finalité ;
- une description détaillée ;
- des activités majeures ;
- des activités obligatoires ;
- des activités recommandées ;
- et toute information supplémentaire nécessaire à sa compréhension.

### Le niveau d'aptitude

L'eSCM-SP a établi cinq niveaux d'aptitude qui sont :

- Niveau 1 : Fournir les services ;
- Niveau 2 : Répondre systématiquement aux besoins ;
- Niveau 3 : Traiter la performance organisationnelle ;
- Niveau 4 : Améliorer pro activement la valeur ;
- Niveau 5 : Maintenir l'excellence.

Ces cinq niveaux matérialisent une trajectoire d'amélioration de service. Cela va de la fourniture du service sans pratiques particulières (niveau 1), au maintien de l'excellence pour laquelle une mise en œuvre de toutes les pratiques est requise et reconvenue suite à deux évaluations consécutives (niveau 5). Chaque pratique est associée à un et un seul niveau. Par conséquent, seuls les niveaux 2, 3 et 4 contiennent des pratiques, le niveau 5 n'étant qu'une résultante qualité de toutes les activités issues des niveaux inférieurs.

Reste à voir sur quelles bases ces activités peuvent être mises en œuvre.

## Mettre en œuvre l'eSCM-SP à travers deux stratégies

L'amélioration continue peut être appréhendée par deux voies différentes : celle des mesures et celle de la structure.

Dans le premier cas, le système du fournisseur est évalué via des mesures. Les résultats sont comparés aux objectifs définis par le management (du client ou du fournisseur ?). Les indicateurs en défaut sont alors identifiés, les écarts analysés et le plan d'amélioration établi.

Dans le deuxième cas, un organisme peut être amené à utiliser des dispositifs standards préexistants, pour se donner un cadre de référence et identifier ainsi les processus et pratiques à mettre en œuvre pour améliorer son organisation.

Comment l'eSCM-SP intègre-t-il ces deux approches ?

### Des mesures pour favoriser l'engagement du fournisseur

L'eSCM-SP exige la mise en place d'activités de mesures. Elles doivent être centrées sur les objectifs métiers et s'établir à travers les niveaux d'aptitude. Le référentiel ne définit pas d'indicateurs en tant que tel. Il en présente à titre d'exemple. Par contre, il spécifie des recommandations fortes sur le système de mesures à mettre en place.

Certaines sont génériques quand elles touchent la conception ou la définition de ce que doit être une mesure. À titre d'exemple, citons ce qui est conseillé de prendre en compte pour ;

- établir un programme de mesures ;
- définir une mesure ;
- catégoriser les indicateurs ;
- traiter les non conformités.

En revanche, en matière de déploiement, les mesures sont propres à chaque niveau d'aptitude, puisqu'il s'agit à terme d'évaluer les activités issues des pratiques.

Dans l'esprit de l'eSCM-SP, le système de mesures doit découler aussi bien des objectifs organisationnels que de l'engagement du fournisseur.

## S'adapter au contexte à travers d'autres référentiels

Il existe sur le marché, d'autres référentiels. L'eSCM-SP a été conçu pour rester compatible avec les suivants :

- CobiT ;
- BS 15000 et ITIL ;
- SW-CMM® ;
- CMMI® ;
- ISO9001 ;
- COPC 2000<sup>1</sup>.

Chacun d'entre eux est analysé et traité dans un document dédié. Chaque comparaison entre l'eSCM-SP et un modèle tiers est décrit et porte sur les besoins, la structure et le périmètre couvert. Une évaluation du taux de couverture est faite pour chacun des référentiels.

Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

Le schéma suivant présente un exemple du niveau de couverture de l'eSCM-SP par la BS 15000.

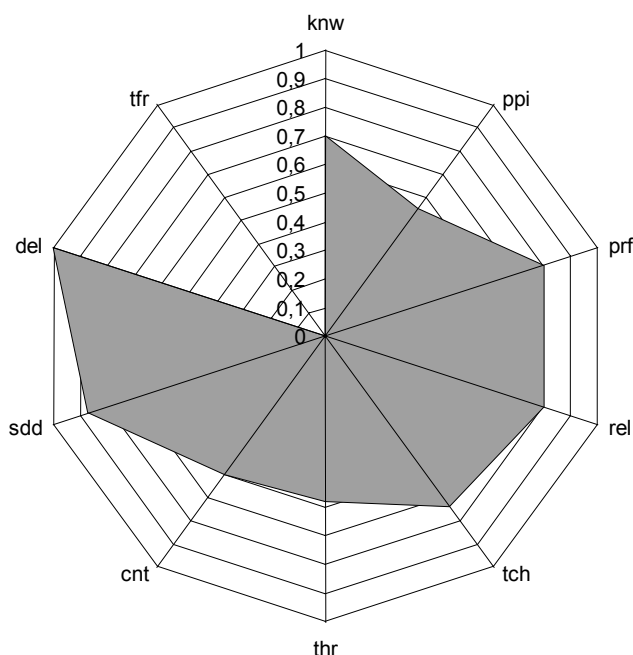


Figure 3 : Taux de couverture de l'eSCM-SP par la BS15000

## La certification

La finalité du programme de certification est de fournir une manière fiable, objective et crédible pour mesurer le degré de conformité de tout fournisseur avec les pratiques de l'eSCM-SP. L'ITsqc assure la formation des évaluateurs. La certification est valide pendant deux ans. Elle peut théoriquement être révo-

<sup>1</sup> Référentiel traitant de la certification des centres d'appels. Appliqué au Canada et aux États-Unis.

quée à tout moment, bien que la procédure de révocation ne soit pas explicitée.

## Deux façons de se faire certifier

Le processus repose sur quatre opérations de base qui sont :

- la mini autoévaluation ;
- l'autoévaluation complète ;
- la mini évaluation ;
- l'évaluation pour certification.

À partir de ces éléments, la certification peut être traitée en empruntant deux parcours différents :

- Le premier consiste à exécuter tout d'abord une mini autoévaluation. Celle-ci permet de mesurer l'écart entre le résultat constaté et la situation cible. Elle identifie aussi les pratiques à mettre en œuvre en priorité. Après une période de remise à niveau qui peut durer un an, l'organisme peut déclencher une auto évaluation complète pour déterminer s'il est en mesure de passer la certification. Si les résultats sont concluants, rien ne l'empêche alors de se lancer dans le processus d'évaluation en vue d'obtenir la certification.
- Le deuxième parcours commence aussi par la mini autoévaluation. Mais ensuite l'organisme peut avoir recours à la mini évaluation en lieu et place de l'autoévaluation complète. Il lui est ainsi possible d'attester, preuve à l'appui, qu'il est conforme à un certain nombre d'éléments de l'eSCM-SP. Mais attention, seulement à un certain nombre, car pour obtenir la certification, il lui restera tout de même à exécuter le processus complet d'évaluation.

Quelle que soit l'option prise, l'évaluation pour certification est soumise au préalable à un plan d'évaluation approuvé par l'ITsqc.

Le certificat apporte la preuve que l'organisme est conforme aux exigences de l'eSCM-SP pour un niveau d'aptitude spécifique sur des services identifiés. La liste de tous les organismes certifiés est disponible sur le site de l'ITsqc.

## Une documentation répartie sur plusieurs volumes

La documentation est téléchargeable sur le site de l'ITsqc. Elle est constituée de plusieurs volumes :

- la présentation du modèle intitulé « The sSCM-SP V2 : Model Overview » qui présente la vue générale du modèle ;
- l'explication des pratiques, intitulée « The sSCM-SP V2 : Practice détails » contenant toutes les fiches descriptives des pratiques ;
- le système de mesure intitulé « Measurement and the eSourcing Capability Model for Service Providers V2 » ;
- les études comparatives détaillées (un volume pour chacune d'entre elles) avec les référentiels pré-cités ;

- le code de pratique professionnelle, plus destiné aux évaluateurs.  
Tous ces manuels ne sont disponibles qu'en anglais.

## Conclusion

---

L'eSCM-SP est un modèle très jeune. Il existe très peu de retour d'expérience en provenance de la Corée du sud ou de l'Inde où il est implanté.

Qu'est-ce qui fait que l'on devra s'y intéresser ?

L'eSCM montre très bien les enjeux de l'eSourcing. Pour répondre à ces enjeux, les concepteurs ont su présenter une grille d'études sous trois dimensions, avec des pratiques clairement identifiées et décrites de façon pragmatique sous forme de fiches. Cet ensemble impose une démarche structurante pour cerner les attentes qu'un client doit poser vis-à-vis de son ou de ses fournisseurs, et inversement. L'eSCM-SP n'entre pas en conflit avec les autres référentiels tel que CMMI ou ITIL puisqu'il s'appuie sur leurs acquis. Mais ces référentiels sont essentiellement centrés sur les services issus de leur activité métier. Avec l'eSCM, toute l'originalité repose sur le fait que le système est axé sur la relation client fournisseur avec un modèle conçu en deux volets, chacun d'entre eux supportant une certification qualifiant des services pouvant être issus de différents métiers.

Où peut se situer la difficulté ?

La difficulté apparaît vis-à-vis de la complexité du système lui-même. D'autres questions vont très vite venir à l'esprit. Citons à titre d'exemple :

- Comment va-t-on s'y retrouver à travers les différents niveaux de certification portant sur différents services ?
- L'eSCM-SP fait référence à d'autres référentiels. Lorsque ces derniers évoluent, dans quelle condition l'eSCM doit-il évoluer ? Et quel sera l'impact sur une certification en cours ?
- La démarche est-elle adaptée aux PME ?

Même si des questions demeurent, les concepteurs à travers la notion « d'eSourcing » ont su élargir le débat. De plus, compte tenu :

- du sérieux de l'organisme qui est à l'initiative du projet, à savoir le Carnegie Mellon...
- de l'expérience de ce même organisme dans d'autres domaines (CMMI)...
- du support des « majors » de l'infogérance...
- de l'exhaustivité du système...

nous pouvons nous attendre à un succès certain de l'eSCM-SP. ▲

**Laurent Hanaud**  
**lha01@neuf.fr**