

Dans La Lettre n°64, nous avons présenté un nouveau standard, l'eSourcing Capability Model ou eSCM dont l'originalité reposait sur une conception en deux volets, l'un destiné au fournisseur l'eSCM-SP (SP pour Service Provider), l'autre au client l'eSCM-CL (CL pour Client organizations). Nous nous étions attachés à décrire le volet fournisseur dans la mesure où ce dernier était déjà opérationnel en Corée du Sud et en Inde. Or l'Itsqc (Information Technology Services Qualification Center) du Carnegie Mellon, propriétaire du référentiel, vient de publier sur son site Internet le volet client en version préliminaire pour une première relecture publique. Qu'en est-il ?

## Un guide adapté aux organisations clientes

L'eSCM-CL a été développé par l'ITsqc Research Consortium. Ce consortium regroupe plusieurs organismes. Parmi ceux-ci, on retrouve les membres historiques qui ont participé à l'élaboration du volet fournisseur à savoir : Carnegie Mellon University, IBM Global Services, EDS, Accenture et Satyam Computer Services Ltd. Mais depuis la publication de l'eSCM-SP se sont joints d'autres membres. Citons ; Hewlett-Packard, CA, Deloitte, itSMF, Outsourcing Institute, l'Université fédérale de Rio de Janeiro, Phoenix Health Systems, STQC, Wachovia Financial, DBA., Boeing, BP, L'Oreal, General Motors. On y retrouve aussi bien des fournisseurs que des clients.

L'eSCM-CL reprend les principes de base de l'eSCM-SP, à savoir :

- la notion d'eSourcing ;
- une architecture en trois dimensions ;
- un processus de certification basé sur une approche « multi parcours » ;
- un référentiel décrit sur deux niveaux : présentation globale, présentation détaillée de chaque pratique.

### Le concept d'eSourcing comme base commune

L'eSCM-CL reprend intégralement la notion d'eSourcing présentée dans l'eSCM-SP. Cette notion constitue donc une base commune aux deux volets, permettant d'identifier les services en fonction de leur provenance (ou source) à savoir :

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

Rappelons que l'eSourcing (pour IT-enabled Sourcing) correspond à un 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 ou la finance.

Le référentiel de l'eSCM-CL est conçu comme un guide permettant aux organisations clientes de mesurer et d'améliorer leur aptitude à évaluer le service rendu. L'idée clef des concepteurs est de faire en sorte que cette mesure d'aptitude ne porte pas uniquement sur la prestation en elle-même mais plutôt sur le système organisationnel<sup>1</sup> qui supporte la dite prestation, et ce tout au long du cycle de vie du service.

Le chapitre « eSCM-SPv2 : Model Overview » du référentiel, qui définissait la notion d'eSourcing est intégré dans celui de l'eSCM-CL intitulé « The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) Model Overview, v1.1 ». On y retrouve donc les mêmes exemples de services, objets du « sourcing », avec le schéma suivant, déjà présenté dans notre article de La Lettre n°64 :

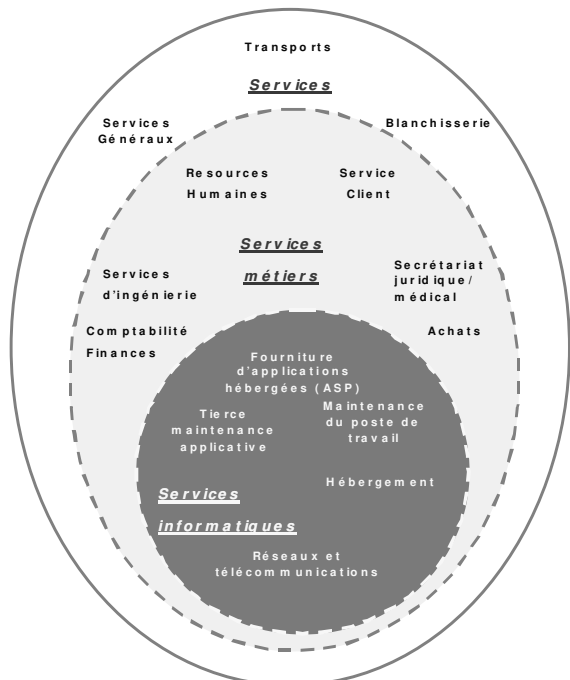


Figure A : Types de services objets du « sourcing »

<sup>1</sup> À noter que le référentiel utilise le terme d'organisation cliente.

## Avec les mêmes catégories de relation client fournisseur

Bien entendu nous retrouvons les modalités de la relation client fournisseur, à savoir :

- la relation traditionnelle où un fournisseur livre à un client ;
- la relation « Co-Sourcing » où deux fournisseurs s'associent pour répondre à une offre client ;
- la relation « Multi Sourcing » identique à la précédente mais avec plusieurs fournisseurs ;
- l'alliance où plusieurs fournisseurs collaborent pour répondre à l'offre d'un ou plusieurs clients ;
- la Joint Venture, société créée en commun par un fournisseur et un client ;

- la relation « In Sourcing » où le fournisseur est intégré dans l'organisation du client.

## L'architecture en trois dimensions

L'eSCM, dans ses deux volets, 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.

Pour sa part l'eSCM-CL repose sur un cycle de 5 phases et 17 domaines comme représenté sur la figure B.

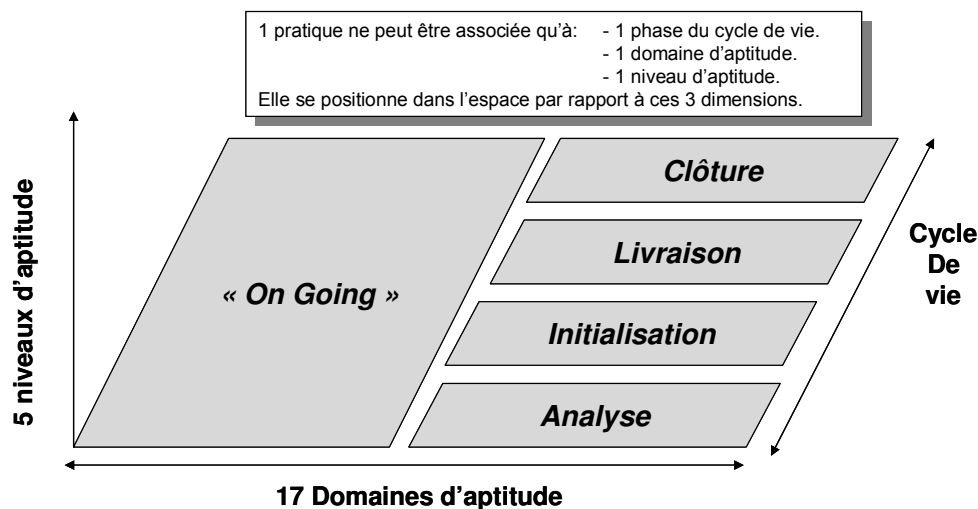


Figure B : Les 3 dimensions de l'eSCM-CL

## Un cycle de vie rallongé

Dans le volet client, le cycle de vie couvre 5 phases ;

- l'analyse,
- l'initialisation,
- la livraison,
- la clôture,
- et « l'Ongoing » ;

soit une phase de plus que l'eSCM-SP, celle de l'analyse.

**L'analyse** est une phase spécifique au client. En effet il appartient au client de définir sa stratégie et, dans le cadre de celle-ci, d'identifier les activités pouvant être traitées à l'extérieur de l'entreprise. La finalité des pratiques contenues dans cette phase est de :

- s'assurer que l'organisation cliente dispose bien des informations appropriées lui permettant de prendre une décision informée, fondée sur une bonne compréhension des opérations pour identifier les services, fonctions et processus qui peuvent être fournis en externe,

- définir la démarche planifiée qui en résulte.

**L'initialisation** contient des pratiques nécessaires à la préparation de la mise en œuvre de ces services. C'est à ce niveau que s'effectuent les opérations de consultation, évaluation, sélection des fournisseurs ainsi que la négociation, l'établissement des accords et des conventions de services, puis le transfert du service.

**La livraison** regroupe les pratiques permettant de contrôler la conformité du service rendu aux engagements pris.

**La clôture** se situe en fin de contrat. Elle couvre le transfert des ressources et des responsabilités soit vers le client soit vers un autre fournisseur.

La cinquième phase appelée « **On Going** » regroupe les pratiques qui ont besoin d'être exécutées tout au long du cycle de vie du contrat. Cela signifie que toute pratique « Ongoing » est applicable aussi bien dans la phase d'analyse que dans celles de

l'initialisation, de la livraison ou de la clôture. Typiquement, elle couvre des activités telles que les changements, les revues de performances, la communication ou la gestion des risques.

### Une structure fonctionnelle plus étoffée

Dans l'eSCM-CL, les domaines d'aptitude reposent sur une approche un peu plus élaborée que dans celle de l'eSCM-SP.

Concernant le contenu, le volet client est plus complet que celui du fournisseur. Ainsi, l'eSCM-CL comporte 95 pratiques réparties sur 17 domaines d'aptitude contre 84 pratiques et 10 domaines pour l'eSCM-SP.

Les pratiques reposent sur la même typologie que celle de l'eSCM-SP. Sont donc repris les types suivants :

- règle (Policy),
- procédure,
- guide,
- programme,
- plan,
- autre.

Les pratiques répondant aux exigences d'une des quatre premières phases du cycle de vie sont axées sur le concept de « Sourcing », qui porte sur l'approvisionnement du service. Nous pourrions parler de « service reçu » par opposition au « service émis » c'est-à-dire livré par le fournisseur. L'encadrement du service reçu repose sur des activités propres au client. Ces dernières constituent l'activité de « Sourcing ». Les domaines qui les traitent sont :

- l'analyse d'opportunité,
- l'approche, ou initialisation de la démarche,
- la planification,
- l'évaluation des fournisseurs de service,
- l'engagement,
- le transfert de service,
- la gestion des services sources,
- l'achèvement.

Les pratiques se situant dans la phase « On going », sont traitées sur 3 axes, la gouvernance, les « compétences et changements » et enfin l'environnement.

Sur l'axe « Gouvernance » se concentrent :

- la gestion de la stratégie,
- la gestion de la gouvernance,
- La gestion des relations,
- La gestion de la valeur<sup>1</sup>.

Sur l'axe « compétences et changements » se situent :

- La gestion des connaissances,
- La gestion des ressources humaines,
- La gestion organisationnelle des changements.

Enfin l'axe « Environnement » regroupe :

- La gestion des risques,
- La gestion des technologies.

Concernant le formalisme, tout comme dans l'eSCM-SP, chaque pratique est matérialisée sous forme d'une fiche avec :

- un identifiant propre,
- 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.

### Des niveaux d'aptitude à l'identique

Les cinq niveaux d'aptitude sont identiques à ceux de l'eSCM-SP, avec une vue un peu plus orientée client, mais s'appliquant dans le même état d'esprit, celui de passer de la simple gestion des tâches au maintien de l'excellence. On distingue donc :

- Le niveau 1 : Fournir les services.
- Le niveau 2 : Traiter systématiquement des activités de service.
- Le niveau 3 : Traiter la performance organisationnelle.
- Le niveau 4 : Améliorer pro activement la valeur.
- Le niveau 5 : Maintenir l'excellence.

Reste à voir comment ces activités peuvent être mises en œuvre.

### Mettre en œuvre l'eSCM-CL

Les concepteurs de l'eSCM-CL ont repris le prédicat de départ déjà évoqué dans l'eSCM-SP. L'amélioration continue peut être appréhendée par deux voies différentes : celle des mesures et celle de la structure.

Rappelons-en le principe :

- Dans le premier cas, le système est évalué via les mesures. Les résultats sont comparés aux objectifs définis par le management. 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 modèles prédéfinis, pour se donner un cadre de référence et identifier ainsi les processus et pratiques à mettre en œuvre pour améliorer son organisation.

<sup>1</sup> Le terme anglais est Value Management – Gestion de la valorisation.

Comment se situe l'eSCM-CL par rapport à ces deux approches ?

### Des mesures selon une finalité propre à chaque niveau

L'eSCM-CL exige la mise en place d'un système de mesures. Ce dernier est nécessaire pour identifier et suivre la performance du service obtenu, en incluant les niveaux de service permettant de comparer l'objectif au réalisé.

Il appartient à l'organisation cliente de définir les mesures à mettre en place en fonction des besoins du service à obtenir et de ses objectifs métiers. En conséquence, le référentiel ne définit pas d'indicateurs en tant que tel. Il établit plutôt un chemin entre les différents niveaux d'aptitude avec une finalité propre à chacun des niveaux.

- Le niveau 1 correspond à une organisation ad hoc. Il n'y a pas d'exigences particulières.
- Le niveau 2 où l'organisme est susceptible de comprendre ses objectifs métiers et où le système de mesure est plutôt centré sur le suivi des activités et la gestion des engagements de service.

- Le niveau 3 s'adresse plus particulièrement aux problèmes organisationnels, incluant les objectifs et la performance liés à la stratégie de l'organisme.
- Le niveau 4 couvre tout ce qui relève de la performance du « Sourcing ».
- Le niveau 5 démontre l'excellence de la performance à travers l'organisation.

### Respecter les objectifs métiers

Sur le marché des référentiels, il existe d'autres structures standard, telles que CobiT, ITIL et autres. Les concepteurs de l'eSCM-CL reconnaissent qu'il peut y avoir un impact, mais qu'il n'existe pas de conflits d'ordre conceptuel.

Ce qui importe pour ceux-ci, c'est que la structure puisse faire en sorte que la gestion du « Sourcing » respecte les objectifs métiers fixés par le management de l'entreprise.

La figure C en présente le principe. Que montre-t-elle ?

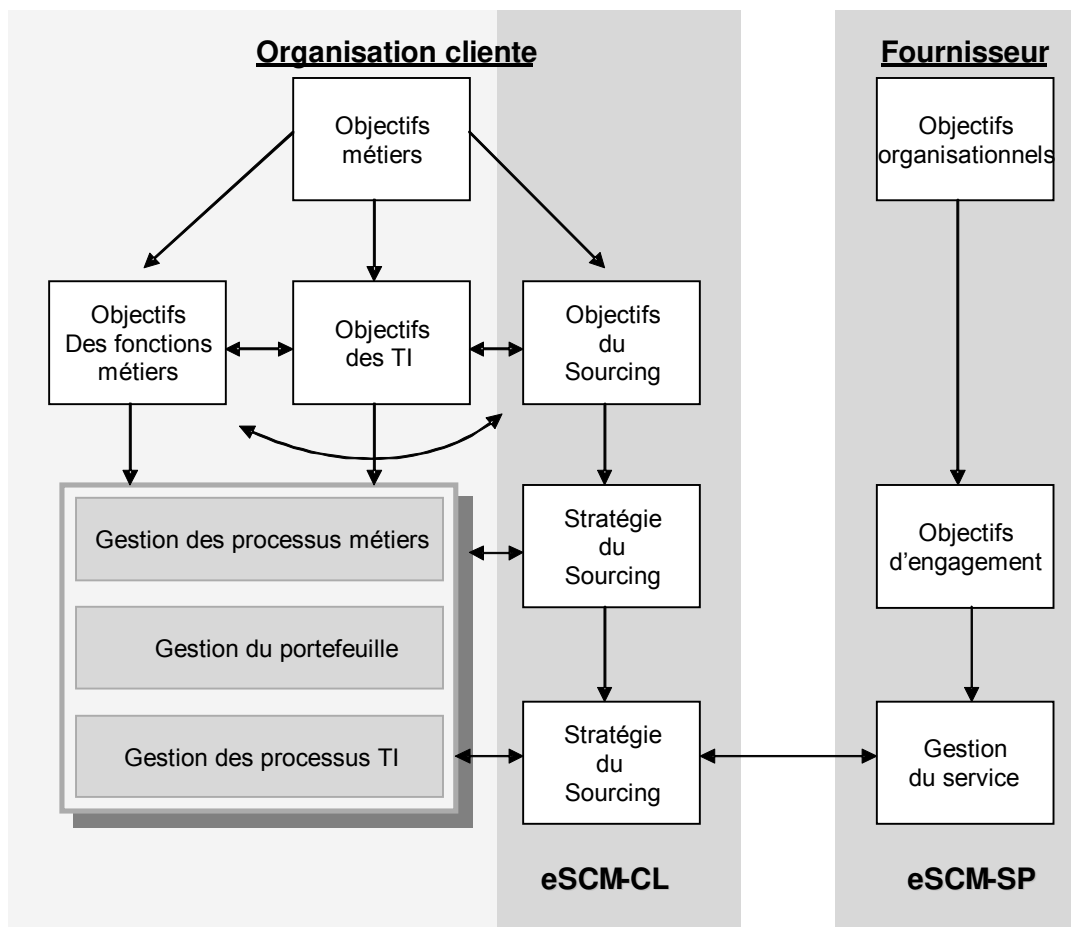


Figure C : Les activités du « Sourcing »

De par son contenu et sa démarche, l'eSCM-CL repositionne profondément le rôle du client. Celui-ci évolue avec son environnement, son marché, ses actionnaires, ce qui l'amène à adapter ses objectifs stratégiques. Par ricochet, les accords avec les fournisseurs se modifient. Par conséquent la prestation ne peut jamais être dans un état figé. Elle vit, elle bouge, elle change pour répondre aux décisions stratégiques. Ce mouvement nécessite la mise en place d'une activité propre aux organisations clientes. C'est le « Sourcing », et l'eSCM-SP n'en définit que les bonnes pratiques.

## La certification

---

L'ITsqc Research Consortium a repris le processus mis en place pour l'eSCM-SP à quelques modifications près. La finalité du programme de certification est de fournir une manière fiable, objective et crédible pour mesurer le degré de conformité de toute organisation cliente avec les pratiques de l'eSCM-CL. L'ITsqc assure la formation des évaluateurs. La certification est valide pendant deux ans. Elle peut en principe être révoquée à tout moment.

### Deux façons de se faire certifier

Le processus de certification repose sur cinq opérations de base qui sont :

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

À partir de ces éléments, la certification peut être obtenue 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 l'objectif requis pour obtenir le niveau d'aptitude cible. Elle identifie aussi les pratiques à appliquer en priorité. Dès que les efforts d'amélioration sont bien établis sur une période de 6 mois à 1 an, l'organisme peut déclencher une autoévaluation 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 complète puis le processus d'évaluation pour 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-CL. 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, puis l'évaluation pour certification.

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

### Une documentation moins complète que celle de l'eSCM-SP

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

- la présentation du modèle intitulée « The eSourcing Capability Model for clients organizations (sSCM-CL) : Model Overview V1.1 » qui présente la vue générale du modèle ;
- l'explication des pratiques intitulée « The eSourcing Capability Model for clients organizations (sSCM-CL) : Practice détails V1.1 » qui contient toutes les fiches descriptives des pratiques.

Tous ces manuels ne sont disponibles qu'en anglais.

## Prospective

---

Nous vous avons présenté à travers les deux Lettres d'ADELI, le dernier-né des standards, l'eSourcing Capability Model.

Quelle leçon en tirer ?

Tout d'abord ce référentiel est jeune. Il manque sans doute de maturité. Il peut sembler complexe. Mais il a des atouts. Voyons lesquels.

Ainsi que nous l'avions énoncé dans La Lettre n°64, la structure de l'eSCM présente une certaine efficacité de par sa grille d'études à trois dimensions, avec des pratiques clairement identifiées et décrites de façon pragmatique sous forme de fiches. Cela permet de mettre en place une démarche structurante pour cerner les attentes d'un client vis-à-vis de ses fournisseurs et inversement.

Ensuite l'eSCM s'intègre aisément dans son environnement. Il est complémentaire d'autres référentiels tels que CMMI ou ITIL. Il ne les remet pas en cause, tout au plus il les complète. En effet, nous avons vu qu'il n'est pas uniquement centré sur les technologies de l'information, comme la plupart des autres référentiels. Il couvre un champ plus large, celui du métier, et ce sur un axe client fournisseur. Il faut peut-être y voir le signe précurseur d'une évolution majeure.

Les concepteurs historiques de l'eSCM sont pour la plupart issus des « majors » de l'infogérance (IBM, EDS, Accenture pour ne citer qu'eux). Force est de constater que ces derniers se tournent de plus en plus vers une nouvelle prestation, celle du « Business Process Outsourcing ». Il s'agit pour ces entreprises d'être des experts « métier » en assurant les activités telles que les ressources humaines ou l'analyse financière pour le compte de clients. Elles

espèrent fournir ainsi un service plus performant en y intégrant l'usage des technologies de l'information. Certaines d'entre elles y voient un axe de croissance majeure<sup>1</sup>. Ceci n'est autre que l'eSourcing et l'eSCM en est l'outil d'application. Cet outil est-il donc destiné à un avenir prometteur ?

Il est certain que le référentiel est fortement lié à ce marché. Mais tout dépendra de l'évolution de celui-ci. Pour certains, il n'est pas prouvé qu'il tienne toutes ses promesses<sup>2</sup>, beaucoup de clients prospectés étant réticents à « lâcher » une partie importante de leurs activités traditionnelles. Pour d'autres au contraire, dans le cadre de la mondialisation, il s'agirait d'une évolution naturelle<sup>3</sup>.

Rendez-vous donc dans 10 ans pour connaître la réponse. ▲

***laurent.hanaud@adeli.org***

---

<sup>1</sup> *Le pari historique d'IBM – Michel Ktitareff – Rédaction web des échos Juillet 2006.*

<sup>2</sup> *Steven Milunovich de Merrill Lynch - Le pari historique d'IBM – Rédaction web des échos Juillet 2006*

<sup>3</sup> *L'entreprise mondiale unifiée – Sam Palmisano – Foreign Affairs Mai Juin 2006*