

Le Guide

Basé sur la version 1.1 du référentiel eSCM-CL édité par le département Information Technology Services Qualification Center (ITSqc) de l'Université Carnegie Mellon

Traduit de l'anglais et rédigé par :
Gérald AUDENIS
Renaud BROSSE
Yann CAMENEN
Marc COEN
Patrick GEAI
Mourad KACIR
Jean-Marc LEZCANO
René MICHAUX
Jérôme de PREMESNIL

Publié par :
Ae-SCM
Association (loi de 1901) pour la promotion
des bonnes pratiques de sourcing
25, rue du Maréchal Foch
78000 Versailles
France
www.ae-scm.com

Imprimé par :
AGIC – Imprimerie du Groupe MORAULT
77, rue Médéric
92250, La Garenne-Colombes

Créé et édité en juin 2008
Dépôt légal, juin 2008

Traduction supervisée et validée par la commission Publication de l'Ae-SCM France
(contact : ae-scm@laposte.net, Patrick GEAI)

L'Ae-SCM remercie pour leur aimable concours toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction et la publication de cet ouvrage.

The authors of this document have been granted permission by the ITSqc, Carnegie Mellon University to publish this work.
The eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL) is copyrighted by Carnegie Mellon University. Any other reproductions or derivative works based on this document for external or commercial use require that permission be obtained from ITSqc.
Carnegie Mellon University makes no warranties of any kind with respect to use of this material.

Traduction libre de l'anglais:
Les auteurs de ce document ont eu l'autorisation de publication par l'IT Services Qualification Center de l'Université Carnegie Mellon.
Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les clients (eSCM-CL) est une marque déposée par l'Université Carnegie Mellon. Toute reproduction ou produits dérivés basés sur ce document pour un usage externe ou commercial requiert l'autorisation préalable de l'ITSqc.
L'Université Carnegie Mellon décline toute responsabilité concernant l'utilisation de cet ouvrage.

Ce guide de poche a été rédigé comme un ouvrage de référence pratique destiné aux organisations des clients qui ont externalisé (ou souhaitent le faire) des activités pour lesquelles l'informatique est une composante clé.

Cet ouvrage est publié en introduction de ceux, plus détaillés, formant la base de l'eSCM-CL porté par l'IT Service Qualification Center de l'Université de Carnegie Mellon. Il ne s'agit pas d'une traduction « mot pour mot » du référentiel. Il s'agit d'un guide permettant un accès rapide à son contenu et plus encore à sa philosophie.

Ce guide décrit les pratiques relatives à toutes les étapes du cycle de vie d'une prestation :

- les pratiques permanentes d'une organisation liées au sourcing,
- les pratiques d'analyse d'une opération de sourcing particulière,
- les pratiques de démarrage de la prestation,
- les pratiques de fourniture du service attendu,
- les pratiques de réversibilité.

Les éléments contenus dans cet ouvrage ne sont ni définitifs ni impératifs ; il s'agit simplement d'un ensemble de directives fondées sur les meilleures pratiques de sourcing. Toute organisation, indépendamment de sa taille ou des technologies qu'elle utilise, pourra les appliquer et en tirer profit. Ces pratiques doivent être adaptées et validées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque organisation, selon :

- son activité,
- sa culture d'entreprise,
- sa structure,
- son environnement,
- ses processus.

Ce guide de poche est destiné à renforcer le message selon lequel l'unique objectif de toute opération de sourcing est de soutenir le métier de l'entreprise de manière efficace et rentable. Il positionne le pilotage proactif de la relation entre client et prestataire ainsi que leur partenariat comme facteur clé du succès de l'organisation.

Sommaire

1.	Introduction	4
2.	Objectifs du modèle	5
3.	L'eSourcing	6
4.	Les enjeux de l'eSourcing	8
5.	eSCM, référentiel de l'eSourcing	10
6.	La structure d'eSCM-CL	12
7.	Présentation des pratiques	18
8.	Gestion de la stratégie de sourcing (STR)	19
9.	Gestion de la gouvernance (GOV)	23
10.	Gestion des relations (REL)	28
11.	Gestion de la valeur (VAL)	33
12.	Gestion des changements organisationnels (OCM)	38
13.	Gestion des ressources humaines (PPL)	42
14.	Gestion de la connaissance (KNW)	45
15.	Gestion de la technologie (TCH)	48
16.	Gestion des risques (THR)	51
17.	Etude d'opportunité de sourcing (OPA)	55
18.	Approche de sourcing (APP)	58
19.	Planification du sourcing (PLN)	62
20.	Evaluation des prestataires (SPE)	66
21.	Contractualisation (AGR)	69
22.	Transfert du service (TFR)	74
23.	Gestion des services sourcés (MGT)	78
24.	Réversibilité (CMP)	85
25.	Méthodes d'évaluation et certification	89
26.	Appendice	92
27.	Conseils et contacts supplémentaires	93
28.	Glossaire	94

1. Introduction

Confier une activité métier à une organisation externe afin d'obtenir des gains en terme de coût et de qualité n'est pas un nouveau concept ; l'externalisation était déjà largement utilisée au milieu du 20^{ème} siècle. A l'origine, l'externalisation concernait surtout la fabrication de composants industriels mais aussi certaines activités non critiques comme les services généraux.

L'externalisation des technologies de l'information (TI) a débuté dans les années 60 alors que les organisations utilisaient généralement le time-sharing pour gérer leurs coûts. Les années 70 ont ensuite vu ces organisations externaliser en partie leurs opérations de traitement des données dans le but d'obtenir des gains financiers significatifs. Les années 80 ont par la suite été témoins des premiers contrats d'externalisation d'activités informatiques complètes. La rapide mondialisation et le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier durant les années 90 a poussé les entreprises à externaliser des processus métier complets, notamment des processus s'appuyant sur les TI. A titre d'exemple, on peut citer les processus de support clients, comptabilité, paye, centre d'appels ou logistique. Plus récemment, on a pu observer l'externalisation d'activités comme les services d'ingénierie ou le développement de contenu multimédia.

Les organisations de nombreux secteurs, de l'industrie à la banque en passant par les services de santé, sous-traitent de plus en plus leurs activités métier s'appuyant sur les TI. Elles cherchent à profiter des nouveaux leviers de croissance offerts par les capacités émergentes des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans bien des cas, les résultats obtenus n'ont pas été à la hauteur des attentes.

Gérer et répondre aux besoins des clients est un challenge majeur pour les prestataires et les exemples d'échec abondent. Les challenges des clients comprennent notamment :

- l'établissement d'une stratégie appropriée de sourcing,
- l'identification des activités pouvant être sourcées,
- le développement d'approches de sourcing efficaces,
- la gestion des risques,
- la sélection et la négociation avec les prestataires,
- le pilotage de la performance,
- la gestion de la relation avec leurs fournisseurs.

2. Objectifs du modèle

Le département ITSq de l'Université de Carnegie Mellon a développé un référentiel de bonnes pratiques qui permet aux clients et aux prestataires de continuellement évoluer, s'améliorer et innover dans leur aptitude à développer des relations plus fortes, durables et de confiance. Ce référentiel permet aussi aux clients de répondre à la dynamique soutenue des demandes des métiers tout en pilotant efficacement les services délivrés par leurs fournisseurs.

Le modèle d'aptitude au sourcing pour les clients (eSCM-CL) est un modèle de « bonnes pratiques » qui donne aux clients un guide pour l'amélioration de leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing. Il est construit en miroir du volet dédié au prestataire (eSCM-SP) et se focalise sur les actions des clients conditionnant le succès des relations de sourcing.

Le modèle d'aptitude au sourcing pour les clients (eSCM-CL) a deux objectifs majeurs : (1) fournir aux clients un guide qui leur permettra d'améliorer leur aptitude au sourcing tout au long du cycle de vie et (2) proposer aux clients des moyens objectifs d'évaluer cette aptitude. Le modèle eSCM-CL donne à la fois aux clients un guide pour améliorer leurs activités de sourcing mais aussi un standard à utiliser pour évaluer ces activités dans un objectif de certification. Les clients pourront également faire valoir leur niveau de certification eSCM-CL auprès des prestataires sur la base de leur « Profil d'Aptitude au Sourcing », en particulier lors des phases de négociation.

Le succès de l'application du modèle est démontré quand les clients qui l'ont adopté constate d'une part moins d'échecs dans leur relation de sourcing dus à une mauvaise performance des prestataires et d'autre part une gestion plus efficace et au meilleur coût des prestataires, une meilleure qualité des relations avec eux et une augmentation de la valeur métier créée par les activités de sourcing.

Le modèle eSCM pour les clients (eSCM-CL) est composé de 95 pratiques qui traitent des aptitudes clés dont le client a besoin dans le sourcing de ses activités s'appuyant sur les TI.

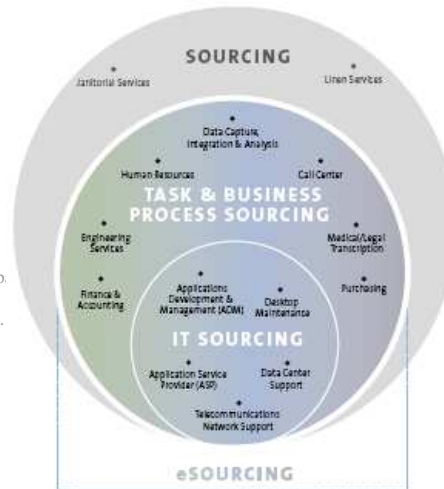
3. L'eSourcing

Définition de l'eSourcing

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 rentabilité de l'entreprise.

figure 1 : Les types de services sourcés

les deux cercles centraux, « Sourcing des activités TI » et « Sourcing des Tâches et Processus Métier », sont traités par l'eSourcing. Le cercle extérieur, Sourcing, est exclu du périmètre.



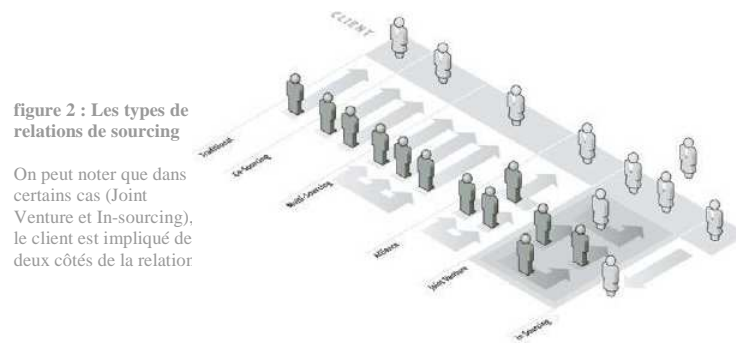
Les différents types de sourcing

Le sourcing peut être divisé en trois catégories.

- (1) **Le sourcing sélectif** est le sourcing d'une partie d'une fonction métier. Cela va d'une tâche spécifique (par exemple, l'impression des chèques), à un processus complet (par exemple, le processus de paye) d'une fonction métier
- (2) **Le sourcing global** concerne le sourcing d'une fonction métier entière (par exemple, les Ressources Humaines)
- (3) **Le sourcing de transition**, comme son nom l'indique, est la pratique qui consiste à sourcer un service pendant une période de transition. (par exemple, l'externalisation de la paye pendant une période de changement de système de paye)

Les différents types de relations de sourcing

L'évolution rapide d'Internet et l'augmentation croissante des bandes passantes ont facilité le fonctionnement d'organisations très dispersées sur le plan géographique. Cette capacité à dépasser les frontières a contribué à l'émergence d'une grande variété de types de relations de sourcing.



Comme l'illustre la figure 2, ces relations peuvent être du type suivant :

- **Traditionnel** : un prestataire fournit un service à un client,
- **Co-sourcing** : deux prestataires travaillent ensemble pour fournir un service à un client,
- **Multi-sourcing** : plusieurs prestataires fournissent des services à un client qui intègre l'ensemble,
- **Alliance** : plusieurs prestataires collaborent pour servir un ou plusieurs clients (souvent, l'un des prestataires sert d'interface unique avec le(s) client(s)),
- **Joint Venture** : Plusieurs prestataires forment une entité pour servir un ou plusieurs clients (le premier client fait souvent partie de l'entité formée),
- **In-sourcing** : le service est confié à une entité interne au client mais gérée comme une entité externe.

4. Les enjeux de l'eSourcing

Le sourcing de services n'est pas sans risque et les exemples de défaillances importantes ne manquent pas. Une étude approfondie de la littérature sur le sujet, complétée par de nombreux entretiens avec des professionnels du secteur, a permis d'identifier 23 problèmes majeurs, sources d'obstacles à une relation de sourcing réussie. Sur la base de ces problèmes majeurs, 12 principes ont émergé et guidé le développement du référentiel eSCM-CL. Ces principes, ou enjeux de l'eSourcing, sont les suivants :

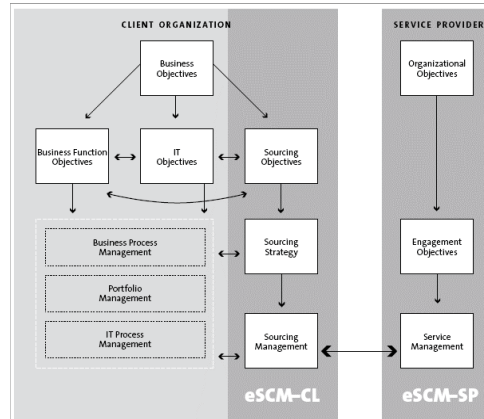
- (1) Focalisation sur la gestion du sourcing des services basés sur les TI
- (2) Construction de relations de confiance entre les parties prenantes
- (3) Communication efficace entre les parties prenantes
- (4) Augmentation de l'agilité du client en améliorant son aptitude à gérer le changement
- (5) 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 la gouvernance
- (11) Amélioration de la capacité à gérer la relation client/fournisseur
- (12) Mise en place d'indicateurs pertinents

Limites du référentiel eSCM

Selon le principe 1 évoqué ci-avant, eSCM-CL se focalise sur les activités de sourcing. La figure 3 ci-dessous propose une vue de ce périmètre, mettant en avant les aspects de gestion stratégique du client.

figure 3 : eSCM-CL se focalise sur les activités de sourcing

Cette perspective met en avant le processus de gestion stratégique du client



eSCM-CL s'adresse plus particulièrement aux organisations clientes ayant mis en place un certain nombre de pratiques fondamentales qui permettent le développement des activités de sourcing :

- Les objectifs stratégiques de l'organisation sont définis et gérés grâce à un processus de planification stratégique.
- Le système de management par les processus du client permet la mise en place et l'utilisation de politiques et procédures.
- Un système minimum de gestion de la connaissance permet de soutenir les activités de sourcing.
- Le développement des compétences nécessaires aux activités de sourcing est possible grâce à la politique RH menée

Comme évoqué précédemment, l'ITSqc a conçu deux référentiels pour adresser les enjeux du sourcing : eSCM-CL, dont il sera question tout au long de cet ouvrage, et eSCM-SP (pour Service Provider, ou prestataire), faisant l'objet d'un guide spécifique.

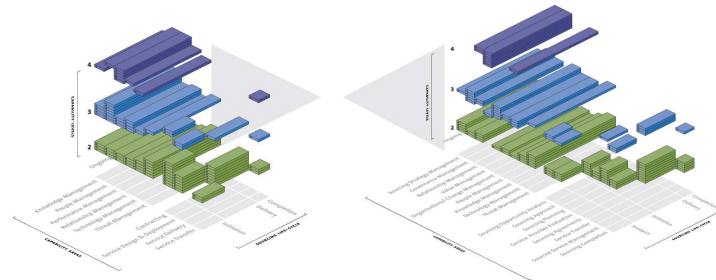


figure 4 : structure d'eSCM avec ses deux volets prestataires (eSCM-SP) et clients (eSCM-CL)

En complément d'eSCM-CL, eSCM-SP est un modèle d'aptitude de « bonnes pratiques » qui donne aux prestataires un guide pour l'amélioration de leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing. En outre, eSCM-SP fournit aux clients un outil objectif d'évaluation de l'aptitude de leurs prestataires et permet aux prestataires de se différencier de leurs concurrents.

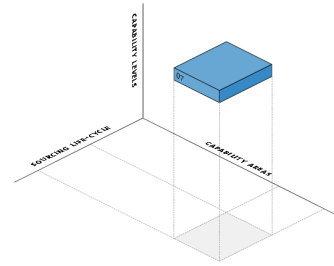
Les deux modèles fournissent donc, parallèlement aux prestataires et aux clients, des bonnes pratiques à adopter pour entrer dans le cercle vertueux de l'amélioration continue et ce, durant l'ensemble des phases du sourcing. Ils permettent aussi de maîtriser les risques du sourcing, dans une parfaite compatibilité avec les autres référentiels qualité.

Comme vous le découvrirez dans les chapitres suivants, les **pratiques** sont les « unités élémentaires » des deux modèles caractérisant ces « meilleures pratiques » du sourcing. Elles sont au nombre de 95 pour eSCM-CL, de 84 pour eSCM-SP. Nommées par un court intitulé (ex : *Transition du Service*), les activités qu'elles décrivent sont résumées par un énoncé (ex : *Planifier et assurer le suivi de la transition du service source*).

Les pratiques des deux modèles s'inscrivent dans un modèle à trois dimensions.

figure 4 : les trois dimensions d'eSCM-CL

Chaque pratique eSCM-CL est distribuée selon trois dimensions : l'étape du cycle de vie, le domaine d'aptitude et le niveau d'aptitude



La première de ces dimensions est le positionnement de la pratique dans le **cycle de vie du sourcing**. Les modèles eSCM distinguent les phases de **démarrage**, de **fourniture** et de **réversibilité**, ainsi que les **pratiques permanentes** exercées tout au long du cycle de vie. Le modèle eSCM-CL prend en compte, en amont du sourcing à proprement parler, une phase complémentaire d'**analyse** de toute opération de sourcing.

La seconde dimension est le **domaine d'aptitude** (capability area), dans lequel la pratique est classée, eu égard à la nature des fonctions critiques du sourcing qu'elle aborde. Le domaine d'aptitude fournit la racine de l'identifiant de la pratique (ex : *trf01*, dans le domaine *TRF*, *Transfert du Service*). eSCM-CL comprend dix-sept domaines d'aptitude, eSCM-SP en comprend dix. Il est à noter que le domaine *Transfert du Service* ainsi que cinq domaines d'aptitudes des pratiques permanentes traitent des mêmes préoccupations de manière complémentaire dans les deux référentiels : Gestion des Relations, Gestion de la Connaissance, Gestion des Ressources Humaines, Gestion de la Technologie et Gestion des Risques.

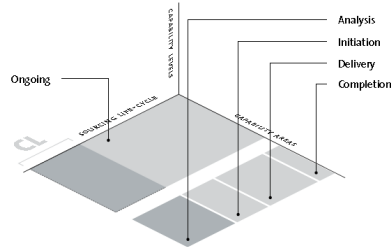
Enfin, la troisième dimension des modèles est le **niveau d'aptitude** (Capability Level). Pour eSCM-CL comme pour eSCM-SP, il en existe cinq. Ils décrivent la trajectoire d'amélioration permettant de passer d'une réalisation empirique du sourcing à l'excellence de sa pratique. Un niveau d'aptitude est atteint par une organisation lorsque l'ensemble des activités décrites dans les pratiques dudit niveau et des niveaux inférieurs sont réalisées et constatées. Une organisation qui aurait implémenté des pratiques de niveau 3 ou 4 sans avoir implémenté l'ensemble des pratiques de niveau 2 peut gérer avec succès son sourcing. Pour autant, elle présentera des zones de risque dans les domaines non couverts, d'où la recommandation d'une trajectoire progressive par niveaux.

6. La structure d'eSCM-CL

Le cycle de vie du sourcing dans le référentiel eSCM-CL se décline en cinq phases.

figure 5 : les étapes du cycle de vie du sourcing

Les étapes couvertes par eSCM-CL débutent plus tôt dans le cycle de vie du sourcing que celle d'eSCM-SP. En effet, les clients ont, en plus, les pratiques d'analyse de leurs opérations et des opportunités de sourcing.



Pratiques permanentes (Ongoing) : ce sont les pratiques de management devant être mises en œuvre tout au long du cycle de vie. Elles sont regroupées dans neuf domaines d'aptitude. Quatre de ces domaines traitent de la gouvernance : Gestion de la Stratégie de Sourcing, Gestion de la Gouvernance, Gestion des Relations et Gestion de la Valeur ; Trois traitent des compétences et de la conduite du changement : Conduite du Changement Organisationnel, Gestion de la Connaissance et Gestion des Ressources Humaines ; Deux traitent de l'environnement de l'opération de sourcing : Gestion de la Technologie et Gestion des Risques.

Pratiques d'Analyse : elles visent à garantir que l'organisation dispose du bon niveau d'information et de compréhension sur son fonctionnement opérationnel pour prendre les décisions opportunes dans ses choix de sourcing. Deux domaines d'aptitude adressent cette phase : Etude d'Opportunité de Sourcing et Approche de Sourcing.

Pratiques de Démarrage : elles sont centrées sur la préparation effective de la gestion des services sourcés, depuis la définition des critères de sélection et l'identification des prestataires potentiels jusqu'à la signature du contrat et le transfert du service. Quatre domaines d'aptitude décrivent les bonnes pratiques ainsi recommandées : Planification du Sourcing, Evaluation des prestataires, Contractualisation, Transfert du Service.

Pratiques de Fourniture du Service : durant la phase de fourniture des services, les pratiques viennent compléter les pratiques permanentes par la surveillance de la performance et du respect des engagements du prestataire, la gestion financière et la maîtrise de l'adaptation aux changements éventuels. Le domaine d'aptitude Gestion du Service Sourcé regroupe ces pratiques.

Pratiques de Réversibilité : elles prennent en compte la fin d'une opération de sourcing d'un ou plusieurs services, éventuellement associé à l'arrêt de relations contractuelles avec le prestataire. Le domaine d'aptitude Réversibilité réunit les pratiques visant à « réinternaliser » les ressources ou les transférer vers un autre prestataire, en garantissant la continuité de service et préservant la connaissance critique pour la fourniture du service.

La représentation en trois dimensions d'eSCM-CL selon l'axe des domaines d'aptitude fournit une vue générale qui permet de repérer les 95 pratiques :

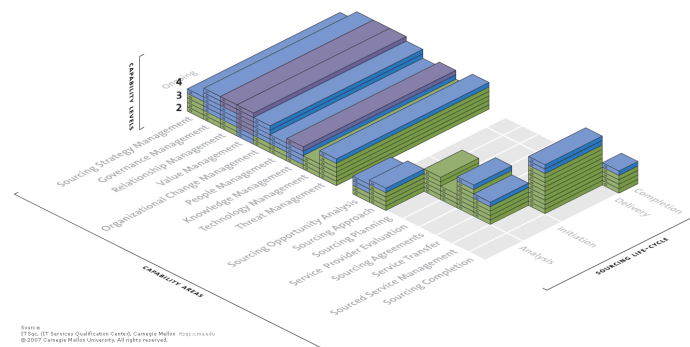


figure 6 : Architecture globale d'eSCM-CL

Le tableau suivant met en évidence la répartition du nombre de pratiques par domaine d'aptitude et niveau d'aptitude, à l'intérieur du cycle de vie.

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
	Conduite du changement organisationnel	2	4		6
	Gestion des ressources humaines	2	2		4
	Gestion de la connaissance	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 du service sourcé	9	2		11
Réversibilité 5 pratiques	Réversibilité	4	1		5
	Total	58	29	8	95

Les cinq niveaux d'aptitude d'eSCM-CL se définissent de la manière suivante :

Niveau d'aptitude 1 : Effectuer le sourcing

Le niveau 1 est le niveau de base. Le client reste au niveau 1 tant qu'il n'a pas appliqué la totalité des pratiques de niveau 2. L'organisation peut être performante grâce à une gestion empirique du sourcing mais présente des zones de risque. Le modèle eSCM-CL ne décrit pas de pratiques de niveau 1.

Niveau d'aptitude 2 : Gérer le sourcing de façon cohérente

Les organisations clientes de niveau 2 ont formalisé des procédures pour gérer leurs activités de sourcing, les gèrent, mais pas forcément de façon identique pour chaque opération de sourcing. Elles peuvent démontrer l'implémentation et l'usage effectif de l'ensemble des pratiques de niveau 2.

Niveau d'aptitude 3 : Gérer la performance de sourcing de l'organisation

Les organisations clientes de niveau 3 gèrent le sourcing en alignement avec leur stratégie globale. Elles sont en mesure de gérer leur performance de sourcing sur l'ensemble de l'organisation, de comprendre le marché, de prendre en compte des spécificités culturelles, de gérer les risques inhérents aux relations collaboratives, selon des processus partagés par l'ensemble des parties prenantes. Les améliorations sont mesurables et avérées, dans le respect des objectifs et en alignement avec la stratégie. L'ensemble des pratiques de niveau 2 et 3 sont implémentées.

Niveau d'aptitude 4 : Accroître proactivement la valeur

Les organisations clientes de niveau 4 sont en recherche permanente d'innovation visant à accroître proactivement leur valeur. Elles sont en mesure de personnaliser leur approche du sourcing, d'établir avec les prestataires des relations favorisant l'innovation et l'accroissement de valeur. Ayant capitalisé sur leur expérience, elles ont la capacité de prévoir la performance des activités sourcées. Elles exécutent l'ensemble des 95 pratiques de niveau 2, 3 et 4.

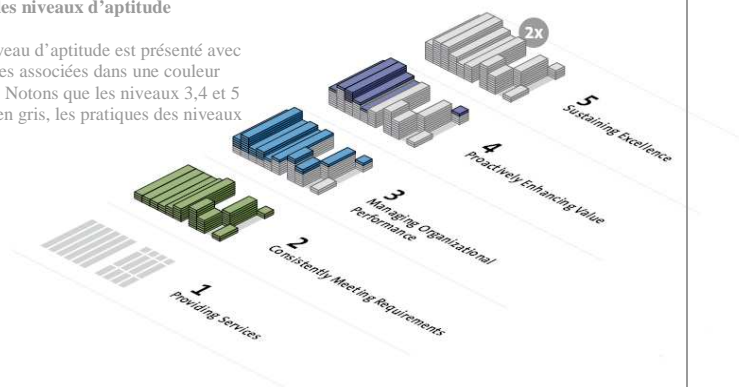
Niveau d'aptitude 5 : Maintenir l'excellence

Les organisations clientes de niveau 5 ont démontré l'excellence de leur performance et de leur amélioration, de façon mesurable, soutenue et cohérente, en implémentant les 95 pratiques des niveaux 2, 3 et 4 pendant au moins deux années consécutives. Deux audits complets de certification en témoignent.

Aucune pratique supplémentaire n'est nécessaire pour atteindre le niveau 5.

figure 7 : les niveaux d'aptitude

Chaque niveau d'aptitude est présenté avec ses pratiques associées dans une couleur spécifique. Notons que les niveaux 3,4 et 5 montrent, en gris, les pratiques des niveaux inférieurs.



Les 17 domaines d'aptitude d'eSCM-CL abordent les thèmes suivants :

Référence	Domaine d'aptitude, Objet
STR	Gestion de la stratégie de sourcing , traite de la détermination de la stratégie de sourcing et des objectifs de l'organisation en terme de sourcing
GOV	Gestion de la gouvernance , traite de l'établissement d'une organisation ad hoc et d'un système de management par les processus pour le sourcing
REL	Gestion des relations , traite de la mise en place, du développement et de la gestion de relations durables avec les prestataires.
VAL	Gestion de la valeur , traite de la promotion et de la gestion de l'amélioration continue afin que le client dégage de la valeur de ses relations de sourcing et afin d'assurer un alignement permanent de la stratégie et de la performance de sourcing avec les objectifs de l'organisation
OCM	Gestion des changements organisationnels , traite du processus de management du changement pour accompagner le client lors de la mise en œuvre de nouveaux systèmes (organisationnels ou techniques) et de nouvelles solutions permettant d'atteindre ses objectifs métier grâce au sourcing.
PPL	Gestion des ressources humaines , traite de la fourniture et du management des ressources et de l'environnement nécessaires aux activités de sourcing

KNW	Gestion des connaissances , traite de la gestion de l'information et des systèmes de gestion de la connaissance qui permettent de faciliter l'accès du personnel à la connaissance nécessaire à la réalisation de leur travail
TCH	Gestion de la technologie , traite de la surveillance et de la gestion de l'infrastructure technique : problématiques liées à l'intégration de l'environnement technique du client avec celui du prestataire, ainsi que de la gestion des changements
THR	Gestion des risques , traite de l'identification et de la gestion active des menaces quant à la capacité du client à remplir ses objectifs et à répondre aux exigences du sourcing et, par conséquent, aux attentes des métiers
OPA	Étude d'opportunité de sourcing , traite de l'analyse fonctionnelle des opérations en cours du client et de l'identification des fonctions, processus ou services qui pourraient être sourcés
APP	Approche de sourcing , traite du choix du type de sourcing à adopter pour une opportunité donnée
PLN	Planification du sourcing , traite de la mise en œuvre d'une approche planifiée d'une opération de sourcing
SPE	Évaluation des prestataires , traite de l'identification des prestataires candidats, de l'analyse des services proposés et de la sélection des prestataires les mieux adaptés
AGR	Contractualisation du sourcing , traite de la confirmation des hypothèses de l'opération de sourcing, de la négociation des conditions générales (incluant la convention de service - SLA), et de la contractualisation avec les prestataires retenus
TFR	Transfert du service , traite de la réussite du transfert des ressources du client vers ses prestataires au démarrage d'une opération de sourcing
MGT	Gestion des services sourcés , traite de l'aptitude à gérer les prestataires et à résoudre les difficultés et problèmes qui apparaissent après la contractualisation
CMP	Réversibilité du sourcing , traite du transfert des ressources du prestataire vers le client ou un autre prestataire à l'issue d'une relation de sourcing

Les pratiques associées à ces domaines d'aptitude sont présentées dans le chapitre suivant.

7. Présentation des pratiques

Le référentiel eSCM-CL est composé de 95 pratiques regroupées dans 17 domaines d'aptitude au sourcing. Ce guide propose de décrire de façon synthétique chacune de ces 95 pratiques ainsi que le domaine auquel elles appartiennent. La structure du guide est donc la suivante :

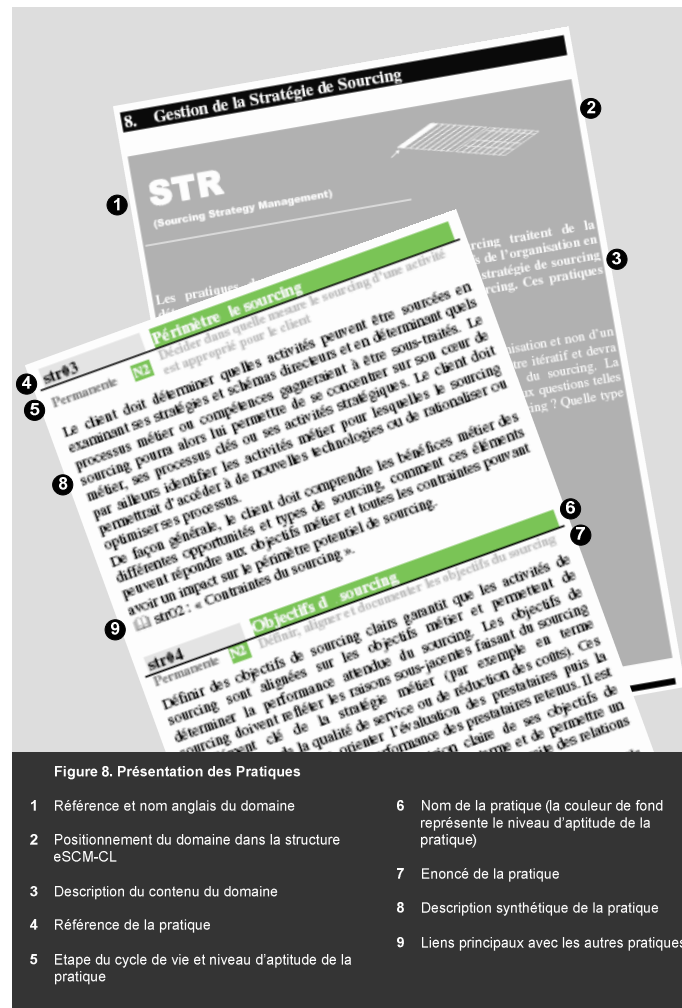
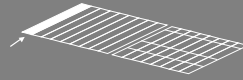


Figure 8. Présentation des Pratiques

- | | |
|---|--|
| 1 Référence et nom anglais du domaine | 6 Nom de la pratique (la couleur de fond représente le niveau d'aptitude de la pratique) |
| 2 Positionnement du domaine dans la structure eSCM-CL | 7 Enoncé de la pratique |
| 3 Description du contenu du domaine | 8 Description synthétique de la pratique |
| 4 Référence de la pratique | 9 Liens principaux avec les autres pratiques |
| 5 Etape du cycle de vie et niveau d'aptitude de la pratique | |

STR

(Sourcing Strategy Management)



Les pratiques de gestion de la stratégie de sourcing traitent de la définition de la stratégie de sourcing et des objectifs de l'organisation en terme de sourcing. Toutes les pratiques de gestion de la stratégie de sourcing sont des pratiques permanentes du cycle de vie du sourcing. Ces pratiques couvrent :

- La définition de la stratégie de sourcing d'une organisation (et non d'un service sourceé en particulier). Gérer cette stratégie doit être itératif et devra permettre au client de capitaliser sur son expérience du sourcing. La stratégie de sourcing permettra notamment de répondre aux questions telles que : quelle activité sourcer ? comment organiser le sourcing ? Quel type de relation de sourcing choisir ?

str01**Sponsoring du sourcing**

Permanente N2 Mettre en place un sponsoring fort du sourcing

Le sourcing est une activité stratégique souvent transversale à l'organisation. S'assurer que le bon niveau hiérarchique est engagé dans les opérations de sourcing est donc critique. La Direction doit avoir une vision des objectifs généraux associés au sourcing, comprendre les implications de tout changement dans le sourcing et porter les objectifs à long terme des activités de sourcing. La Direction doit par ailleurs montrer son engagement dans les objectifs et activités de sourcing au management intermédiaire et aux équipes.

Dans le contexte eSCM-CL, elle s'assure que les objectifs, ressources, processus et procédures associés aux activités de sourcing sont bien définis et que la stratégie de sourcing est bien alignée sur la stratégie de l'organisation. Dans les grandes entreprises, « Direction » fait référence aux membres du comité exécutif comme le Président Directeur Général ou le Directeur du Système d'Information.

str02**Contraintes du sourcing**

Permanente N2 Identifier les contraintes à prendre en compte dans le recours au sourcing

Le client doit comprendre les implications stratégiques, politiques et managériales du sourcing. Il est donc nécessaire qu'il détermine ses contraintes selon les dimensions métier, client, financière, technique, opérationnelle et réglementaire.

Par ailleurs, la culture du client ou certaines contraintes de ses différentes parties prenantes peuvent limiter les options de sourcing possibles. Par exemple :

- Certaines administrations ou entreprises publiques ne permettent pas le recours à l'offshore.
- Le management n'est pas toujours préparé à gérer une relation de sourcing ou les changements qu'elle implique.
- Les exigences réglementaires peuvent limiter voire interdire les pratiques de transfert du personnel.

📖 ocm01 : « Préparation du changement » et str03 : « Domaines potentiels de sourcing ».

str03**Domaines potentiels de sourcing**

Permanente

N2

Décider dans quelle mesure le sourcing est pertinent pour le client

Le client doit déterminer où le sourcing est pertinent dans son organisation en examinant sa stratégie et son schéma directeur et en déterminant quels processus métier ou compétences gagneraient à être sous-traités. Le sourcing pourra alors lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier, ses processus clés ou ses activités stratégiques. Le client doit par ailleurs identifier les activités métier pour lesquelles le sourcing permettrait d'accéder à de nouvelles technologies ou de rationaliser ou optimiser ses processus.

De façon générale, le client doit comprendre les bénéfices métier des différentes opportunités et types de sourcing, comment ces éléments peuvent répondre aux objectifs métier et toutes les contraintes pouvant avoir un impact sur le domaine potentiel de sourcing.

📖 str02 : « Contraintes du sourcing ».

str04**Objectifs du sourcing**

Permanente

N2

Définir, aligner et documenter les objectifs du sourcing

Définir des objectifs de sourcing clairs garantit que les activités de sourcing sont alignées sur les objectifs métier et permettent de déterminer la performance attendue du sourcing. Les objectifs du sourcing doivent refléter les raisons sous-jacentes faisant du sourcing un élément clé de la stratégie métier (par exemple en terme d'amélioration de la qualité de service ou de réduction des coûts). Ces objectifs devront donc orienter l'évaluation des prestataires puis la définition des indicateurs de performance des prestataires retenus. Il est fondamental que le client ait une vision claire de ses objectifs de sourcing afin de fixer les orientations à long terme et de permettre un management efficace, une formation adaptée des collaborateurs et la réussite des relations de sourcing.

Les objectifs fixés doivent être précisément définis et mesurables. Ils doivent par ailleurs à la fois représenter les besoins métier mais aussi se baser sur les meilleures pratiques du marché. Ils seront ainsi des éléments fondateurs de la contractualisation avec le prestataire.

📖 str05 : « Stratégie de sourcing ».

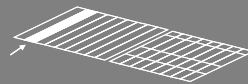
De nombreuses organisations n'ont pas défini de stratégie de sourcing alignée sur leur stratégie métier. Par conséquent, elles traitent chaque opération de sourcing comme une transaction spécifique. Cependant, la stratégie de sourcing du client est cruciale pour piloter les opérations de sourcing et garantir leur alignement sur les stratégies métier et des TI. Elle devrait clairement adresser les objectifs fixés, être alignée sur la stratégie métier, portée au plus haut niveau, définie, documentée et suivie et enfin, mise à jour régulièrement.

La stratégie de sourcing du client doit notamment lui permettre d'avoir une vision adéquate des impacts économiques du sourcing. Elle doit par ailleurs déterminer quels rôles les prestataires joueront dans la résolution des problèmes actuels, la mise en œuvre de l'infrastructure et le déploiement des services qui satisferont au mieux les besoins métier et les objectifs futurs.

📖 str04 : « Objectifs du sourcing ».

GOV

(Governance Management)



Les pratiques de gestion de la gouvernance traitent de l'établissement, pour le sourcing, d'une structure organisationnelle et d'un système de management par les processus. Toutes les pratiques de Gestion de la Gouvernance sont permanentes. Ces pratiques couvrent :

- La politique de sourcing de l'organisation : concerne le développement, au sein de l'organisation, d'une aptitude à guider et coordonner les processus de sourcing.
- Les composants des processus de sourcing : traite de la définition et de l'amélioration des procédures et processus de sourcing et de leur utilisation efficace et homogène. La réutilisation des composants des processus permet d'améliorer l'efficacité du personnel et de tirer parti des meilleures pratiques.
- L'alignement des stratégies et de l'architecture : traite des difficultés relatives à l'alignement des activités de sourcing avec les stratégies métier et technique, l'architecture et les orientations technologiques futures du client.

La politique de gouvernance du sourcing vient en soutien de la stratégie de sourcing, par la définition de structures organisationnelles, de processus et de mécanismes nécessaires à la gestion, l'évaluation et l'amélioration des opérations de sourcing de l'organisation.

En développant, au sein de l'organisation, l'aptitude nécessaire à la construction, au maintien et à la gouvernance de relations solides, les clients sont mieux à même d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur et de générer de la valeur de façon plus efficace et efficiente.

Une politique de sourcing doit faciliter la mise en œuvre des activités de sourcing clés. En mettant en œuvre une politique de sourcing, le client peut garantir la cohérence et la fiabilité de ses activités de gouvernance dans ses relations avec les clients internes et les prestataires.

Une telle politique démontre le « leadership » et l'engagement de l'organisation et constitue un facteur clé de succès du sourcing.

Une bonne gestion des prestataires permet de soutenir les objectifs de sourcing du client. L'existence de relations efficaces avec les prestataires aide l'organisation à développer ses capacités et à répondre aux exigences et besoins des clients internes et à leurs évolutions.

Par ailleurs, une gestion efficace des prestataires requiert le suivi de leur performance. Celui-ci peut être réalisé de façon spécifique, mais devrait plutôt être intégré au suivi global de la fourniture du service.

La gestion des relations doit idéalement être proactive et collaborative, les clients et leurs prestataires collaborant à la résolution des difficultés rencontrées.

📖 rel01 : « Interactions avec les prestataires ».

L'objectif de cette pratique est de définir et mettre en œuvre des procédures pour la gestion des parties prenantes internes afin de soutenir les objectifs de sourcing de l'organisation.

Disposer de procédures pour gérer les relations avec les parties prenantes internes aide l'organisation en charge du sourcing à s'assurer que les services sourcés répondent à leurs besoins ainsi qu'à leurs demandes de changement.

Les objectifs de cette pratique sont multiples :

- développer et maintenir une cartographie des processus de sourcing pour améliorer la performance du sourcing à travers l'organisation du client,
- guider les équipes en charge du sourcing dans leurs activités,
- fournir un socle permettant de cumuler durablement les bénéfices tels que l'alignement des activités de sourcing avec les objectifs et processus métier.

Ces processus permettent de s'assurer de la mise en place de mécanismes de gestion des relations avec les prestataires répondant aux objectifs de sourcing du client, organisés efficacement, contrôlés et validés par la Direction.

Dans une relation de sourcing, des problèmes peuvent apparaître à tout moment. En l'absence de processus de sourcing adéquats, les problèmes peuvent ne pas être identifiés ou gérés correctement.

Des processus de sourcing bien conçus et mis en œuvre permettent donc au client d'intégrer et d'institutionnaliser les meilleures pratiques de planification, d'organisation, d'achat, de mise en œuvre et de fourniture du service et, enfin, de suivi de la performance, afin de s'assurer que les activités de sourcing participent à l'atteinte des objectifs métier.

📖 str04 : « Objectifs du sourcing ».

La stratégie et l'architecture de l'organisation (incluant la technologie, les processus, les applications et l'infrastructure de communication) constituent un socle pour les services utilisant les TI.

Les processus ainsi que les technologies utilisées évoluent tout au long du cycle de vie d'une relation de sourcing. Il est donc de la responsabilité du client de maintenir une stratégie et une architecture technique qui permettront leur adaptation à l'évolution du marché et aux différentes contraintes techniques.


Il est nécessaire de passer en revue la stratégie et les plans du client concernant ses processus métier et les technologies associées pour s'assurer de l'existence de liens forts avec la stratégie et les plans liés au sourcing. Il est également nécessaire de s'assurer que les difficultés et opportunités sont bien analysées et prises en compte dans les plans à court et long terme du client.

S'engager dans des activités de sourcing sans s'assurer de leur cohérence avec la stratégie et l'architecture techniques du client peut présenter des risques importants, ayant un impact potentiel sur la fourniture et la performance du service. Par ailleurs cela peut compliquer inutilement le transfert du service au prestataire.

La veille technologique et réglementaire permettra en outre de s'assurer que l'architecture technique de l'organisation reste en mesure de soutenir les processus métier et les besoins du sourcing. L'architecture des processus métier de l'entreprise et des technologies nécessaires à leur mise en œuvre doit par ailleurs être mise à jour régulièrement pour s'assurer de l'aptitude de l'organisation à échanger de l'information de façon fiable et sécurisée.


gov06 : « Intégration des processus métier » et tch03 : « Intégration technologique »

Le sourcing de services utilisant les TI nécessite que les processus métier du client soient intégrés avec ceux du prestataire, dans la mesure où celui-ci est intégré aux opérations du client. Il peut notamment prendre en charge de nombreuses responsabilités pour un périmètre et à une échelle bien plus importants que ce que pourrait faire le client en interne. Les processus doivent donc être coordonnés entre toutes les parties impliquées en vue d'atteindre les niveaux d'engagement de service et de performance attendus. Cette intégration peut aller du simple interfaçage des processus à leur intégration complète. L'un des objectifs de l'intégration des processus est par ailleurs de renforcer la nature collaborative de la relation entre le client et le prestataire. Elle permet enfin d'assurer l'intégration des processus et des mesures de performance pour garantir l'alignement horizontal entre client et prestataire.

 gov05 : « Alignement de la stratégie et des architectures »

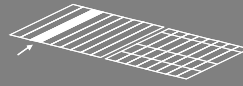
Les activités de sourcing du client doivent être alignées avec les besoins stratégiques du métier et évaluées de façon permanente. Lorsque les besoins métier évoluent, les activités de sourcing de l'organisation doivent être reconfigurées pour répondre aux nouvelles conditions.

Par conséquent, le client doit travailler en relation étroite avec ses prestataires pour s'adapter de façon continue à des besoins et exigences en perpétuelle évolution. Les processus doivent donc être constamment passés en revue et améliorés pour s'assurer que toutes les activités continuent à créer de la valeur. Pour tirer les bénéfices maximum du sourcing, les clients doivent par ailleurs analyser régulièrement leurs contrats et corriger tout écart qui serait apparu suite à l'évolution des besoins ou des contraintes métier.

 mgt07 : « Gestion des évolutions de service »

REL

(Relationship Management)



Les pratiques de gestion des relations traitent de la mise en place, du développement et de la gestion de relations durables avec les prestataires. Toutes les pratiques de Gestion des Relations sont permanentes. Ces pratiques couvrent :

- L'établissement de la relation : concerne la mise en place de relations durables avec les prestataires et des mécanismes qui seront utilisés pour interagir avec eux.
- La gestion des relations : concerne la gestion de relations durables avec les prestataires, couvrant les phases de Démarrage, de Fourniture du service et de Réversibilité. Les sujets traités sont la gestion des contrats, des attentes clients, des difficultés rencontrées et des opérations. Ces pratiques visent l'alignement des objectifs du client avec ceux du prestataire au travers de processus ouverts et collaboratifs ainsi que l'obtention de bénéfices mutuels tout au long du cycle de vie du sourcing.

rel01**Interactions avec les prestataires**

Permanente

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures de gestion des interactions avec les prestataires

Gérer de façon cohérente les interactions avec les prestataires afin qu'ils prennent en compte l'ensemble des exigences du client. La documentation des interactions avec les prestataires permet par ailleurs de créer un historique de la relation comprenant, par exemple, l'intégralité des exigences du client et de leurs évolutions.

La mise en place d'un point de contact unique (l'équipe en charge de la relation avec le prestataire) permet d'assurer la continuité de la communication et garantit de disposer des compétences adaptées pour interagir avec le prestataire. L'équipe en charge de la relation peut être constituée avant qu'une relation formelle avec le prestataire soit établie. Son activité doit être maintenue tout au long du cycle de vie du sourcing mais sa composition peut varier à chaque phase.

D'autres personnes peuvent parfois entrer en contact avec le prestataire (tels que les utilisateurs finaux). Dans ce cas, l'équipe dédiée à la relation doit garantir la bonne gestion de ces contacts.

rel02**Relations avec les prestataires**

Permanente

N3

Définir et mettre en œuvre les procédures de gestion des relations avec les prestataires

Développer et gérer les relations avec les prestataires permet de favoriser des relations de long terme. Disposer de procédures efficaces de gestion des relations avec les prestataires permet au client de leur communiquer ses besoins et attentes et de déterminer la façon d'y répondre.

L'interface entre client et prestataire est essentielle pour la réussite du sourcing. Si pour certains, le sourcing permet de déléguer la responsabilité finale au prestataire, celle-ci n'est en réalité pas transférable ; le client doit donc gérer le contrat et les relations avec le prestataire tout au long du cycle de vie du sourcing. D'autre part, cette pratique se justifie car les interfaces entre client et prestataire sont bien souvent très complexes.

Au niveau 2, la gestion de la relation avec le prestataire se limite à une gestion efficace des interactions (rel01). Au niveau 3, la gestion de la relation est plus formelle et inclut une compréhension partagée des enjeux métier à long terme du client et de la façon dont les prestataires vont contribuer à l'atteinte de ces objectifs (rel02).

📖 rel01 : « Interactions avec les prestataires »

rel03**Relations internes**

Permanente

N3

Définir et mettre en œuvre les procédures de gestion des parties prenantes internes

Gérer de façon cohérente les interactions avec les clients internes permet d'appréhender efficacement leurs besoins. Le recueil, l'analyse et le suivi des interactions avec les clients internes permettent de créer un historique facilitant la compréhension de ces besoins et exigences.

De bonnes relations internes permettent donc à l'organisation en charge du sourcing de comprendre, voire anticiper, les besoins des clients et de déterminer de façon proactive comment y répondre tout en considérant les objectifs de l'organisation.

La mise en place d'un point de contact unique permet par ailleurs d'assurer la continuité de la communication et garantit de disposer de compétences adaptées pour interagir avec les clients et parties prenantes internes.

Les attentes des clients internes évolue naturellement tout au long du cycle de vie du sourcing. Par ailleurs, certaines situations peuvent entraîner une résistance au changement. C'est pourquoi, une relation de confiance avec les clients internes est nécessaire afin de réduire ces résistances et pour comprendre l'évolution de leurs besoins.

📖 gov03 : « Gestion des parties prenantes internes ».

rel04**Gestion des difficultés**

Permanente

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures pour gérer les difficultés et leur résolution

Des difficultés peuvent apparaître en tout point du cycle de vie du sourcing et impacter la relation entre les différentes parties (utilisateurs finaux, organisation cliente, équipes en charge du sourcing, sous-traitants et partenaires du prestataire). La gestion de la relation doit être proactive et collaborative afin que tous travaillent ensemble à la résolution de ces difficultés.

Cette pratique couvre l'identification, la documentation, l'escalade, la négociation et la résolution des difficultés rencontrées par le client, les parties prenantes internes ou les prestataires. Elle requiert que les méthodes de négociation et de résolution des conflits entre client et prestataire soient standardisées et reproductibles.


Des difficultés, parfois imprévisibles et inévitables, peuvent apparaître même dans une relation bien gérée. Ce qui importe avant tout est la façon dont les parties impliquées vont non seulement résoudre ces difficultés, mais aussi régler les conflits engendrés et prévenir des escalades inutiles.

📖 mgt05 : « Gestion des incidents et des problèmes ».

Identifier les caractéristiques culturelles qui impactent la relation de sourcing et les services sourcés et mettre en œuvre des actions pour atteindre la compatibilité culturelle entre client et prestataire

Intégrer les cultures du client, du prestataire et de ses partenaires permet d'obtenir la coordination nécessaire pour répondre aux besoins du client.


Les différences culturelles qui peuvent impacter la fourniture du service sont de natures différentes : la langue, le pays, la région, l'organisation, le mode de prise de décision, les heures de travail, la disponibilité des équipes, les différences de contexte culturel, etc. Bien qu'il ne soit pas toujours opportun pour le client de demander au prestataire d'adapter sa culture à la sienne, il est important d'atteindre une compatibilité culturelle pour permettre une fourniture de service efficace. Certains attributs culturels peuvent par ailleurs être requis dans la collaboration (ex : langue et accent pour les centres d'appels), mais dans d'autres cas, le client, le prestataire et leurs partenaires doivent pouvoir accepter leurs différences et identifier des moyens de travailler ensemble efficacement. La gestion des différences culturelles améliore donc la satisfaction des parties prenantes internes et permet aux équipes impliquées de travailler plus efficacement.

 ocm01 « Préparation du changement ».

Définir et mettre en œuvre les directives pour développer des relations de partenariat avec les prestataires

Cette pratique poursuit l'objectif d'encourager et développer des relations de partenariat avec les prestataires pour défendre l'intérêt des clients, construire des relations plus fortes et faciliter la réussite du prestataire dans la mission qui lui est confiée.

Une des clés du succès dans la gestion de relations de longue durée est d'établir une relation de confiance et de collaboration. Ceci implique de dépasser les exigences contractuelles pour explorer de nouvelles voies, mieux appréhender les intérêts communs et s'engager dans des activités gagnant-gagnant. Ces activités peuvent par exemple consister à fournir aux prestataires les ressources nécessaires pour comprendre et analyser leur capacité à répondre aux exigences du service, lui dispenser des formations, l'impliquer dans des décisions stratégiques ou identifier les domaines d'extension potentielle du service.

 : rel07 « Relations innovantes ».


La finalité de cette pratique est de mettre en place des relations qui incitent les prestataires à identifier et communiquer de façon proactive les opportunités de création de valeur au client et à travailler conjointement avec lui pour créer de la valeur. Un prestataire qui aide un client à atteindre ses objectifs sera perçu par ce dernier comme un partenaire de valeur avec lequel il pourra souhaiter développer ses relations.

La « création de valeur » fait référence à une augmentation des bénéfices pour le métier, mais recouvre plus qu'une simple addition de valeur au travers de la fourniture du service existant. Elle peut également inclure l'identification d'opportunités lucratives pour le client telles que des innovations commerciales ou technologiques.

Cette pratique vise à développer la confiance, ajouter de la valeur et encourager l'innovation, non seulement avec le prestataire, mais aussi dans les relations avec les directions métier. Ceci souligne la nécessité de faire évoluer certaines relations qui ont le potentiel de devenir des alliances stratégiques, caractérisées par le partage des risques et des profits.

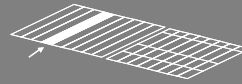
Toutes les parties ont la responsabilité d'entretenir leur partenariat pour atteindre les objectifs fixés de création de valeur et d'innovation.

La relation doit donc être surveillée et entretenue : elle doit demeurer robuste et agile.

 : val05 « innovation ».

VAL

(Value Management)



Les pratiques de gestion de la valeur traitent de la promotion de la culture de l'amélioration continue et de sa gestion pour que le client dégage de la valeur de ses relations de sourcing et qu'il assure un alignement permanent de la stratégie et de la performance de sourcing avec les objectifs de l'organisation. Les pratiques de Gestion de la Valeur sont toutes permanentes.

Les activités de gestion de la valeur comprennent deux niveaux d'évaluation de la valeur traités dans deux domaines d'aptitude différents. Le premier porte sur l'évaluation des bénéfices et impacts d'une action spécifique de sourcing couverte par le domaine d'aptitude de Gestion des services sourcés (MGT). Le second porte sur l'évaluation de la valeur globale des activités de sourcing et est adressé par le domaine de Gestion de la valeur (VAL). Ces pratiques couvrent :

- La revue et l'analyse de la performance du sourcing : passer en revue la performance de l'organisation par rapport au marché en benchmarkant la performance de son sourcing et de ses processus.
- La revue de la stratégie et des activités de sourcing à des fins d'alignement au métier et d'évaluation : passer en revue la réalisation des bénéfices attendus, aligner les processus métier avec les nouvelles aptitudes et besoins, analyser la réussite des engagements à la lumière des objectifs métier et assurer l'alignement des activités de sourcing avec les objectifs de l'organisation.
- L'encouragement de l'innovation : institutionnaliser la culture de l'innovation, en veillant à ce que l'amélioration continue renforce l'efficacité de la relation client/fournisseur et promeuve la création de la valeur.

val01	Performance de l'organisation du sourcing
--------------	--

Permanente	N3	Etablir et implémenter des procédures de revue de la performance de l'organisation de sourcing
------------	----	--

Cette pratique vise à définir et implémenter les procédures de revue nécessaires à la gestion et l'amélioration de la performance du sourcing sur la base d'analyses de mesures clés. L'utilisation de critères de performance bien définis permet au Management de prendre des décisions appropriées et cohérentes. Des revues périodiques doivent permettre au Management de comparer les niveaux de performance de l'organisation du sourcing aux exigences de performance préétablies et, le cas échéant, laisser au client le soin de procéder à des améliorations. Le client doit gérer ses activités de sourcing en identifiant et utilisant les indicateurs les mieux adaptés à la mesure de l'amélioration des performances financières, opérationnelles et des services fournis aux clientes. La mesure de la performance du prestataire et de la performance des processus de sourcing doit servir de base aux améliorations à entreprendre.

val02	Bases de référence d'aptitude
--------------	--------------------------------------

Permanente	N4	Définir les bases de référence en analysant les données de performance du sourcing
------------	----	--

Cette pratique vise à prévoir la performance, faire des estimations fiables et améliorer la qualité du sourcing par l'utilisation de bases de référence. Une base de référence d'aptitude statistiquement significative permet de déterminer et d'analyser si les écarts de performance sont conformes aux attentes ou s'ils représentent des exceptions nécessitant d'être investiguées et traitées. Cette démarche permet un arbitrage des ressources allouées et de procéder à des améliorations de l'organisation de sourcing. Cette pratique complète les mesures établies en str04 qui couvre les objectifs de sourcing. L'analyse de la performance du sourcing repose sur une comparaison statistique d'historiques de données de performance de sourcing rassemblés en val01. Cette comparaison déterminera l'efficacité des programmes entrepris pour atteindre les objectifs de l'organisation et peut servir au benchmarking des performances de sourcing (val03) ou à l'amélioration des processus de sourcing (val04).

📖 : str04 « Objectifs de sourcing », val01 « Performance de l'organisation du sourcing », val 03 « Benchmark des processus de sourcing » et val04 « Amélioration des processus de sourcing ».

val03**Benchmark des processus de sourcing**

Permanente

N4

Benchmark des processus de sourcing avec des organisations aux activités de sourcing similaires

Cette pratique traite du benchmarking des processus de sourcing du client comparés aux meilleures pratiques issues de modèles de référence, d'organisations engagées dans le sourcing ou leaders du marché afin d'identifier les opportunités d'amélioration. Le benchmarking permet au client d'analyser objectivement ses processus de sourcing. Trois différents types de benchmarking doivent être considérés. Le premier type mesure la performance des processus de sourcing pour la comparer à celle des meilleures pratiques de l'industrie. Le second type compare les processus de sourcing à ceux des meilleures pratiques de l'industrie. Le troisième type de benchmarking compare les processus de l'organisation cliente à des standards ou modèles comme par exemple, une évaluation d'aptitude eSCM-CL.

val04**Amélioration des processus de sourcing**

Permanente

N3

Améliorer les processus de sourcing basé sur les revues de performance de sourcing

Sur la base des revues de performance, cette pratique vise à améliorer la performance du sourcing de l'organisation et augmenter la valeur apportée aux parties prenantes. Les améliorations peuvent s'appuyer sur des points forts pour continuer à renforcer l'aptitude au sourcing de l'organisation. Elles peuvent aussi adresser des domaines problématiques en termes de performance, de motivation, de satisfaction ou tout autre aspect du sourcing nécessitant d'être amélioré.

Cette pratique comprend aussi l'analyse d'informations internes ou externes pouvant aider à l'amélioration des processus et à celle des pratiques de gestion du sourcing. D'autres axes d'amélioration peuvent provenir de l'évaluation des activités de sourcing. Comparées aux objectifs de sourcing du client, ces analyses fournissent une base d'aide à la décision afin d'optimiser les ressources allouées et d'améliorer l'organisation du sourcing.

📖 str04 : « Objectifs du sourcing », val01 : « Performance de l'organisation de sourcing », val03 : « Benchmark des processus de sourcing » et val07 : « Alignement du sourcing ».

Cette pratique vise à définir et implémenter des programmes d'innovation dans les relations de sourcing et les services sourcés au sein de l'organisation. Cela comprend les nouvelles technologies, outils et processus, dans le but de renforcer l'amélioration continue de la performance du sourcing et de garantir l'atteinte voire le dépassement des objectifs fixés. Ces innovations sont de la responsabilité du client et déployées dans toute l'organisation. Le déploiement et l'adoption d'innovations peuvent concerner des clients externes, des utilisateurs finaux, d'autres parties prenantes et des équipes des prestataires. Cette pratique porte sur deux aspects critiques :

- Encourager et stimuler l'innovation des activités de sourcing,
- Implémenter des programmes pour déployer des innovations.

Les innovations peuvent émaner de plusieurs sources : marchés, personnels et prestataires ou revues de performance des opérations de sourcing en cours. Les innovations impliquent un changement majeur nécessitant d'être géré comme un programme. Les changements majeurs induits par les exigences statutaires, réglementaires ou par les clients externes ne sont pas couverts par cette pratique.

📖 str04 : « Objectifs du sourcing », mgt10 : « Analyse de la valeur des services » ; rel06 : « Partenariat », rel07 : « Relations innovantes » et val03 : « Benchmark des processus de sourcing ».

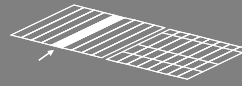
Cette pratique se concentre sur l'évaluation de l'aptitude au sourcing de l'organisation et sa contribution à la valeur et ses impacts métier. Les analyses de la valeur métier peuvent inclure des mesures de coûts, des indicateurs de niveau de service, des indicateurs clés de performance ainsi que des mesures de la performance des processus de sourcing. Ces analyses doivent permettre au Management de déterminer les actions correctives et les changements nécessaires à apporter sur les objectifs, la stratégie, les processus et les procédures de sourcing afin d'atteindre les objectifs métier. Ces analyses portent sur la performance des processus de sourcing indépendamment du contributeur qu'il soit le client ou le prestataire.

📖 mgt10 : « Analyse de la valeur des services » et val07 : « Alignement du sourcing ».

Cette pratique vise à renforcer l'alignement des résultats du sourcing avec la performance de l'organisation cliente et les objectifs métier. Ces activités d'alignement s'appuient sur les analyses de la performance produites dans les domaines de Gestion des Services Soursés et de Gestion de la Valeur. Contrairement à des analyses se limitant à la performance des processus de sourcing, les analyses de performance de l'alignement élargissent le champ d'évaluation pour déterminer comment les composantes variées de la performance du sourcing contribuent à l'atteinte des objectifs de l'organisation tant au niveau du sourcing que des activités métier. Ces analyses permettent au Management d'aligner, à travers toute l'organisation, la performance du sourcing en utilisant stratégiquement ces activités de sourcing pour être en phase avec les objectifs métier. Cette pratique vise à garantir que les résultats des activités de sourcing soutiennent l'atteinte des objectifs et stratégies métier.

OCM

(Organizational Change Management)



Les pratiques de gestion des changements organisationnels traitent du processus de management du changement pour accompagner le client lors de la mise en œuvre de nouveaux systèmes (organisationnels ou techniques) et de nouvelles solutions permettant d'atteindre ses objectifs métier par le sourcing.

Une partie importante des pratiques de ce domaine est consacrée à l'implication des sponsors et des parties prenantes dans la conduite du changement. Toutes les pratiques de ce domaine sont permanentes et couvrent :

- La planification de la préparation au changement : préparation des activités d'accompagnement au changement pour aider l'organisation cliente à adopter un nouveau système, mettre en place une stratégie et une équipe d'accompagnement au changement, identifier et employer les pratiques de gestion des changements incluant les équipes internes et externes.
- La définition de l'état cible : refondre l'organisation et les processus métiers et workflows afin qu'ils s'adaptent à la nouvelle structure.
- La communication : développer et mettre à exécution la stratégie et les plans de communication.
- La gestion des aspects humain du changement : les plans et stratégies relatifs aux ressources humaines permettent de s'assurer que tous les aspects liés aux changements dans les équipes ont été abordés et traités au démarrage du contrat de sourcing. Ces changements impliquent l'identification des compétences et personnes clés à garder ou à transférer chez le fournisseur de service, la réorganisation ou le réaligement de l'équipe de direction, les ressources stratégiques et les formations nécessaires au support des nouveaux rôles et responsabilités.
- La gestion de l'accompagnement au changement : gérer le changement et surmonter la résistance au changement en mettant en place les méthodologies nécessaires à une gestion optimale et globale du changement organisationnel.

La préparation au changement permet d'évaluer la capacité de l'organisation à changer et de déterminer les écarts qu'il convient de réduire pour assurer une transition réussie vers le modèle cible. L'évaluation de la capacité de l'organisation à changer passe notamment par la bonne compréhension de ses expériences antérieures de changement organisationnel et peut porter sur les aspects humains, les processus, les technologies et les risques. Les résultats de cette évaluation sont un élément déterminant dans le choix du prestataire.

Le sourcing a généralement un impact significatif sur une organisation cliente. A titre d'exemple, le sourcing peut avoir pour conséquence un redéploiement interne ou le transfert de personnel chez le prestataire. Le client pourra également être amené à modifier ses politiques, ses valeurs culturelles, ses processus, ses procédures ainsi que les relations entre parties prenantes et les interactions entre utilisateurs et prestataires. Une opération de sourcing dépassant les limites de l'organisation du client, la préparation de la conduite du changement doit s'assurer que toutes les activités et comportements sont pris en compte au sein de chaque partie prenante et dans toutes leurs relations.

Pour définir correctement les activités de sourcing, s'assurer de leur alignement avec les objectifs métier et établir les rôles et responsabilités appropriés au sein d'un système de gouvernance, il est nécessaire d'identifier les parties prenantes clés, internes comme externes, qui interviendront dans le cadre de ces activités. Certaines de ces parties prenantes seront des cadres responsables de secteur d'activité ou des membres de la Direction. D'autres seront des utilisateurs finaux ou des responsables de départements utilisateurs participant au cycle de vie des activités de sourcing.

L'implication de ces personnes permettra de faciliter la transition vers les nouveaux modèles de services et, in fine, d'améliorer l'efficacité des activités Business. L'implication sera d'autant plus efficace que les parties prenantes y trouveront un fort intérêt pour contribuer à la réussite de l'activité de sourcing.

ocm03**Définition du fonctionnement cible**

Permanente N3 Définir les processus et l'organisation cible

Lorsqu'une organisation est impliquée dans une opération de sourcing, il est essentiel que soient définis les futurs processus ainsi que la structure de l'organisation cible. Cette évolution peut se faire de façon incrémentale (i.e. en définissant plusieurs états intermédiaires) ou bien en définissant directement l'état final.

La structure organisationnelle et l'architecture des processus doivent être définies afin d'établir le « Business Model » qui doit être implémenté. L'architecture des processus doit permettre d'identifier les futurs besoins en terme de connaissance et de compétence aussi bien que fournir les exigences concernant les futurs besoins technologiques. Cette pratique permet de construire la cible en matière de services, de processus, d'organisation et des rôles qui la compose. Echouer dans cette pratique ne permet pas d'assurer les changements et la transformation nécessaire. Cela peut aboutir à une perte d'efficacité dans les solutions délivrées.

📖 opa01 : « Etude de l'Existant ».

ocm04**Changements RH**

Permanente N3 Etablir et implémenter les stratégies et les plans RH, en soutien des opérations de sourcing

Etablir une stratégie RH afin d'assurer la transformation des effectifs et communiquer sur les changements est une composante nécessaire au succès des opérations de sourcing. En effet, les incertitudes concernant les perspectives de carrières et la sécurité de l'emploi peuvent être à l'origine de nombreux problèmes. Par conséquent, le développement au plus tôt d'une stratégie et de plans RH permet d'éviter des soucis dans la mise en œuvre du sourcing.

La stratégie RH inclut les transferts de personnel au prestataire, les réaffectations, le développement et le déploiement des personnels restants et, potentiellement, définit les options appropriées pour les personnels affectés par des réductions.

Le management doit développer des plans pour négocier avec le personnel durant les activités de sourcing. Ces plans doivent concerner l'ensemble du personnel et être considérés comme un facteur majeur dans la réussite du sourcing. Enfin, ces plans doivent traiter des changements organisationnels et du développement des carrières.

Établir une stratégie de communication pour les politiques et les procédures est une étape nécessaire d'une opération de sourcing. L'objectif principal de ces stratégies et plans associés sont de rassurer les acteurs, susciter l'adhésion et partager les attentes.

Les plans de communication doivent contenir la définition des principes, les objectifs poursuivis, les populations cibles et la définition des messages à faire passer. Ils doivent également proposer une estimation des ressources requises ainsi que l'évaluation des risques en matière de communication.

Le management doit définir et expliquer de manière convaincante les fondements de sa décision de sourcing. Le besoin de sourcing peut se justifier par des facteurs liés aux marchés, à la démographie, à la concurrence, à la technologie, aux performances financières, etc. Les justifications Business du sourcing doivent être expliquées clairement et le plus tôt possible. Basés sur la stratégie de communication, les plans de communication doivent permettre de délivrer au bon moment le bon message vers le bon public. Une bonne communication facilite la transition vers le nouveau modèle de sourcing.

📖 ocm06 : « Conduite du Changement ».

La mise en œuvre d'un nouveau modèle de sourcing a pour conséquence d'impacter les parties prenantes, les employés, les utilisateurs et les groupes de support. De nombreux employés sont ainsi concernés par les implications de ces changements sur leur emploi et leur avenir.

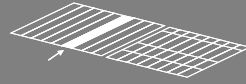
Une bonne compréhension des exigences du changement permettra l'adhésion de certains employés, d'autres auront besoins de poser des questions et de challenger les objectifs avant d'adhérer. Certains employés résisteront au changement, chercheront à l'éviter voire même tenteront d'en interrompre le cours.

Le programme de conduite changement doit être intégré dans les activités de sourcing afin de gérer les craintes, les émotions, les adaptations de culture, les résistances du personnel et faciliter la participation la plus large possible au sein de l'organisation.

Une gestion du changement efficace, particulièrement dans les ressources humaines et le transfert de la connaissance, permet de faciliter les transferts de compétences.

PPL

(People Management)



Les pratiques de gestion des ressources humaines traitent de la fourniture et du management des ressources et de l'environnement nécessaires aux activités de sourcing. Ces pratiques concernent également les aspects de formation nécessaire à la réalisation performante des activités de sourcing. Toutes les pratiques de ce domaine sont permanentes et couvrent :

- La bonne compréhension des différents rôles à tenir (définir clairement et communiquer les rôles et responsabilités des personnes).
- Le développement des compétences de sourcing :. identifier les ressources et compétences nécessaires ainsi que former ou recruter du personnel compétent et expérimenté.

Les mouvements de personnel sont traités dans les pratiques de Gestion du Changement.

ppl01**Attribution des rôles**

Permanente


N2

Attribuer rôles et responsabilités en fonction des compétences requises

L'objectif de cette pratique est de connaître les compétences existantes en matière de sourcing et s'assurer qu'un personnel qualifié est affecté aux différents rôles à tenir. Avoir du personnel qualifié permet en effet de s'assurer que les missions seront correctement exécutées. La compétence du personnel est une combinaison de savoir faire, de connaissance et d'expérience dans la réalisation des processus de sourcing.

Pour réaliser cette pratique, il s'agit notamment de :

- Fournir un support pour s'assurer de la bonne adéquation entre l'attribution des rôles et les compétences de l'équipe,
- Formaliser l'attribution des rôles,
- Mettre en œuvre l'organisation du sourcing dans le cadre de l'attribution des rôles.

 ppl02 : « Formation des équipes ».

ppl02**Formation des équipes**

Permanente

N2


Développer les compétences individuelles pour assurer l'atteinte des objectifs

Le développement des compétences permet aux équipes de remplir leurs rôles et d'assumer leurs responsabilités. Les besoins en formation doivent être identifiés afin de répondre aux objectifs de sourcing fixés par l'entreprise.

Cette pratique s'attache à la fourniture de la formation nécessaire pour accorder la compétence du personnel avec les rôles qui sont assignés aux différents acteurs du sourcing dans la pratique ppl01 : « Attribution des Rôles ». Cette pratique concerne les différents acteurs qui doivent évoluer dans un environnement « sourcé » comme l'utilisateur final ou les équipes internes.

Pour réaliser cette pratique, il s'agit notamment de :

- Fournir un support pour assurer le développement des compétences des individus en charge du sourcing,
- Formaliser un plan de formation,
- Lancer le plan de formation.

 ppl01 : « Attribution des rôles » et ocm04 : « Changements RH »

Pour une organisation qui considère comme fondamental son processus de sourcing, il est nécessaire de développer des compétences dans l'analyse, la planification, la gestion et l'évaluation des activités de sourcing. Négliger la gestion des connaissances, du savoir faire et des compétences des collaborateurs expose l'organisation au risque de ne pas avoir un personnel de sourcing compétent.

Cette pratique adresse le développement et le management des compétences nécessaires pour la réalisation des activités de sourcing de l'entreprise. Cette pratique permet notamment d'assurer :

- Le développement des carrières,
- La gestion des programmes de formation,
- Le maintien des compétences en matière de sourcing.

Les processus en matière de gestion des ressources humaines et de formation doivent être appliqués ou ajustés aux activités de sourcing.

La définition claire des rôles, des responsabilités et de l'organisation fait partie intégrante du processus de sourcing afin de permettre au personnel de réaliser efficacement son travail. Il faut donc aligner la définition des rôles avec les objectifs de l'organisation cliente.

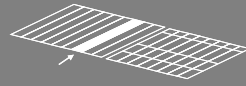
Périodiquement, la révision des rôles et des responsabilités doit permettre de vérifier l'efficacité de l'organisation du sourcing. De plus, la définition de la totalité des rôles permet de vérifier que l'ensemble des missions du sourcing sera couvert.

Cette pratique définit les rôles qui ont été attribués dans la pratique ppl01 : « Attribution des rôles ». Elle se focalise donc sur l'alignement des rôles et responsabilités, non seulement sur les exigences du sourcing à court terme, mais aussi sur les objectifs de l'organisation à long terme. Cela permet de s'assurer que le personnel a la qualification nécessaire à l'exécution de son rôle et aussi que cela va permettre d'atteindre les objectifs du processus de sourcing.

📖 ppl01 : « Attribution des rôles ».

KNW

(Knowledge Management)



Les pratiques de gestion des connaissances traitent de la gestion de l'information et des systèmes de gestion de la connaissance permettant de faciliter l'accès du personnel à la connaissance nécessaire à la réalisation de son travail. Les pratiques de gestion des connaissances sont toutes des pratiques permanentes. Ces pratiques portent sur les points suivants :

- L'accès à l'information de sourcing : s'assurer que l'information nécessaire est mise à disposition du personnel via un système de gestion de la connaissance approprié et permettant notamment le contrôle et l'efficacité des accès.
- Les retours d'expérience : tenir à jour l'information et les retours d'expérience afin d'améliorer la performance actuelle et à venir du sourcing.
- La perception du marché et des prestataires : traite de la veille du marché, de la connaissance des prestataires potentiels et de leur accompagnement dans la compréhension des besoins de l'organisation.

knw01		Fourniture de l'information requise
Permanente	N2	Identifier, contrôler et fournir l'information nécessaire au personnel pour assurer ses responsabilités liées au sourcing

L'objectif de cette pratique est de fournir au personnel l'accès à l'information essentielle à la réalisation efficace de son travail. Il convient de maintenir les bons niveaux de contrôle, comprenant notamment le contrôle des versions des documents, le contrôle des accès (assurant que les personnes appropriées ont accès aux documents mis à disposition) et la mise à jour de l'information en cohérence avec l'approche de l'organisation (politiques et procédures) en terme de sécurité et de protection de la propriété intellectuelle. Il est bon de rappeler qu'un accès facile à l'information permet au personnel d'être plus efficace et efficient dans la réalisation de son travail, notamment dans le contexte d'une activité externalisée.

knw02		Système de gestion de la connaissance
Permanente	N3	Utiliser un système de gestion de la connaissance pour identifier, contrôler et diffuser l'information liée au sourcing

La finalité de cette pratique est de mettre en place un système coordonné de gestion de la connaissance afin de permettre au client de maintenir l'information à jour et de permettre au personnel de la localiser facilement. Un système de gestion de la connaissance n'est pas forcément un référentiel d'information central et informatisé mais plutôt une méthode coordonnée de gestion et de communication de l'information utile. L'implémentation d'un système de gestion de la connaissance peut regrouper les éléments suivants : bases de données, systèmes de fichier, supports de stockage physiques ou autres méthodes appropriées pour fournir systématiquement l'accès et le contrôle de l'information.

Cette pratique complète les tâches réalisées dans knw01 « Fourniture de l'Information Requise » qui traite de la mise à disposition de l'information nécessaire au personnel pour la réalisation de son travail. Cette pratique est par ailleurs fortement liée à gov04 « Définition des Processus de Sourcing » étant donné que le système de gestion de la connaissance est l'endroit où les processus de sourcing sont maintenus en premier lieu.

📖 knw01 : « Fourniture de l'information requise » et gov04 : « Définition des processus de sourcing ».

knw03		Veille sur le marché
Permanente	N3	Analyser et utiliser l'information relative au marché des prestataires

L'objectif est ici d'analyser l'information relative au marché des prestataires comprenant à la fois les prestataires actuels et potentiels et ce, afin de mieux comprendre et positionner leur savoir-faire. Il s'agit notamment d'identifier la part de marché du prestataire, ses partenaires de prédilection ainsi que ses clients. Il est également nécessaire de mettre en évidence l'aptitude d'un prestataire à fournir un service en analysant son environnement concurrentiel : ses avantages concurrentiels, sa stratégie de développement, ses concurrents, mais aussi ses risques et les problèmes qu'il rencontre. La compréhension des prestataires potentiels permet enfin au client de maintenir une veille sur les nouveautés pouvant être utilisées pour répondre à ses besoins métier.

knw04		Retours d'expérience
Permanente	N3	Analyser et utiliser la connaissance acquise dans le cadre des activités de sourcing

Utiliser les retours d'expérience acquis dans le cadre des activités de sourcing permet d'améliorer les opérations de sourcing en cours et futures. L'analyse efficace et l'utilisation de la connaissance acquise dans le cadre des opérations de sourcing permet au client de réutiliser ses meilleures pratiques, d'éradiquer les problèmes qui sont survenus et, in fine, d'améliorer la valeur créée .

📖 knw05 : « Partage de la connaissance », val04 : « Amélioration des processus de sourcing » et mgt09 : « Retour d'information des parties prenantes ».

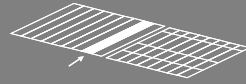
knw05		Partage de la connaissance
Permanente	N4	Définir et mettre en œuvre les procédures de partage de la connaissance entre les parties prenantes

Encourager le partage de la connaissance entre les parties prenantes leur permet d'une part de capitaliser et d'améliorer la performance du sourcing, d'autre part de renforcer leurs relations. Les procédures de partage de la connaissance clarifient également les règles selon lesquelles la connaissance peut être partagée entre les parties prenantes internes, le personnel de sourcing du client, les prestataires ainsi que leurs fournisseurs et partenaires.

📖 thr03 : « Propriété intellectuelle » et rel06 : « Partenariat ».

TCH

(Technology Management)



Les pratiques de gestion de la technologie traitent de la surveillance et de la gestion de l'infrastructure technique. Ces pratiques traitent des problématiques liées à l'intégration de l'environnement technique du client avec celui du prestataire, ainsi que de la gestion des changements de la base technologique. Les pratiques de gestion de la technologie sont toutes des pratiques permanentes. Ces pratiques portent sur les points suivants :

- La gestion des changements technologiques : gérer les changements de la base technologique et s'assurer que la stratégie et l'architecture techniques sont gérées en cohérence avec les besoins métier.
- La gestion des actifs techniques : gérer les actifs et les licences.

tch01	Gestion des actifs
--------------	---------------------------

Permanente	N2	S'assurer que les actifs techniques sont gérés conformément à des procédures documentées
------------	----	--

L'objectif est ici de s'assurer que les actifs techniques sont gérés de manière à optimiser leur utilisation et à maintenir le contrôle de leur configuration. Il consiste par ailleurs à s'assurer que leur utilisation ne dégradera pas la performance des services sourcés et par conséquent celle des services rendus aux clients internes. Prendre en compte de manière proactive la gestion des actifs aide donc à renforcer la confiance des parties prenantes. Cette problématique peut s'avérer particulièrement complexe si le service fourni ou la relation au prestataire s'étend au-delà des frontières nationales ou à différentes entités légales où de multiples exigences réglementaires ou légales peuvent être imposées.

L'organisation aura généralement mis en place ses stratégies et politiques de gestion des actifs. Les ressources techniques nécessitant une gestion des actifs peuvent être les composants matériels, logiciels, réseau ou de communication des données.

 tch02 : « Gestion des licences ».

tch02	Gestion des licences
--------------	-----------------------------

Permanente	N2	S'assurer que les licences techniques sont gérées conformément à des procédures documentées
------------	----	---

S'assurer que les licences sont gérées en conformité avec les lois et réglementation permet d'éviter d'impacter la performance du service et, par conséquent, la capacité métier du client. Comme pour la gestion des actifs, cette problématique peut s'avérer complexe si le service fourni ou la relation au prestataire s'étend sur au-delà de frontières nationales ou à différentes entités légales.

Les ressources techniques nécessitant des licences peuvent comprendre des bibliothèques de logiciels, des applications, des outils de développement, des outils de maintenance et des composants matériels. Elles peuvent être de nature propriétaire (par exemple des ressources créées spécifiquement pour un client particulier en utilisant une technologie qui leur donne un avantage concurrentiel) ou elles peuvent être vendues par un tiers (par exemple des applications prêtes à l'emploi).

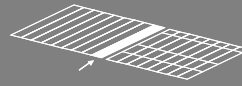
L'objectif de cette pratique est de définir et mettre en œuvre les procédures d'intégration de l'infrastructure technique du client avec celle du prestataire et de ses partenaires. Ceci permet notamment d'utiliser les infrastructures de façon optimale. L'intégration peut aller du cas le plus simple avec une unique opération de sourcing et un seul prestataire jusqu'à des cas plus complexes d'intégration de plusieurs opérations de sourcing avec plusieurs prestataires ainsi que leurs différents partenaires.

Le besoin d'intégration de l'infrastructure technique peut être identifié durant le processus de définition des besoins d'une opportunité de sourcing. Il peut par ailleurs être proposé par le prestataire. L'infrastructure technique comprend les composants physiques (par exemple : les serveurs, les équipements réseaux) et les composants fonctionnels (par exemple : les extranets, les bases de données, les logiciels, et les sites web).

📖 mgt06 : « Gestion des changements du service délivré » et gov06 : « Intégration des processus métier ».

THR

(Threat Management)



Les pratiques de gestion des risques traitent de l'identification et de la gestion active des risques pouvant impacter la capacité du client à remplir ses objectifs et à répondre aux exigences du sourcing et, par conséquent, des métiers. La gestion des risques y est approfondie, avec une attention particulière portée aux risques liés à la sécurité, au respect de la vie privée et à la confidentialité; à la continuité d'activité, à la reprise sur sinistre, au développement de plans de secours et à la protection de la propriété intellectuelle. Les pratiques de gestion des risques sont toutes des pratiques permanentes. Ces pratiques portent sur les points suivants :

- La gestion des risques : gestion des risques du sourcing, en cohérence avec les politiques de gestion des risques de l'organisation, par l'identification, l'évaluation et le contrôle de ces risques.
- La protection contre des menaces spécifiques : gestion des risques liés à la sécurité, au respect de la vie privée, à la confidentialité des données et à la protection de la propriété intellectuelle.
- La continuité d'activité : garantir la continuité de l'activité, notamment par la prise en compte des reprises après sinistre.
- La conformité : surveillance des normes et réglementations pour garantir la conformité.

thr01	Gestion des risques du sourcing
--------------	--

Permanente	N2	Définir et mettre en œuvre les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques du sourcing
------------	----	--

L'objectif de cette pratique est de démontrer l'engagement du Management dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques et ce, de façon proactive, afin d'améliorer la capacité du client à assurer la continuité de son activité en dépit des menaces. Une politique documentée aide à prouver l'engagement du management et fournit au client une démarche pour gérer ses risques. C'est aussi une première étape dans la démonstration de la conformité aux exigences statutaires et réglementaires. Une politique de gestion des risques fournit également des orientations aux parties prenantes internes pour une gestion proactive des risques.

Une gestion efficace des risques est particulièrement critique au début d'une opération de sourcing, aux étapes d'analyse des besoins et de conception d'un service répondant à ces besoins. Les problèmes rencontrés peuvent impacter la réussite de la fourniture du service et les bénéfices métier associés sur toute la durée de l'opération de sourcing.

thr02	Gestion transverse des risques
--------------	---------------------------------------

Permanente	N3	Définir et mettre en œuvre les procédures de gestion des risques portant sur plusieurs services sourcés et plusieurs prestataires
------------	----	---

Définir une démarche de gestion des risques permet de réduire leur impact et de renforcer la confiance des parties prenantes dans la capacité du client à maintenir la continuité de l'activité. Une identification et une évaluation efficaces des risques permettent au client de prendre des mesures de réduction des risques visant à diminuer l'impact provoqué par la survenance d'un risque. Ces efforts améliorent la capacité de l'organisation à fournir un niveau de service approprié malgré la survenance de problèmes. Une gestion des risques efficace améliore la confiance des parties prenantes dans la capacité du client à maintenir les services et les niveaux de services attendus. Par une gestion efficace des risques, le client peut répartir les risques entre plusieurs opérations de sourcing.

Cette pratique complète les tâches réalisées dans la pratique précédente qui se concentre plus exclusivement sur la gestion des risques impactant une activité de sourcing spécifique.

📖 thr01 : « Gestion des risques du sourcing ».

thr03**Propriété intellectuelle**

Permanente

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures de protection de la propriété intellectuelle des parties prenantes

Satisfaire les exigences des parties prenantes relatives à la protection de la propriété intellectuelle permet d'augmenter le niveau de confiance et de favoriser la réussite des relations de sourcing. Un usage inapproprié ou le non respect de la propriété intellectuelle peut dégrader la relation avec les parties prenantes, causer des pertes financières et exposer le client à des litiges ou des actions judiciaires. Les politiques de protection de la propriété intellectuelle recouvrent généralement les politiques d'accès et d'utilisation, la politique d'installation, la politique de configuration de l'infrastructure informatique, le cryptage et la confidentialité de l'information. La protection de la propriété intellectuelle des parties prenantes internes et externes est une nécessité, particulièrement lorsqu'il y a échange d'information, ou de propriété intellectuelle d'autre nature, entre le client et les prestataires.

📖 thr04 : « Sécurité et respect de la vie privée ».

thr04**Sécurité et respect de la vie privée**

Permanente

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures satisfaisant aux exigences de sécurité et de respect de la vie privée

Comme pour la pratique précédente, satisfaire les exigences des parties prenantes relatives à la sécurité permet d'augmenter le niveau de confiance et de favoriser la réussite des relations de sourcing. Les failles de sécurité peuvent en effet impacter la capacité du client à assurer la continuité de son activité et exposer les parties prenantes à des actions judiciaires. Une sécurité efficace est essentielle au respect de la vie privée et à la protection de la propriété intellectuelle. La gestion de la sécurité pourra couvrir la sécurité des personnes, des technologies, de l'environnement de travail et de l'information. La sécurité abordée dans cette pratique implique quatre types de contrôles : disponibilité, confidentialité, intégrité et preuve. Le respect de la vie privée concerne l'usage qui est fait de l'information et les limitations en terme d'accès, d'utilisation, et de divulgation de l'information. Pour de nombreux domaines d'activité, les exigences de sécurité et de respect de la vie privée ne sont pas seulement de l'initiative de l'organisation, mais également des exigences réglementaires ou légales avec lesquelles il convient de se mettre en conformité.

thr05	Conformité
-------	------------

Permanente

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures assurant la conformité aux standards applicables et aux exigences statutaires et réglementaires

Dans un monde interconnecté, les organisations doivent le plus souvent se conformer à de nombreux standards, normes et réglementations. Il s'agit de législations locales, nationales ou internationales qui peuvent s'appliquer spécifiquement à une industrie ou à la nature de certaines informations traitées. Certaines concernent des produits, des pratiques ou des opérations particulières. Elles peuvent s'appliquer aux produits, aux processus, ou aux systèmes de gestion. Certaines peuvent entraîner des pénalités et avoir des impacts significatifs en cas de non-conformité, notamment les standards, normes et réglementations de conformité et communication de l'information financière.

Le client doit donc mettre en œuvre des procédures pour traiter la gouvernance, les risques et la conformité (GRC). Elles assurent la conformité avec les standards, normes et réglementations qui impactent sa capacité de sourcing et ses services sourcés afin de répondre aux exigences statutaires, réglementaires et aux exigences des parties prenantes. La conformité est cruciale dans toute relation de sourcing. Elle est également nécessaire pour maintenir les standards éthiques du client et pour le protéger des litiges et actions judiciaires. L'externalisation ne transfère pas nécessairement la gouvernance, la responsabilité, l'imputabilité ou les risques associés à l'activité externalisée. Les clients ne peuvent pas se désister de leur responsabilité quant à la conformité de leurs services sourcés quand ils transfèrent le service à un prestataire.

thr06	Continuité d'activité
-------	-----------------------

Permanente

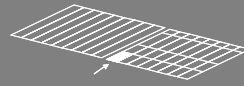
N2

Définir et mettre en œuvre les procédures assurant la continuité d'activité des services sourcés

Cette pratique vise à se préparer aux sinistres éventuels afin de minimiser leur impact sur la capacité du client à garantir la continuité de l'activité métier. En s'assurant que les prestataires suivent les procédures de reprise sur sinistre en cas de défaillance importante de l'infrastructure ou des équipements, le client est en mesure d'assurer la continuité du service. La préparation recouvre la fourniture des services, la sécurité, la protection de la propriété intellectuelle, la gestion de crise et la sûreté du personnel. Cette pratique incite à la confiance car elle démontre la capacité du client et du prestataire à réagir efficacement aux situations critiques.

OPA

(Sourcing Opportunity Analysis)



Le domaine d'étude d'opportunité de sourcing aborde l'analyse fonctionnelle des opérations en cours du client et l'identification des fonctions potentielles, processus ou services qui pourraient être sourcés. Toutes les pratiques de l'étude d'opportunité de sourcing appartiennent à la phase d'Analyse. Ces pratiques couvrent les éléments suivants :

- La documentation de l'existant : comprendre les processus métier actuels de l'entreprise.
- La détermination des critères de sélection des opportunités de sourcing : ces critères permettent de choisir les activités potentiellement candidates à l'externalisation ou à conserver en interne. Cette analyse peut se limiter à l'identification des activités liées au cœur de métier ou bien de manière plus complexe, se baser sur la valeur ajoutée ou la stratégie de l'entreprise.
- L'analyse des opportunités de sourcing : étudier les options de sourcing qui s'offrent à l'organisation en s'appuyant par exemple sur une évaluation de la criticité des activités métier, une étude de marché des prestataires (identification des prestataires potentiels), le choix des types de relations de sourcing, l'alignement des choix de sourcing avec les performances et les besoins des métiers de l'entreprise.

Ces pratiques aideront à préciser le périmètre potentiel de sourcing en termes de ressources, de type d'activités ou de fonctions, de localisation, etc.

Comprendre l'état initial de l'organisation et plus spécifiquement sa structure et ses processus fournit une base solide à l'identification et à l'analyse des opportunités de sourcing. Une parfaite compréhension de cet environnement peut servir de base à la définition des opérations de sourcing potentielles, des niveaux de services attendus, de leur performance et du business case. Ne pas établir cette base de référence des processus existants peut conduire à une prise de décision fondée sur de mauvaises informations et accroître ainsi les risques de ne pas atteindre les objectifs fixés. Cette pratique documente le mode de fonctionnement actuel de l'organisation, de ses services de ses processus et des rôles qui s'y rapportent.

📖 ocm03 : « Définition du fonctionnement cible », ocm06 : « Conduite du changement », opa03 : « Identification des opportunités de sourcing », app02 : « Business case » et pln02 : « Définition du service attendu ».

Les critères d'identification des opportunités de sourcing peuvent être catégorisés en termes de coûts, de valeur ajoutée, de complexité, de niveau de relation avec le client, de risques opérationnels et de risques financiers. Ces critères doivent être alignés sur la stratégie de sourcing et les objectifs afin que les ressources du client se focalisent sur les opportunités qui auraient le plus de chance d'aboutir à l'atteinte des objectifs. C'est le cas, notamment, des fonctions pour lesquelles le sourcing permet le plus grand retour sur investissement tout en minimisant les risques.

📖 opa03 : « Identification des opportunités de sourcing », str02 : « Contraintes du sourcing », str03 : « Domaines potentiels de sourcing », str04 : « Objectifs du sourcing » et str05 : « Stratégie de sourcing ».

En utilisant les objectifs de sourcing fixés et les critères définis dans la pratique précédente, l'organisation peut prendre des décisions éclairées dans l'identification de ses opportunités de sourcing. Le but est de se focaliser sur les opportunités les plus à même de correspondre aux objectifs de sourcing de l'organisation, tout en répondant aux critères définis.

Sans une approche rigoureuse de prise de décision, les risques pour l'organisation sont de laisser passer des opportunités de sourcing ou au contraire de choisir des options qui pourraient s'avérer trop risquées.

📖 opa04 : « Options de sourcing ».

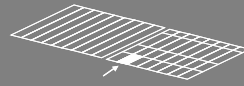
En fonction des opportunités identifiées, il est nécessaire d'analyser les différentes options de sourcing en évaluant les activités métier critiques et en analysant le marché (identification des prestataires potentiels), de décider des types de relation de sourcing pertinents et de proposer des options de sourcing conformes aux besoins métier.

Pour chaque opportunité de sourcing identifiée, il existe en effet une palette importante d'options en terme de localisation, type de relation et prestataires potentiels. Les options relatives aux types de relations peuvent inclure l'outsourcing, l'insourcing ou de nombreuses autres alternatives. Ces différentes alternatives peuvent comprendre des initiatives ciblant la réduction des coûts, le développement des compétences pour les équipes en place, la consolidation des ressources internes pour renforcer ou développer des domaines stratégiques. Elles peuvent par ailleurs comprendre l'utilisation de services partagés, la création d'un nouveau prestataire par la création d'une filiale (« spin off ») ou la revente d'une partie des activités. L'analyse détaillée des options de sourcing est nécessaire à la mise en place de bases solides pour la création du business case relatif à une opération de sourcing spécifique.

📖 app02 : « Business case ».

APP

(Sourcing Approach)



Les pratiques d'approche de sourcing traitent du choix du type de sourcing à adopter pour une opportunité donnée. Ces pratiques appartiennent à la phase d'Analyse et aident à répondre aux questions comme :

- Comment structurer le sourcing pour une opération particulière ?
- Quelles sortes de relations de sourcing établir pour garder une certaine cohérence entre l'organisation du client, la stratégie et les objectifs de sourcing ?

Les résultats de cet ensemble de pratiques alimenteront le domaine d'aptitude «Planification du sourcing». Les pratiques d'approche de sourcing couvrent les éléments suivants :

- La proposition d'une approche de sourcing : décider de l'approche de sourcing souhaité et du modèle de gouvernance des opérations de sourcing proposées.
- La préparation du Business Case : préparer un business case qui comprenne une analyse financière et les critères d'adhésion des différents acteurs.
- La conduite des analyses d'impact et de risques inhérents aux opérations de sourcing proposées.
- La décision de sourcer : « *to source or not to source ?* ».

Cette pratique consiste à examiner les différentes alternatives et choisir la meilleure approche pour une opération de sourcing proposée. Il est possible de s'appuyer sur les critères organisationnels, technologiques, financiers ou tout autre critère pertinent. Établir l'approche de sourcing comprend la définition des objectifs spécifiques et de la stratégie d'achat à adopter dans la sélection des prestataires. Cette approche va déterminer les conditions de planification du sourcing, l'évaluation des prestataires et la contractualisation du sourcing.

📖 app02 : « Business case » et app03 : « Modèle de gouvernance ».

Le client doit élaborer un business case pour chaque opération de sourcing comme pour toute initiative portant un enjeu métier. Une première estimation des coûts doit prendre en compte les coûts complémentaires comme :

- le transfert de compétences ou de contexte vers les équipes du prestataire qui sont toujours un investissement important en temps et en charges,
- les coûts de coordination et de gouvernance pour gérer le prestataire et les relations.

L'organisation doit connaître ses coûts internes réels et ses taux de productivité. Si ces données ne sont pas quantifiées, il sera alors difficile de juger de la réussite ou de l'échec de l'opération.

Un business case permet aux décideurs d'évaluer les coûts complets, les bénéfices et les risques potentiels liés aux opportunités de sourcing. Les résultats de cette analyse aident à confirmer ou non l'atteinte des objectifs du client. La construction d'un business case incomplet ne donnera pas à l'organisation les informations suffisamment pertinentes pour prendre une décision de sourcing adaptée. Une simple comparaison des coûts ne montrera pas les bénéfices réels d'une décision de sourcing.

app03**Modèle de gouvernance**

Analyse

N2

Identifier et documenter le modèle de gouvernance pour les opérations de sourcing proposées

Basé sur les documents de description des processus et des procédures, le modèle de gouvernance aide à clarifier la façon dont le client va gérer les opérations de sourcing proposées. Un modèle de gouvernance décrit le processus et les responsabilités du client et du prestataire pour gérer la fourniture du service, les risques, la résolution des difficultés, etc.

Un modèle de gouvernance efficace permettra notamment :

- au prestataire de respecter ses engagements et de répondre efficacement aux attentes du client,
- à l'organisation cliente de prendre les bonnes décisions au bon moment et de gérer les attentes de ses clients internes.

L'identification des modèles de gouvernances possibles dès l'approche de sourcing permet de les prendre en considération dans les analyses de risques et d'impact.

📖 gov04 : « Définition des processus de sourcing », app04 : « Analyse d'impact et des risques », app05 : « Décision de lancement » et pln01 : « Mise en place du projet de sourcing ».

app04**Analyse d'impact et des risques**

Analyse

N3

Réaliser une analyse d'impact et de risques pour les opérations de sourcing proposées

L'analyse des risques permet d'identifier, analyser et pondérer les risques liées aux opérations de sourcing proposées. Le sourcing implique d'une part une prise de risque classique dans la fourniture d'un service à un client, mais en plus une prise de risque liée à l'implication d'un prestataire. Ce type d'analyse fournit les bases d'une gestion proactive des risques pendant toute la phase de démarrage du sourcing. Contrairement à une gestion réactive des risques (traiter les problèmes lorsqu'ils apparaissent), la gestion proactive des risques consiste à identifier les risques potentiels qui pourraient impacter les activités. La mise en place d'un plan de gestion des risques permet alors, lorsque c'est possible, d'éliminer certains risques ou d'en minimiser l'impact.

Ce type d'analyse renforce le client dans sa capacité à maintenir le niveau de service attendu malgré l'apparition de problèmes.

📖 thr01 : « Gestion des risques du sourcing », thr02 : « Gestion transverse des risques » et app05 : « Décision de lancement ».

L'organisation prendra la décision de lancer une opération de sourcing en fonction de ses objectifs, des résultats des analyses d'impact et des risques ainsi que de l'analyse du business case.

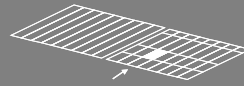
La décision doit bien évidemment être cohérente avec la stratégie de sourcing, si elle a été définie par l'entreprise. Toute décision incohérente avec cette stratégie entraînerait le client dans des difficultés pouvant laisser présager une future incapacité à atteindre les objectifs attendus.

Il est primordial que la décision de sourcing soit prise sur la base d'informations justes et pertinentes puisqu'elle définit les bases de la gouvernance et de la gestion du sourcing. Dans le cas contraire, la décision pourrait être prise sans visibilité et sans prise en compte suffisante des implications présentes et futures pour l'organisation.

Les besoins des parties prenantes de même que l'analyse concurrentielle peuvent également servir de base à cette décision.

PLN

(Sourcing Planning)



Les pratiques de planification du sourcing s'attachent à la mise en œuvre d'une approche planifiée d'une opération de sourcing. Les méthodes d'achats adoptées peuvent varier selon sa complexité, le coût de l'opération, les besoins, les circonstances et le marché. La problématique de planification abordée dans ce domaine comprend le plan de charge, l'identification des compétences internes, l'identification des besoins d'assistance externe, la mise au point des méthodes de sélection des prestataires ainsi que l'établissement et le suivi du contrat.

Les autres points importants traités dans ce domaine sont la préparation des documents de description des besoins ou de définition des services, la description du périmètre des services et l'identification des risques associés et des contre-mesures. Il s'agit de préparer l'organisation à mener l'opération de sourcing proposée. Toutes les pratiques de ce domaine se situent dans la phase de démarrage du cycle de vie du sourcing.

Ces pratiques comportent les points suivants :

- L'organisation du projet de sourcing : mettre en place les moyens pour planifier et gérer l'opération de sourcing. S'assurer que tous les moyens, incluant le personnel, sont prêts pour l'application du contrat de sourcing.
- La rédaction du plan de sourcing : développer un plan de mise en œuvre de l'opération. Développer des procédures de sélection des prestataires et des critères d'évaluation et de sélection des prestataires.
- La définition des besoins et la rédaction initiale du contrat : élaborer le cahier des charges et le document de définition des services attendus et fournir la structure de base du contrat. Développer tous les documents nécessaires pour communiquer les besoins, attentes et exigences aux prestataires candidats.

Un projet doit être créé pour assurer la gouvernance de chaque opération de sourcing. Le client peut regrouper l'ensemble de ses projets de sourcing dans un Programme au sein duquel pourront être gérés plusieurs opérations de sourcing ou services sourcés. Ne pas assurer correctement la gouvernance des projets de sourcing peut occasionner de nombreuses difficultés comme, par exemple, l'impossibilité d'instaurer de bonnes relations avec les prestataires.

La mise en place d'un point de contact unique (i.e. l'équipe en liaison avec les prestataires) aide à assurer la continuité de la communication. Il s'assure aussi de la disponibilité de l'ensemble des compétences nécessaires pour interagir avec le prestataire. Cette équipe de gestion du sourcing peut être formée avant même que les relations formelles soient mises en place.

Cette équipe doit perdurer tant que des échanges existent avec un prestataire ou qu'une opération de sourcing est en cours. Elle devra être maintenue tout au long du cycle de vie du sourcing mais ses membres peuvent être changés aussi souvent que nécessaire. Le dialogue avec le prestataire ne se limite pas à cette équipe, mais c'est elle qui sera chargée du contrôle des interactions.

L'équipe projet pourra devenir l'équipe en charge du pilotage de la prestation lors des phases de fourniture du service et de réversibilité.

pln02		Définition du service attendu
Démarrage	N2	Définir et documenter les services et les conditions de service

Définir et documenter les services qui doivent être assurés par le prestataire pour le compte du client et les spécifications de la qualité des services (conditions d'exécution et métriques). Cette définition permet de fixer les objectifs et de permettre une comparaison appropriée entre les différents prestataires potentiels. Il est essentiel que le client expose en termes précis et quantifiables les services attendus, leur modalités de fourniture et leur durée ainsi que les standards de qualité (niveaux de service) pour chaque élément fourni.

📖 pln05 : « Rédaction du cahier des charges », agr05 : « Définition de la convention de service (SLA) et des indicateurs » et mgt02 : « Gestion de la performance »

pln03		Procédures de sélection des prestataires
Démarrage	N2	Définir et mettre en œuvre les procédures de sélection des prestataires

Les méthodes de choix d'un prestataire sont un élément essentiel dans l'atteinte des objectifs de sourcing. Il convient de définir des procédures détaillées qui imposent aux prestataires de répondre aux demandes du client afin qu'il puisse comparer les réponses. Le client devra accorder au prestataire la souplesse nécessaire au développement d'une offre à valeur ajoutée et comportant des éléments différenciateurs intéressants.

Plus l'importance de l'activité potentielle de sourcing est élevée, plus il faut accorder d'attention aux méthodes de sélection des prestataires. Les objectifs de la stratégie de sourcing influenceront le niveau d'attention que le client accordera aux méthodes de sélection du prestataire. Par exemple, si les activités de sourcing sont critiques pour la société, le choix du prestataire devient une décision stratégique qui incombera à la direction générale et aux acteurs clés de l'entreprise.

📖 pln04 : « Critères d'évaluation », pln05 : « Rédaction du cahier des charges », spe01 : « Communication du cahier des charges » et spe02 : « Évaluation des prestataires »

Les critères d'évaluation des réponses des prestataires doivent être élaborés avant l'émission de l'appel d'offres proprement dit. Les principes retenus d'évaluation des réponses doivent être inclus dans l'appel d'offres lui-même. L'équipe de gestion du sourcing devrait préparer des critères qui soient en adéquation avec l'approche du sourcing, le modèle de gouvernance choisi ainsi que les services et les conditions de service à fournir par le prestataire. L'équipe de gestion du sourcing doit approuver les critères qui sont utilisés pour classer et choisir les réponses des prestataires. Ces critères peuvent au besoin contenir des éléments de présélection. Une méthode d'évaluation formelle réduit la subjectivité du choix et donne une plus grande chance de sélectionner le prestataire qui répond le mieux aux différentes exigences des parties prenantes.

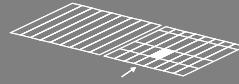
Les critères qualitatifs comme quantitatifs doivent être pondérés afin de donner plus d'importance aux critères les plus significatifs.

Le client doit communiquer aux prestataires éventuels à travers des demandes d'informations, des appels d'offres ou des cahiers des charges. Ces besoins doivent être documentés afin de définir clairement les services, les niveaux de service attendus et les exigences métier, les obligations statutaires, réglementaires et légales. Le cahier des charges fournit aussi une base de travail pour le futur contrat : accords sur les coûts, modalités de paiement, modifications ou résiliation du contrat. Il doit être suffisamment clair et détaillé pour permettre aux prestataires d'apprécier rapidement sa capacité à satisfaire les besoins du client. Le but est d'attirer le maximum de réponses de la part des prestataires les plus qualifiés. Ce document doit décrire clairement les besoins du client pour prévenir toute ambiguïté dans le choix du prestataire ou des services à fournir par celui-ci.

📖 pln02 : « Définition du service attendu », pln03 : « Méthode de sélection des prestataires » et spe01 « Communication du cahier des charges ».

SPE

(Service Provider Evaluation)



Les pratiques d'évaluation des prestataires traitent de l'identification des prestataires candidats, de l'analyse des services proposés et de la sélection des prestataires les mieux adaptés. Ces pratiques apportent une aide pour comparer et valider les différentes solutions selon des critères de création de valeur, d'économie et de réduction de coûts, de qualité de service et de flexibilité afin d'accompagner les évolutions de l'activité du client sur la durée du contrat. Toutes les pratiques d'évaluation des prestataires appartiennent à la phase de Démarrage du cycle de vie du sourcing. Ces pratiques couvrent :

- L'évaluation des prestataires : identifier, évaluer et choisir les prestataires candidats.

spe01**Communication du cahier des charges**

Démarrage

N2

Communiquer les besoins aux prestataires en respectant les procédures de sélection documentées

Le choix d'un prestataire impose de disposer d'outils permettant de communiquer ses besoins à un ensemble de prestataires potentiels et de recueillir leurs réponses. Cette démarche peut être soit engagée sur la base d'une liste de prestataires connus, soit plus formellement en utilisant appels à candidature (RFI) et consultations (RFP). Cette phase est essentielle pour obtenir une sélection de qualité.

La consultation d'un prestataire interne favorise la comparaison, voire l'amélioration des services délivrés. Les consultations qui mettent en concurrence services internes et externes sont souvent plus efficaces.

En revanche, l'absence de procédure de consultation engendre souvent des disparités dans les niveaux de réponse, une mauvaise communication et peut générer des dysfonctionnements dans les activités à venir. Une consultation cohérente peut aussi être imposée par des règles éthiques ou juridiques.

📖 pln05 : « Rédaction du cahier des charges », spe02 : « Evaluation des prestataires ».

spe02**Evaluation des prestataires**

Démarrage

N2

Evaluer les prestataires potentiels en utilisant les procédures et critères de sélection documentés


Cette pratique consiste à évaluer les prestataires selon les critères établis. En effet, les objectifs métier ne seront pas atteints si le prestataire ne peut fournir les services selon les besoins exprimés par le client.

Beaucoup d'aspects doivent être pris en compte (alignement stratégique, notoriété, références, compétence, solidité financière, ressources, sécurité des données...). Le sourcing d'activités critiques demande une attention particulière à la qualité des relations de collaboration (visite de sites, rencontres, présentations, partage d'information). Ces relations doivent s'établir tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique.

📖 pln04 : « Critères d'évaluation » et spe03 : « Sélection des candidats ».

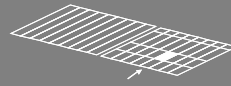
Pour la décision finale, chaque prestataire sera évalué sur la base des critères de sélection.

En suivant les procédures de sélection, le client doit pouvoir utiliser les critères d'évaluation, recueillir des données objectives et garantir que l'ensemble de son processus de sélection est structuré. Il établira aussi un argumentaire détaillé pour être en mesure, si besoin, de justifier sa décision.

 pln03 : « Méthodes de sélection d'un prestataire » .

AGR

(Sourcing Agreements)



Les pratiques de contractualisation du sourcing traitent de la confirmation des hypothèses, de la négociation des conditions générales (incluant la convention de service - SLA), et de la contractualisation avec les prestataires retenus. Ce domaine d'aptitude inclut aussi les pratiques relatives à la renégociation des contrats et à l'établissement d'avenants. Toutes les pratiques de Contractualisation du Sourcing appartiennent à la phase de Démarrage du cycle de vie du sourcing. Ces pratiques couvrent :

- La préparation des négociations : se préparer en clarifiant sa propre position et ses marges de manœuvre sur les coûts et sur tous les éléments à négocier.
- La définition des cibles et des moyens de mesure : formaliser la convention de service (SLA) et les moyens de mesurer le niveau de performance du prestataire.
- La confirmation des aptitudes : comprendre les aptitudes du prestataire en recueillant des informations sur le prestataire, vérifier avec le prestataire la validité des hypothèses prises en commun.
- La négociation : établir un contrat avec le prestataire définissant clairement les rôles et responsabilités respectifs du client et du prestataire.

agr01	Guide de négociation
Démarrage	N3 Définir et mettre en œuvre un guide de négociation avec les prestataires

Les objectifs poursuivis par cette pratique sont d'une part, de définir un guide de négociation afin de faciliter la coordination interne et d'autre part, parvenir à un contrat qui réponde aux objectifs du client et du prestataire. Un guide de négociation formel aide en effet le client à négocier de façon efficace et homogène. Une approche structurée de la négociation renforce la confiance des parties prenantes internes dans l'organisation du sourcing. Un guide aide aussi le client à se protéger des problèmes liés aux aspects juridiques en s'assurant que tous les aspects de la négociation sont bien pris en compte.

📖 agr03 : « Négociations ».

agr02	Confirmation de l'existant
Démarrage	N2 Définir et mettre en œuvre un guide pour confirmer l'analyse de l'existant

La finalité est ici de définir et mettre en œuvre un guide permettant au client et aux prestataires de passer en revue et de confirmer les hypothèses critiques pour le respect des exigences du client. Ceci permet de limiter le niveau de risque de l'opération de sourcing. Cette analyse inclut, entre autres, le personnel devant être transféré, ses compétences, les bases de connaissance ainsi que les actifs matériels et intellectuels. Les risques sont ainsi réduits et le prestataire peut s'engager en ayant une vision claire de l'environnement actuel du client. Cette pratique permet aussi de vérifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre du service ainsi que le niveau de prix envisagé.

Le client peut aussi vérifier les informations issues du prestataire (visite de sites, analyses financières détaillées, vérification des ressources et de leur disponibilité, confirmation de l'état de préparation du prestataire).

En organisant la collecte de données, le client doit être conscient des appréhensions possibles de son organisation quant à la confidentialité des informations accessibles par le personnel du prestataire. Il devra s'assurer que les prestataires candidats sont attentifs au respect de la confidentialité et de la propriété intellectuelle. Il devra donc mettre en place avec les prestataires un suivi contrôlé des données transmises. Ces tâches de recueil de données sont souvent dénommées « due diligence ». Il est à noter que ce terme anglo-saxon présente, dans certaines industries, une connotation juridique rendant son utilisation délicate.

Organiser et suivre les négociations permet d'identifier et de suivre les points clés qui doivent faire l'objet d'un consensus et figurer dans le contrat final. Le suivi de la progression dans la négociation du prestataire doit permettre au client de confirmer que tous les points essentiels ont été traités. De plus, disposer d'un planning de négociation et d'une liste des points clés à traiter renforce la confiance du client dans son organisation chargée du sourcing et améliore la qualité de la relation.

La négociation doit servir à préciser les termes du contrat, non à en redéfinir les conditions. Avant la négociation, les principales dispositions du contrat et la convention de service (SLA) ont été définies, le prestataire a formulé ses réserves et proposé des alternatives et les hypothèses ont été confirmées.

Les organisations chargées du sourcing doivent être vigilantes sur les aspects de confidentialité de l'information et de propriété intellectuelle. client et prestataire doivent, ensemble, assurer le suivi contrôlé de la diffusion des informations.

Valider avec le prestataire les rôles et responsabilités respectifs afin de garantir la réussite du contrat et la fourniture du service attendu. Une définition claire et précise des rôles et responsabilités de chacun, comprise par l'ensemble des parties, évite déconvenues et attentes insatisfaites qui peuvent être génératrices de problèmes lors de la fourniture du service.

agr05**Définition de la convention de service (SLA) et des indicateurs**

Démarrage

N2

Définir formellement la convention de service (SLA) et la mesure des performances

Une convention de service (SLA) définit le niveau de performance négocié et donne au client et au prestataire une vue claire sur leurs attentes dans le cadre du contrat de service. La performance doit être mesurée sur chaque composant majeur de l'activité sourcée. La mesure permet au prestataire d'adapter ses ressources aux besoins du client et au client de vérifier que le prestataire répond bien à ses besoins métier. Convention de service (SLA) et indicateurs de performance sont cruciaux car généralement liés à pénalités ou bonus financiers. Parfois, ils servent à justifier une rupture anticipée du contrat avec indemnités à la clé si la performance est trop faible. Ces annexes essentielles du contrat précisent ce que le client achète et comment réagir en cas de service insuffisant. Clients et prestataires sont unanimes pour affirmer que la différence de compréhension sur les niveaux de performance est la cause de conflit la plus fréquente. Les clients privilégient les résultats métier, quand les prestataires se focalisent sur l'atteinte de leurs propres objectifs. Une bonne convention de service (SLA) devra clairement définir les niveaux de performance attendus, tout en les liant aux besoins de l'utilisateur final.

📖 mgt02 : «Gestion de la performance» et gov01 : « Politique de sourcing ».

agr06**Rédaction du contrat**

Démarrage

N2

Définir et mettre en œuvre les procédures de contractualisation

Cette pratique a pour objectif d'assurer la rédaction d'un contrat cohérent et juridiquement correct, qui donne à toutes les parties une vue claire et précise des services fournis et de leur niveau de qualité. La plupart des engagements sont basés sur du long terme : la mise en place de procédures en vue de rédiger un contrat bien constitué et flexible est un facteur de succès essentiel. Les contrats doivent clairement préciser les services attendus, les niveaux de service, les conditions générales et les responsabilités des parties engagées. L'objectif est de rédiger, négocier, approuver puis exécuter un contrat avec le prestataire en garantissant une transition douce des services sourcés. Tout en ayant des activités similaires, agr06 se concentre sur la rédaction du contrat initial, tandis que agr07 traite de la gestion des avenants et de leur déploiement sur un contrat existant

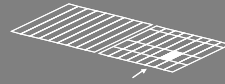
📖 agr03 : « Négociations » et agr07 : « Avenants ».

Modifier les contrats avec les prestataires quand l'environnement métier évolue permet de donner à chacune des parties une vue claire et précise des changements apportés au contrat initial. La plupart des engagements sont basés sur du long terme : la mise en place de procédures en vue de rédiger des avenants aux contrats renforce la flexibilité et est un facteur de succès essentiel. Cette pratique est particulièrement liée à mgt07 « Gestion des Evolution des Services ». Les modifications de service représentent en effet la gestion de toutes les modifications apportées au service, quelle que soit leur importance. Le client doit être en mesure d'analyser ces changements et de déterminer s'ils sont mineurs ou s'ils nécessitent la rédaction d'un avenant. Cette décision dépend du service et du contrat. En général, sont considérées comme mineures les modifications qui ne demandent que peu de charge pour être intégrées au service. Les modifications majeures nécessiteront un avenant au contrat. Que les modifications soient majeures ou mineures, il faudra les analyser pour déterminer s'il convient de repasser par une phase de démarrage (par exemple si la définition du service doit être modifiée).

📖 agr03 : « Négociations », agr06 : « Rédaction du contrat » et mgt07 : « Gestion des évolutions du service ».

TFR

(Service Transfer)



Les pratiques de transfert du service se focalisent sur la réussite du transfert des ressources du client vers ses prestataires par :

- La création et la mise en œuvre d'un plan de transfert,
- La constitution d'équipes mixtes client/prestataires,
- L'identification des compétences et des acteurs clés à conserver ou à transférer,
- La vérification que le service ainsi construit répond aux besoins du client,
- Le transfert effectif des ressources, personnes et connaissances vers les prestataires.

Toutes les pratiques de Transfert du Service appartiennent à la phase de Démarrage du cycle de vie du sourcing. Ces pratiques couvrent :

- L'organisation du transfert du service : planifier et gérer la transition.
- La vérification de la conception : passer en revue la conception du service proposée par le prestataire.
- Le transfert des connaissances, des personnes, et des compétences vers le prestataire.
- Le transfert des ressources : transférer au prestataire les ressources, incluant infrastructures techniques et environnements de travail.

tfr01**Transition du service**

Démarrage

N2

Planifier et assurer le suivi de la transition du service sourcé

Planifier et assurer le suivi des activités de conception du service et de déploiement permet de délivrer un service conforme aux demandes du client. La planification est essentielle pour mettre en place tout ce qui est attendu par le client et le prestataire. Elle constitue la base du suivi de la transition et des activités de déploiement. Elle est aussi un pré-requis au contrôle et à la vérification de la conception du service sourcé.

📖 tfr02 : « Vérification de la conception du service ».

tfr02**Vérification de la conception du service**

Démarrage

N3

Définir et mettre en œuvre les procédures de contrôle et de vérification de la conception du service sourcé

Identifier et résoudre les problèmes liés à l'organisation du service avant le déploiement permet d'assurer que le prestataire pourra respecter la convention de service (SLA). L'élimination préventive des défauts en amont permet au prestataire de répondre aux besoins du client et de respecter la convention de service. L'implication du client renforce la satisfaction de ses propres clients et celle des utilisateurs finaux. D'autre part, elle permet d'assurer que la conception du service respectera les attentes des clients internes.

Cette pratique demande la mise en œuvre d'une analyse rigoureuse et en profondeur de la conception du service. Elle implique une revue de la conception du service, comprenant notamment un audit externe de cette conception. Pratiquement, elle est constituée de revues et audits réalisés par le management ou ses représentants. L'analyse doit impliquer le personnel du client pour garantir que la conception répond à ses besoins. Le retour d'expérience du client est utile pour déceler et résoudre les problèmes avant le déploiement.

tfr03	Transfert des ressources
--------------	---------------------------------

Démarrage	N2	Définir et mettre en œuvre les procédures de vérification et de contrôle du transfert des ressources vers le prestataire
-----------	----	--

Suivre et gérer les transferts des ressources vise à transmettre sans heurt les responsabilités avant la phase de fourniture de service. Un réel suivi du transfert permet au client de vérifier sa bonne réalisation et d'anticiper la résolution des éventuels conflits en phase de réversibilité. Les ressources sont habituellement transférées vers le prestataire lors de la phase de démarrage mais peuvent aussi être transférées lors des phases de fourniture de service et de réversibilité. tfr03 est une pratique de démarrage qui couvre globalement le contrôle du transfert des ressources, y compris du personnel. Le transfert de personnes étant particulièrement critique et présentant un fort niveau de risque, il fait l'objet d'une pratique spécifique.

📖 tfr04 : « Transfert du personnel ».

tfr04	Transfert du personnel
--------------	-------------------------------

Démarrage	N2	Définir et mettre en œuvre les procédures de suivi du transfert de personnel vers le prestataire
-----------	----	--

La finalité de cette pratique est de transférer sans heurt le personnel vers le prestataire afin d'assurer la fourniture du service. Le sourcing amène très souvent à transférer le personnel qui a été en charge de la fourniture de service. Le transfert du personnel et de ses compétences permet au client de s'assurer de la continuité du service et peut permettre d'atteindre d'autres objectifs liés à l'organisation. Le transfert de personnel est habituellement réalisé lors de la phase de démarrage, mais peut aussi intervenir lors des phases de fourniture et de réversibilité.

📖 tfr03 : « Transfert des ressources » et ocm04 : « Changements RH ».


La réalisation d'un véritable plan de transfert est un facteur clé du succès à long terme d'un projet de sourcing. Les clients doivent donc consacrer les efforts et le temps suffisants pour mener à bien la transition.

Le transfert de compétences porte souvent sur les processus métier du périmètre, l'organisation et diverses informations sur le contexte de l'entreprise. Il implique d'autre part les infrastructures, matériels, logiciels et moyens de télécommunication nécessaires à la bonne exécution de la fourniture de service.

Pour compliquer la situation, la majeure partie de la connaissance vient de salariés qui peuvent être inquiets et se poser des questions sur leur avenir dans le nouveau modèle de fourniture de service. Il est donc essentiel que le client mette en place, tout au long du projet, un plan approfondi de transfert de l'information comprenant un inventaire détaillé de la documentation.

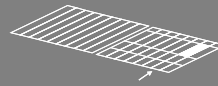
La vérification du transfert de connaissances permet d'éliminer des sources de d'incertitude lors du passage en service opérationnel. Des difficultés rencontrées avec les ressources du prestataire comme, par exemple, des incompréhensions liées aux différences culturelles, doivent être traitées lors du transfert de connaissance.

Une documentation détaillée et bien conçue des connaissances à transférer rend aussi plus aisé pour un client le retour en interne ou le transfert à un tiers des activités de fourniture du service.

 ocm04 : « Changements RH ».

MGT

(Sourced Service Management)




Les pratiques de gestion des services sourcés sont focalisées sur l'aptitude à gérer les prestataires et à résoudre les difficultés et défis qui apparaissent après la contractualisation. Elles traitent de la gestion des attentes en matière de performance des services définis contractuellement et fournis par le prestataire. Les pratiques de gestion des services sont toutes des pratiques de la phase de fourniture et couvrent :

- Le suivi des performances : mesurer les performances par rapport aux conventions de Services (SLA), suivre les SLA, gérer les performances et les actions correctrices éventuellement requises.
- La gestion financière : gérer et contrôler les aspects financiers de l'exécution du contrat.
- La gestion des contrats : administrer le contrat afin de garantir que le prestataire exécute l'ensemble de ses clauses et conditions.
- La gestion des relations : gérer les relations avec les prestataires d'un service sourcé, favoriser le réalisme des attentes sur les performances du prestataire (gestion des attentes) et gérer les problèmes. Ces pratiques sont étroitement liées avec les pratiques permanentes de gestion des relations.
- La gestion des changements : traiter les difficultés liées aux modifications des Services et/ou de l'infrastructure technique sous-jacente. Ces pratiques sont liées aux pratiques de Gouvernance.
- L'analyse de la valeur : Effectuer la revue de la performance du prestataire en regard des bénéfices métier attendus, demander et évaluer le feedback des parties prenantes et revoir les performances au regard des engagements de services et des livrables convenus.


Un plan de gouvernance et de gestion des services bien défini est nécessaire pour gérer et surveiller les prestataires. La planification et le pilotage sont des aspects clés qui doivent être effectués tout au long de la phase de fourniture. La base initiale du plan est le contrat et peut inclure, par accord des parties, toute promesse ou engagement non contractuel mais explicite lors des négociations. Le plan contient les activités de l'équipe de gestion du service du client, ainsi que de gestion et surveillance des prestataires, de gestion de l'activité liée au service, de validation des tâches, d'atteinte des niveaux de service, de gestion des clauses contractuelles et de validation des factures. Il définit et complète les indicateurs utilisées par le client (atteinte de SLA, satisfaction utilisateur, mesures liant les niveaux de services à la performance métier ou à des initiatives stratégiques) pour évaluer la performance du prestataire.

L'efficacité du plan de gestion du sourcing est fortement influencée par la maturité des fonctions de gouvernance du client.

 toutes les pratiques mgt02 à mgt10.

Cette pratique consiste à vérifier que les engagements de service convenus sont bien atteints et à prendre les actions nécessaires quand ce n'est pas le cas ou quand un risque existe qu'ils ne le soient pas. Il est ainsi nécessaire d'utiliser les mesures de performance pour évaluer l'atteinte des engagements et identifier les problèmes pour lesquels une action est nécessaire. Le but des procédures est d'optimiser le coût de la surveillance et de la mise en conformité en générant une conformité maximale pour un coût minimal. Des techniques d'échantillonnage et de contrôle statistiques utilisées en milieu industriel peuvent s'avérer utiles pour le contrôle des Services.

Les objectifs et les mesures de performance associées sont définis dans pln01 et établis dans agr05 (« définir le SLA et les métriques »). La correction des problèmes de fourniture du service est traitée dans mgt05, « Gestion des incidents et problèmes ».

 pln01 : « Mise en place du projet de sourcing », agr05 : « Définition du SLA et des indicateurs » et mgt05 : « Gestion des incidents et des problèmes ».


Cette pratique vise la mise en place de contrôles permettant de gérer les aspects financiers des opérations de sourcing. Ces contrôles peuvent inclure le suivi des salaires, des bâtiments, équipements, et tous les autres coûts de l'activité de gestion du sourcing, afin de garantir le succès de l'opération. Ces procédures permettent à l'organisation cliente de développer et maintenir le contrôle des coûts, gérer les coûts de gestion du sourcing, évaluer l'impact financier des changements contractuels, disposer de coûts bien compris, fournir le reporting financier et résoudre les difficultés d'ordre financier.

Les objectifs et contrôles financiers peuvent varier considérablement suivant la nature du service soursé, du contrat, de sa portée et de son mode de tarification. Le business case interne pour le sourcing est le point de départ pour évaluer quels contrôles financiers seraient les plus utiles.

Des contrôles financiers sont également nécessaires pour vérifier les factures et les consommations de services. Des techniques d'échantillonnage et de contrôle statistiques peuvent le cas échéant être appliquées. Les définitions et plannings établis dans les contrats peuvent également être utilisés pour définir ces contrôles.

L'objectif est ici d'avoir des procédures de gestion et d'administration des contrats, incluant la gestion et le suivi des versions successives des documents contractuels, des modifications et nouveaux avenants. Le client doit ainsi gérer sa compréhension des éléments clés des contrats, comme les définitions du périmètre, du service, des tâches et activités, des niveaux de service, de la performance, des escalades et des conditions de service.

La pratique vise finalement à superviser l'exécution du contrat du point de vue des indicateurs de performance et des résultats attendus.

 mgt02 : « Gestion de la performance ».

L'objectif de cette pratique est de suivre et participer aux activités qui permettent de minimiser l'impact sur les clients des défauts du service, de l'infrastructure sous-jacente, d'événements externes et d'erreurs humaines. Ceci inclut la surveillance du respect des règles de gestion des priorités/sévérités des incidents par le prestataire et la collaboration avec le prestataire à l'analyse et à la résolution des problèmes. Les points clés de cette pratique sont les suivants :

- Garantir la compréhension par l'organisation des processus de gestion des priorités/sévérités et déclencheurs,
- Définir les besoins et implémenter un processus de reporting pour les difficultés et plaintes notifiées par les parties prenantes internes,
- Implémenter les procédures d'escalades et classes de priorité/sévérité prévues dans les contrats.

Lorsque l'impact métier d'un problème augmente, des niveaux croissants de management et de décision peuvent être impliqués.

La gestion des changements a pour objet d'évaluer, approuver, implémenter et vérifier tous les changements sur l'infrastructure ou sur tout autre élément nécessaire au service, de manière contrôlée, afin d'en minimiser l'impact sur la fourniture du service. Elle permet également de veiller à ce que les services internes restent synchronisés avec ceux qui sont externalisés, à ce que les besoins métier soient traités et à ce que l'expertise du client soit disponible en cas de besoin. La gestion des changements devrait être implémentée simultanément avec la gestion des configurations et des actifs ainsi que la gestion des mises en production, en intégrant le cas échéant les systèmes utilisés avec ceux des prestataires. La gestion des configurations définit et contrôle toutes les composantes du service et de l'infrastructure. La gestion des Mises en Production coordonne les activités des prestataires, des fournisseurs et de l'organisation cliente afin de réaliser les mises en production dans des environnements distribués.

📖 mgt07 : « Gestion des évolutions des services », tch01 : « Gestion des actifs » et tch02 : « Gestion des licences ».

La gestion des évolutions des services consiste à identifier et gérer, de façon proactive et collaborative, toutes les modifications des services. Celles-ci peuvent notamment être rendues nécessaires par l'évolution des besoins métier, des demandes des clients, des besoins d'amélioration et des évolutions des conditions de marché. Elle garantit que les difficultés, notamment techniques, dans la mise en œuvre de ces changements, sont bien traitées. Elle assure d'autre part que les utilisateurs sont informés des modifications de service et que l'organisation cliente comme le prestataire adaptent leurs procédures aux différentes catégories de taille et d'impact d'un changement. Les changements importants pourront nécessiter une modification contractuelle pouvant même faire l'objet d'une phase de transition.

📖 mgt06 : « Gestion des changements du service délivré », mgt04 : « Gestion des contrats », agr07 : « Avenants » et gov05 : « Alignement de la stratégie et des architectures ».

Aligner la compréhension mutuelle des critères de performance du service, notamment via des attentes et enjeux clairement documentés du côté client est critique pour maximiser la valeur produite par une opération de sourcing.

Une procédure permettant de réconcilier, en tendance et sur le long terme, les performances fournies par le prestataire avec les attentes permettra de prendre des décisions factuelles sur le réglage fin des besoins et attentes clients. Elle permettra par ailleurs de piloter les services fournis et leur performance. Enfin, le cas échéant, elle donnera des orientations sur les options futures en matière de sourcing.

D'autre part, il convient de gérer la performance des prestataires afin de garantir que les organisations clientes reçoivent le service convenu, notamment en identifiant rapidement les dérives de performance et en effectuant rapidement des actions correctives appropriées.

La gestion des relations devrait idéalement être proactive et collaborative, les clients et prestataires travaillant conjointement pour résoudre les difficultés rencontrées.

📖 rel04 : « Gestion des difficultés », mgt02 : « Gestion de la performance ».

Collecter, analyser et utiliser à bon escient l'information émanant des parties prenantes (prestataires, comité de direction ou conseil d'administration, employés, utilisateurs ou autres parties prenantes liées à l'organisation) permet d'améliorer la fourniture du service, la gestion du sourcing et la relation avec les parties prenantes. Cette amélioration peut se faire grâce à une meilleure compréhension des différentes attentes et perceptions et donc à une meilleure prise de décision pour mieux répondre à leurs besoins : l'analyse de ces informations, qu'elles soient positives (ce qui s'est bien passé) ou négatives (remontée d'un problème), peut conduire à des actions d'amélioration. Cette analyse est particulièrement importante quand une opération de sourcing modifie les processus de fourniture ou institue des niveaux de services différents de ceux connus jusque là. L'information des parties prenantes provient avant tout d'un feedback reçu directement de leur part. Ce feedback est crucial pour la qualité et l'amélioration des processus.

📖 knw04 : « Retours d'expérience », ocm06 : « Conduite du changement », rel03 : « Relations internes », rel02 : « Relations avec les prestataires » et rel05 : « Compatibilité culturelle ».

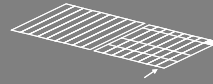
La proposition de valeur et les résultats attendus de l'opération de sourcing doivent être bien définie et documentée. Etablir une base de référence des attentes permet de quantifier les écarts de valeur au cours du cycle de vie du sourcing et facilite les comportements de partenariat entre le client et ses prestataires. La proposition de valeur doit être validée entre toutes les parties prenantes de l'organisation cliente malgré les différences d'interprétation. Les incompréhensions peuvent dégénérer en conflits entre le prestataire et le client, il est donc utile d'énoncer ces propositions de valeurs en tant que résultats ou objectifs quantifiables et mesurables.

Les procédures de réconciliation entre performance fournie par le prestataire et attentes évoquées dans mgt08 permettent également d'orienter les décisions entre les différentes options de sourcing. Ces décisions peuvent inclure la poursuite de la fourniture du service sans modification, le renouvellement des contrats, l'identification de nécessaires amendements, ou leur résiliation. Elles sont basées sur des critères de décision basés sur la connaissance des différents éléments du business case, du planning de fin de contrat, de l'analyse des coûts, de la performance et des difficultés passées.

📖 mgt08 : « Revue de la performance des services », mgt09 : « Retour d'information des parties prenantes » et mgt10 : « Analyse de la valeur des services ».

CMP

(Sourcing Completion)



Les pratiques de clôture (ou réversibilité) du sourcing traitent du transfert des ressources entre le prestataire et le client ou un autre prestataire. Elles incluent la planification de la réversibilité, la prise des mesures nécessaires à la clôture du service sourcé (et potentiellement des relations) et l'assurance que la transition se fasse sans heurt. Toutes les pratiques de réversibilité du service appartiennent à la phase de Réversibilité et couvrent :

- L'analyse de la réversibilité : évaluer le résultat du service sourcé ainsi que la performance du prestataire et des équipes internes.
- La continuité de service : assurer la continuité du service pendant la phase de réversibilité.
- La documentation des Résultats : assurer que l'efficacité du projet, les leçons apprises, les bonnes pratiques et les indicateurs clés du projet sont documentés. Ceux-ci permettent au client d'évaluer les performances de façon transverse sur plusieurs projets de sourcing et peuvent servir de guide pour des opérations de sourcing futures.
- La conduite de la réversibilité : suivre un processus formalisé pour conclure le service sourcé, assurer que les livrables en sont consolidés (code, documentation système, etc...) et remis au client ainsi que la compétence.

Des procédures de clôture et réversibilité standard garantissent que l'acte de sortie d'une relation de sourcing soit efficient et bien géré. En plus de garantir que les engagements financiers et autres sont identifiés et respectés, l'organisation cliente doit faire en sorte que la sortie de la relation soit amiable. La clôture de la relation impose de nombreux écueils réglementaires, contractuels et légaux à travers lesquels il faut naviguer afin d'éviter toute erreur ou tout malentendu. Une procédure écrite permet d'assurer que tous les engagements en cours sont documentés et que des plans sont détaillés pour respecter ces engagements. Ceci permet enfin de minimiser les impacts sur les opérations internes du client et du prestataire.

Pour les services qui sont transférés vers un autre prestataire, les plans de réversibilité doivent être alignés avec les plans de transition développés par le client et le prestataire sortant.

📖 mgt01 : « Gestion du sourcing » et mgt11 : « Décision de reconduite du sourcing ».

Assurer la continuité du service pendant que celui-ci est transféré vers le client ou vers un autre prestataire est fondamental. Faciliter et superviser le transfert du service aide à garantir que les activités métier ne sont pas perturbées.

Différentes approches peuvent être adoptées pour maintenir un service continu, comme fournir le service en parallèle, effectuer un transfert par étapes ou un transfert complet. L'approche retenue dépend des risques associés. Dans certains cas, la continuité du service n'est pas critique ni nécessaire. L'approche et le besoin doivent être négociés avec le prestataire et intégrés dans les accords contractuels.

Les procédures doivent permettre d'évaluer l'état de préparation du client ou du prestataire entrant pour la fourniture du service, de revoir les plans de continuité d'activité de l'organisation cliente, de créer puis exécuter et recetter un plan de maintien de la continuité de service, de conduire des revues de post-implémentation et de documenter les leçons apprises.


📖 thr06 : « Continuité d'activité ».

cmp03	Transfert des ressources depuis le prestataire
--------------	---

Réversibilité	N2	Garantir que le transfert des ressources pendant la réversibilité est géré suivant des procédures documentées
---------------	----	---

Les ressources sont typiquement transférées depuis le prestataires pendant la réversibilité, mais peuvent se produire durant le démarrage ou la fourniture du service. Les ressources à transférer peuvent inclure les documents liés au service, les logiciels, licences, matériels, locaux, le personnel et autres actifs, ainsi que les connaissances contextuelles accumulées pendant la fourniture du service comme les techniques et méthodes créées, l'information requise pour réaliser certaines tâches, les leçons apprises, ou les méthodes de résolution d'incidents.


La mise en place de pratiques et de procédures documentées pour définir, planifier, vérifier et rendre compte des ressources transférées contribue à garantir une passation sans heurts et améliorer la satisfaction des parties prenantes. Le transfert du personnel étant critique et ayant de forts impacts s'il est mal géré, cet aspect particulier du transfert de ressources fait l'objet d'une pratique à part entière.

 cmp04 : « Transfert de personnel depuis le prestataire ».

cmp04	Transfert du personnel depuis le prestataire
--------------	---

Réversibilité	N2	Garantir que les transferts de personnel pendant la réversibilité soient gérés suivant des procédures documentées
---------------	----	---

En identifiant le personnel à transférer, en évaluant les modalités de ce transfert et en gérant le cycle d'offre, de transfert et de traitement des écarts de compétence, on contribue à transférer sans heurts le personnel depuis le prestataire sortant vers l'organisation cliente ou le prestataire entrant. Ceci permet d'une part de garantir la continuité des services pour le client, mais permet d'autre part au prestataire sortant de remplir ses obligations contractuelles.

 cmp03 : « Transfert des ressources depuis le prestataire ».

Transférer la connaissance requise par le client ou par le prestataire entrant pendant la phase de réversibilité permet au client de mettre en évidence toutes les informations importantes pour la fourniture du service. Une procédure établie est essentielle afin que l'organisation cliente soit pleinement préparée à gérer la réversibilité, si le besoin s'en fait sentir.

La connaissance acquise par le prestataire pendant toute la durée du contrat peut constituer une propriété intellectuelle de l'organisation cliente. Pour cette raison, à l'inverse d'autres pratiques de réversibilité couvrant les transferts depuis et/ou vers le prestataire entrant, cette pratique limite les exigences au transfert de compétence entre le prestataire sortant et le client. En fonction des engagements contractuels pris relativement à la propriété intellectuelle, il peut ou non être approprié de transférer la connaissance vers un autre prestataire.

25. Méthodes d'évaluation et certification

Toute organisation qui adopte un programme d'amélioration basé sur un référentiel souhaite disposer d'une méthode formelle d'évaluation du respect de ses exigences. Une telle méthode peut ainsi l'aider à identifier et prioriser ses axes clés d'amélioration. Elle peut aussi être utilisée pour déterminer ses avantages concurrentiels en la comparant à d'autres organisations internes ou externes qui ont aussi adoptées ce modèle. Une méthode formelle doit enfin pouvoir être utilisée pour publier officiellement son aptitude dans le domaine traité.

L'ITSqc a donc défini un ensemble de méthodes d'évaluation d'aptitude permettant de répondre à ces différents besoins. Comme le détaille le tableau ci-dessous, il existe cinq méthodes qui permettent d'analyser systématiquement le niveau d'implémentation des pratiques eSCM-CL au sein d'une organisation.

Les différentes méthodes d'évaluation de l'aptitude au sourcing

	Autodiagnostic	Evaluation	Evaluation pour certification	
GLOBAL(E)	Objectif	Initier ou vérifier un progrès dans une démarche d'amélioration; identifier la base de référence ou vérifier que l'organisation est prête pour une certification	Obtenir une vérification indépendante de l'implémentation du modèle	Se différencier par une évaluation indépendante et publiée du niveau d'aptitude au sourcing
	Livrable	Le « profil d'aptitude » est fourni à l'organisation, au sponsor et à l'ITSqc; Aucune mesure du niveau d'aptitude ni de certification par l'ITSqc	Le « profil d'aptitude » est fourni à l'organisation, au sponsor et à l'ITSqc; Aucune mesure du niveau d'aptitude ni de certification par l'ITSqc	Certification, par l'ITSqc, du niveau d'aptitude au sourcing; le « profil d'aptitude » est fourni à l'organisation, au sponsor et à l'ITSqc
	Equipe	Interne, externe ou mixte; tous doivent être formés à Modèle et Méthode	Externe; tous doivent être autorisés par l'ITSqc	Externe; tous doivent être autorisés par l'ITSqc
	Chef d'équipe	Doit être Auditeur en Chef candidat ou autorisé	Auditeur en Chef autorisé	Auditeur en Chef autorisé
	Sponsor	Un Prestataire ou le Client	Un Prestataire ou le Client	Un Prestataire ou le Client
	Périmètre	Toutes les pratiques	Toutes les pratiques	Toutes les pratiques
PARTIEL(LE)	Objectif	Initier ou vérifier un progrès dans une démarche d'amélioration	Vérifier rapidement, à faible coût et de façon indépendante l'aptitude pour un sous-ensemble de pratiques	
	Livrable	Le « profil d'aptitude » est fourni à l'organisation, au sponsor et à l'ITSqc; Aucune mesure du niveau d'aptitude ni de certification par l'ITSqc	Le « profil d'aptitude » est fourni à l'organisation, au sponsor et à l'ITSqc; Aucune mesure du niveau d'aptitude ni de certification par l'ITSqc	
	Equipe	Interne, externe ou mixte; tous doivent être formés à Modèle et Méthode	Externe; tous doivent être autorisés par l'ITSqc	
	Chef d'équipe	Doit être Auditeur en Chef candidat ou autorisé	Auditeur en Chef autorisé	
	Sponsor	Un Prestataire ou le Client	Un Prestataire ou le Client	
	Périmètre	Tout sous-ensemble de pratiques	Tout sous-ensemble de pratiques	

Le processus d'évaluation de l'aptitude au sourcing

Le processus de chacune des méthodes d'évaluation est toujours composé de trois parties majeures : (1) préparer l'évaluation, (2) collecter et analyser les preuves et (3) présenter les résultats.

La préparation à l'évaluation

Il y a quatre éléments requis pour préparer l'évaluation d'aptitude : (1) définir le périmètre organisationnel et la couverture du référentiel, i.e. les pratiques à évaluer ; (2) fournir le matériel adéquat à l'équipe d'évaluation ; (3) assurer la coordination des opérations ; et (4) s'assurer de la disponibilité des participants.

Il est à noter que le matériel à fournir est de quatre types :

- Un questionnaire organisationnel (informations basiques telles que coordonnées du site, nombre d'employés, organigrammes, etc.),
- Un mapping eSCM-CL (correspondances entre les pratiques eSCM-CL et les directives et preuves d'implémentation disponibles dans l'organisation),
- L'ensemble des directives (processus, procédures, etc.) associées aux pratiques à évaluer,
- Les preuves d'implémentation de ces directives.

La collecte et l'analyse des preuves

Le travail principal de l'équipe d'évaluation consiste à déterminer le niveau d'implémentation des pratiques sur la base de la documentation fournie, des interviews menées et des preuves d'implémentation collectées. En général, 20 à 40 personnes sont interrogées, chaque interview durant de 45 à 60 minutes. A l'issue des interviews, l'équipe d'évaluation consolide les résultats.

La présentation des résultats

Une fois le consensus établi au sein de l'équipe d'évaluation, les résultats et axes d'amélioration identifiés sont présentés aux participants. Ceux-ci ont deux semaines pour apporter toutes les corrections nécessaires, apporter de nouvelles preuves et valider les résultats. A l'issue de cette période, l'équipe d'évaluation publie son rapport final (et l'envoie à l'ITSqc).

La certification

L'ITSqc délivre une certification afin de donner un moyen crédible, indépendant et digne de confiance pour garantir la conformité d'une organisation à eSCM-CL. La certification ne peut être décernée que sur la base d'une « évaluation globale pour certification » assurée par un auditeur en chef et des auditeurs autorisés par l'ITSqc.

Afin de garantir le sérieux de ses certificats, l'ITSqc a développé un programme de formation rigoureux pour les auditeurs et auditeurs en chef, renforcé par un Code de Pratique Professionnelle [ITSqc 2006]. Ce code doit être appliqué par les auditeurs mais aussi les organisations habilitées par l'ITSqc à la conduite d'évaluations.

L'ITSqc a par ailleurs mis en place un Comité de Certification formé d'auditeurs en chef habilités. Ce comité conduit une revue rigoureuse de chaque évaluation réalisée avant de décerner un certificat. Ce certificat est valable deux ans mais peut être révoqué ou suspendu avant son expiration. Par exemple, des changements majeurs d'actionnariat, d'équipe dirigeante ou d'organisation peuvent provoquer une vérification par l'ITSqc que la conformité reste assurée. La plupart du temps, cette vérification prend la forme d'une évaluation partielle conduite par l'ITSqc.

Le certificat délivré fournit l'assurance que le client est en conformité avec les exigences eSCM-CL à un certain niveau d'aptitude. Il contient par ailleurs des informations importantes sur le périmètre de certification (notamment sur le périmètre organisationnel et les pratiques applicables).

L'ITSqc maintient à jour la liste des organisations habilitée à conduire des évaluations ainsi que les organisations certifiées sur son site internet (<http://itsqc.cmu.edu>).

26. Appendice

Synthèse des 95 pratiques eSCM-CL

STRATEGIE DE SOURCING	str01	2	Sponsoring du sourcing
	str02	2	Contraintes de sourcing
	str03	2	Périmètre de sourcing
	str04	2	Objectifs du sourcing
	str05	3	Stratégie de sourcing
GOUVERNANCE	gov01	3	Politique de sourcing
	gov02	2	Gestion des prestataires
	gov03	2	Gestion des parties prenantes internes
	gov04	3	Définition des processus de sourcing
	gov05	3	Alignement de la stratégie et des architectures
GESTION DES RELATIONS	rel01	2	Interactions avec les prestataires
	rel02	3	Relations avec les prestataires
	rel03	3	Relations internes
	rel04	2	Gestion des difficultés
	rel05	3	Compatibilité culturelle
GESTION DE LA VALEUR	rel06	4	Partenariat
	rel07	4	Relations innovantes
	val01	3	Performance de l'organisation de sourcing
	val02	4	Bases de référence d'aptitude
	val03	4	Benchmark des processus de sourcing
GESTION DES CHANGEMENTS	val04	3	Amélioration des processus de sourcing
	val05	4	Innovation
	val06	4	Valeur & impact métier
	val07	4	Alignement du sourcing
	ocm01	3	Préparation du changement
GESTION DES R.H.	ocm02	2	Implication des parties prenantes
	ocm03	3	Définition de la cible
	ocm04	3	Mise en oeuvre de la stratégie RH
	ocm05	3	Communication sur le changement
	ocm06	2	Conduite du changement
GESTION DU SAVOIR	ppl01	2	Atribution des rôles
	ppl02	2	Formation des équipes
	ppl03	3	Développement des compétences
	ppl04	3	Définition des rôles
	knw01	2	Fourniture de l'information requise
GESTION TECHNO	knw02	3	Système de gestion de la connaissance
	knw03	3	Veille sur le marché
	knw04	3	Retours d'expérience
	knw05	4	Partage de la connaissance
	tch01	2	Gestion des actifs
GESTION DES RISQUES	tch02	2	Gestion des licences
	tch03	2	Intégration technologique
	thr01	2	Gestion des risques de sourcing
	thr02	3	Gestion transverse des risques
	thr03	2	Propriété intellectuelle
GPP DE SOURCING	thr04	2	Sécurité et respect de la vie privée
	thr05	2	Conformité
	thr06	2	Continuité d'activité
APPROCHE DE SOURCING	opa01	3	Etude de l'existant
	opa02	3	Critères de sourcing
	opa03	2	Identification des demandes
	opa04	2	Options de sourcing
	app01	2	Approche du sourcing
PLAN DU PROJET DE SOURCING	app02	2	Business case
	app03	2	Modèle de gouvernance
	app04	3	Analyse d'impact et des risques
	app05	2	Décision de lancement
	phn01	2	Création du projet de sourcing
SELECT. FOURN.	phn02	2	Définition du service attendu
	phn03	2	Méthodes de sélection d'un prestataire
	phn04	2	Critères d'évaluations
	phn05	2	Rédaction du cahier des charges
	spe01	2	Communication du cahier des charges
CONTRACTUALISATION	spe02	2	Evaluation des prestataires
	spe03	2	Sélection des candidats
	agr01	3	Guide de négociation
	agr02	2	Confirmation de l'existant
	agr03	2	Négociations
TRANSFERT DU SERVICE	agr04	2	Validation des rôles
	agr05	2	Définition du SLA et des indicateurs
	agr06	2	Rédaction du contrat
	agr07	2	Avenants
	thr01	2	Transition du service
GESTION DU SERVICE SOURCE	thr02	3	Vérification de la conception du service
	thr03	2	Transfert des ressources
	thr04	2	Transfert du personnel
	thr05	2	Transfert des connaissances
	mg01	2	Gestion du sourcing
CLOTURE DU SERVICE	mg02	2	Gestion de la performance
	mg03	2	Gestion financière
	mg04	2	Gestion des contrats
	mg05	2	Gestion des incidents et des problèmes
	mg06	2	Gestion des sourcings du service délivré
GESTION DU SERVICE SOURCE	mg07	2	Gestion des évolutions des services
	mg08	2	Revue de la performance des services
	mg09	3	Retour d'information des parties prenantes
	mg10	3	Analyse de la valeur des services
	mg11	2	Décision de reconduite du sourcing
CLOTURE DU SERVICE	cmp01	2	Planification de la réversibilité
	cmp02	3	Continuité du service
	cmp03	2	Transfert des ressources depuis le presta.
	cmp04	2	Transfert de personnel depuis le presta.
	cmp05	2	Transfert des connaissances depuis le presta.

Contacts

Ae-SCM
Association (loi de 1901) pour la
promotion des bonnes pratiques de
sourcing
25, rue du Maréchal Foch
78000 Versailles
France
mail : ae-scm@laposte.net
<http://www.ae-scm.com>

*L'Ae-SCM est une association
totalement indépendante à but
non lucratif dont les membres
sont les propriétaires et les
gérants. Son but est de
promouvoir les meilleures
pratiques d'eSourcing et le
déploiement du référentiel
eSCM dans les pays
francophones.*

Information Technology Services
Qualification Center (ITSqc)
Carnegie Mellon University
5000 Forbes Avenue
Pittsburgh, PA 15213-3891
<http://itsqc.cmu.edu>

Bibliographie

Le référentiel eSCM-CL, dans sa version 1.1, est composé de deux parties :

The eSCM-CL v1.1 : Model Overview, publié par le département ITSqc de l'université de Carnegie Mellon en 2006. Il s'agit de la présentation générale du modèle

The eSCM-CL v1.1 : Practice Details, publié par le département ITSqc de l'université de Carnegie Mellon en 2006. Il s'agit de la description détaillée des pratiques de sourcing recommandées.

appel à candidature (RFI)	Approche ou mécanisme de sélection de candidats prestataires, en phase de démarrage d'une opération de sourcing qui, à partir des besoins du client, avant mise en concurrence, sur la base de leur expérience et des solutions préconisées.
aptitude	L'aptitude au sourcing de l'organisation du client se traduit par une gestion efficace de ses activités de sourcing et des relations avec ses prestataires.
audit de certification	Revue conduite rigoureusement par l'ITSqc permettant d'évaluer le niveau d'aptitude eSCM de l'organisation.
audit de conformité	Revue (post-certification) permettant de vérifier le maintien du niveau d'aptitude eSCM de l'organisation.
audit partiel	En préparation d'un audit de certification, évaluation de la conformité à un niveau d'aptitude sur un périmètre restreint de sourcing.
auditeur en chef	individu accrédité par l'ITSqc dans la conduite d'un audit de certification eSCM.
auto-diagnostic	Evaluation en interne de l'organisation du niveau d'aptitude eSCM afin d'identifier les améliorations à réaliser en prévision d'un audit de certification.
benchmark	Standard de référence utilisée pour comparaison. Mesurer ou comparer les performances d'une entité à un standard de référence.
business case	Proposition structurée d'une fonction métier ou activité destinée aux décideurs. Comprend une analyse de la performance des processus métier, les besoins associés ou problèmes, solutions alternatives, hypothèses, contraintes, et une analyse des coûts/bénéfices ajustée aux risques.
Centre de Services Partagé	Centre de Services dédié à activité spécifique rendant possible la mutualisation avec d'autres organisations.
certification	La certification dans le modèle eSCM est le fruit d'une évaluation du niveau d'aptitude eSCM de l'organisation.
client	Entité ou personne morale à laquelle un prestataire fournit des services de sourcing.
composant de processus	Guide ou document de directives ou recommandations (procédures, processus, politiques, ...) ou éléments nécessaires (référentiels, formations, outils) à l'implémentation de cette documentation.
consultation (RFP)	Approche ou mécanisme de sélection d'un prestataire, en phase de démarrage d'une opération de sourcing qui, à partir des spécifications d'exigences des services ou fonctionnalités attendus, sur la base d'une mise en concurrence et de critères prédéfinis.
convention de service (SLA)	Document formalisant les niveaux de performance attendues par le client des services fournis par le prestataire tout au long du contrat d'engagement. Par exemple, des niveaux de services sont établis pour la disponibilité de la bande passante, les temps de réponse des requêtes et traitements, délais de prise en compte et résolution d'incidents ou problèmes tels que les coupures réseau ou pannes machines.
co-sourcing	Variante du multi-sourcing pour 2 prestataires dont l'un est, le plus souvent, une entité interne à l'organisation du client.
cycle de vie du	Un des 5 attributs temporels d'exécution d'une pratique eSCM

sourcing	(initiation, permanente, analyse, fourniture, réversibilité). Les pratiques permanentes sont les seules à faire l'objet d'exécution tout le long du cycle de vie de sourcing.
demande de devis (RFQ)	Variante ou partie d'une consultation se limitant à la partie financière.
directive	Recommandation portant sur la mise en œuvre de pratiques.
domaine d'Aptitude eSCM-CL	Un des 17 regroupements logiques de pratiques eSCM-CL qui représentent des fonctions critiques de sourcing.
eSourcing	Référentiel de bonnes pratiques de l'eSourcing pour le client structuré en modèle d'aptitude. Le modèle d'aptitude eSCM-CL regroupe l'ensemble des tâches exécutées par l'organisation du client qui portent sur le développement de la stratégie de sourcing, la préparation et la conception de sourcing, la sélection du ou des prestataires, la contractualisation, la gestion de la fourniture de service, et la gestion de la réversibilité.
externalisation	Type de sourcing qui s'appuie sur les technologies de l'information dans la production et fourniture du service rendu à l'organisation du client.
externalisation de processus métier (BPO)	Stratégie de sourcing pour laquelle la gestion et l'administration d'une activité de l'organisation est déléguée à un prestataire.
guide	Prise en charge d'un processus métier du client par un prestataire externe qui en détient la propriété, l'administre, et le manage sur la base de métriques de performance mesurables.
insourcing	Ensemble structuré de directives ou recommandations fondées sur les meilleures pratiques de sourcing.
ITsqc	Relation de sourcing où une entité de l'organisation du client, faisant l'objet d'un management à part, est désignée pour la fourniture de service.
L122-12	Centre de Qualification de Services des Technologies de l'Information à l'Université de Carnegie Mellon qui dirige le consortium de recherche ayant développé le modèle eSCM
meilleure pratique	Une façon de procéder d'usage et approuvée permettant d'améliorer de manière significative la capacité à atteindre des objectifs.
modèle d'aptitude	Référentiel de bonnes pratiques de sourcing dont la structure permet l'amélioration de l'aptitude de sourcing de l'organisation et fournit les moyens objectifs d'évaluer cette aptitude.
multi-sourcing	Relation de sourcing où plusieurs prestataires fournissent des services à un même client, ce dernier prenant en charge le management global des prestataires et l'intégration finale des services.
near shore	Variante de l'off shore avec un prestataire basé dans un pays proche à moindres coûts (Europe de l'Est, Maghreb)
niveau d'aptitude	Un des 5 niveaux d'aptitude du modèle eSCM-CL qui décrit la trajectoire d'amélioration pour le prestataire : niveau 1 –Effectuer le sourcing ; niveau 2 – Gérer de manière cohérente le sourcing ; niveau 3 – Gérer la performance de l'organisation de sourcing ; niveau 4 – Augmenter de manière proactive la valeur ; niveau 5 – Soutenir l'excellence.
objectif métier	Un objectif non formel de l'entreprise destiné à fixer une orientation ou un cap.
off shore	Stratégie d'approvisionnement ou de fourniture de services par un prestataire basé dans un pays à moindres coûts et géographiquement situé sur un autre continent (Asie, Afrique). Il peut s'agir de la fourniture d'un service des TI ou de fonctions de

	soutien, tel qu'un centre de services.
on shore	Par opposition avec off shore, avec un prestataire basé dans le même pays du client.
partie prenante	Groupe d'individus qui est concerné, et, dans une certaine mesure, garant de la fourniture de services ou produits attendus et le maintien durable des résultats prévus.
pratique	Un ensemble d'actions dont l'exécution par l'organisation du client est recommandée afin d'obtenir une relation de sourcing plus efficace.
pratiques permanentes	Pratiques eSCM effectuées tout le long du cycle de vie du sourcing.
prestataire	Une entité qui fournit, au client, des services qui s'appuient sur les technologies de l'information. Le prestataire est considéré comme faisant l'objet d'un management distinct de l'organisation du client.
Processus métier	Ensemble de tâches ou d'activités entrepris par l'organisation du client dans l'atteinte d'un but précis (vente ou fourniture de service, distribution de produits, facturation, comptabilité). Les processus métier d'une organisation sont généralement interdépendants.
RACI (Responsable, Garant, Consulté, Informé)	Garant - individu ou groupe de personnes veillant à l'exécution et validant la mise en œuvre d'une activité. Responsable : individu ou groupe de personnes exécutant et assurant la bonne mise en œuvre d'une activité.
Réversibilité	Phase du cycle de fin de vie du sourcing avant de mettre fin au contrat. Cette phase permet le transfert des activités confiées au prestataire vers l'organisation du client ou un tiers désigné.
sourcing	Approvisionnement ou fourniture de services à l'organisation du client par une entité prestataire interne, externe ou combinaison des deux.
sourcing global	Sourcing de la totalité d'une fonction métier (RH)
sourcing sélectif	Sourcing d'une portion de fonction métier (paye)
time sharing	Temps partagé
valeur métier	Mesure relative des performances et des bénéfices pour les parties prenantes.

