

eSourcing Capability Model pour les organisations clientes

Bill Hefley et Ethel A.Loesche

Version Française par Eric Baussand et Eric Herr

eSCM-CL

eSCM-CL

**eSourcing Capability Model pour les
organisations clientes (eSCM-CL)**

Achevé d'imprimer

Titre :	eSourcing Capability Model pour les organisations clientes (eSCM-CL)
Série :	ITSqc Series en association avec l'IAOP
Auteurs :	Bill Hefley, Ethel A. Loesche
Rédacteur en chef :	Bill Hefley
Version française :	Eric Baussand, Eric Herr eSourcing partners (www.esourcing-partners.fr)
Editeur :	Van Haren Publishing, Zaltbommel (www.vanharen.net)
ISBN :	978 90 8753 808 8
ISBN eBook:	978 90 8753 011 2
Impression :	première impression en français en mai 2014
Présentation et composition :	Thinktiv, Pittsburgh, Etats-Unis
Couverture :	Thinktiv, Pittsburgh, Etats-Unis
Copyright :	© Van Haren Publishing 2009, 2014
Autres ouvrages de cette collection :	eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP), en anglais ISBN: 978 90 8753 561 2 eSourcing Capability Model for Client Organizations (eSCM-CL), en anglais ISBN: 978 90 8753 559 9
Supporté par :	L'Ae-SCM, l'association française pour la promotion des bonnes pratiques de sourcing eSCM (www.ae-scm.fr).

Pour des informations détaillées concernant Van Haren Publishing, merci d'envoyer un email à : info@vanharen.net

Bien que ce livre ait été composé et traduit avec une attention particulière, les auteurs, les traducteurs et l'éditeur ne sauraient être mis en cause pour des erreurs, des oublis ou des informations incomplètes dans cette publication.

Aucune partie de ce livre ne peut être reproduite, sous n'importe quelle forme, papier, photo, microfilm, électronique ou autre support sans la permission de l'éditeur.

Ce livre est basé sur le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL eSourcing Capability Model for client organizations) v1.11, tous droits réservés par ITSqc, LLC (2009) et par l'université Carnegie Mellon University (2006).

LE CONTENU PRESENTE PAR CARNEGIE MELLON UNIVERSITY DANS CE LIVRE EST PROPOSE EN L'ETAT. LES PARTIES PRENANTES, AUTEURS, TRADUCTEURS, CARNEGIE MELLON UNIVERSITY, NE SAURAIENT GARANTIR LE CONTENU DE QUELQUE MANIERE QUE CE SOIT, IMPLICITEMENT OU EXPLICITEMENT, POUR N'IMPORTE QUELLE RAISON, Y COMPRIS (liste non exhaustive); GARANTIE D'ADEQUATION AU BESOIN, GARANTIE COMMERCIALE, GARANTIE DE TRADUCTION, GARANTIE D'EXCLUSIVITE, GARANTIE DE RESULTAT, GARANTIE DE RESPECT DES LIBERTES, GARANTIE DE RESPECT DES BREVETS, GARANTIE DE RESPECT DES MARQUES, GARANTIE CONCERNANT LES DROITS LIES A LA PROPRIETE INTELECTUELLE (COPYRIGHT).

Ce livre n'a été ni revu, ni validé par Carnegie Mellon University.

eSCM-CL

eSourcing Capability Model pour les
organisations clientes (eSCM-CL)



Résumé

Les organisations délèguent de plus en plus des parties de leur système d'information à des fournisseurs de services externes (en centres de services – CDS) ou internes (en centres de services partagés – CDSP) avec l'objectif de tirer profit de l'évolution constante des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les processus métiers sourcés vont de simples tâches répétitives et non-critiques, en général consommatrices de ressources opérationnelles, aux processus stratégiques qui impactent directement le chiffre d'affaires des centres de profit de l'entreprise. La gestion et la satisfaction des exigences sont des défis majeurs dans le sourcing des services s'appuyant sur l'informatique. Les exemples d'échec abondent.

Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL) est un modèle d'aptitude des « bonnes pratiques » de sourcing avec deux objectifs : 1) accompagner les organisations clientes dans l'amélioration de leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing, 2) fournir aux organisations clientes un moyen objectif d'évaluer leur aptitude.

Les bénéfices du modèle eSCM-CL sont visibles et mesurables par les organisations clientes qui déploient les pratiques. Elles constatent une diminution des relations de sourcing se terminant du fait d'un manque de performances des fournisseurs, une gestion plus pragmatique et efficace des fournisseurs, de meilleures relations entre les organisations clientes et leurs fournisseurs et une valeur ajoutée résultante des activités de sourcing de l'organisation cliente clairement identifiable.

Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les clients (eSCM-CL - eSourcing Capability Model pour les organisations clientes) est un modèle de « bonnes pratiques » développé pour accompagner les organisations clientes dans un processus d'amélioration de leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing. Il fournit également aux organisations clientes un moyen factuel d'évaluer leur aptitude au sourcing. Les modèles eSCM ont été conçus par l'université Carnegie Mellon University à partir de mars 2003. Les travaux de synthèse des activités de sourcing ont nécessité un examen approfondi de la littérature déjà publiée et de multiples ateliers et entretiens au niveau international avec des clients, des fournisseurs de services, des organisations faisant référence et des consultants.

Le modèle eSCM-CL comprend 95 pratiques qui traitent des aptitudes qu'une organisation cliente doit posséder pour s'engager dans le sourcing. La version actuelle du modèle eSCM-CL est la v1.11, elle est composée de 95 pratiques traitant des aptitudes critiques nécessaires aux organisations clientes qui font appel à des services sourcés s'appuyant sur l'informatique. Ce livre inclut l'ensemble des informations concernant le modèle eSCM-CL, son implémentation, les méthodes d'évaluation et les certifications des organisations clientes. Il contient également les détails des 95 pratiques du modèle eSCM-CL. Chaque pratique est organisée selon 3 dimensions : le cycle de vie du sourcing, les domaines d'aptitude et les niveaux d'aptitude. Le cycle de vie du sourcing comporte plusieurs composants 1) les phases du cycle de vie : la phase d'analyse, la phase de démarrage, la phase de fourniture et la phase de réversibilité et 2) les pratiques permanentes qui concernent l'ensemble des phases du cycle de vie. Les 17 domaines d'aptitude regroupent des pratiques traitant toutes d'une thématique similaire et permettent de mémoriser et conceptualiser le contenu du modèle. Les 5 niveaux d'aptitude, numérotés de 1 à 5, décrivent une trajectoire d'amélioration pour une organisation cliente qui souhaite progresser de simplement « réaliser le sourcing » à « maintenir l'excellence ».

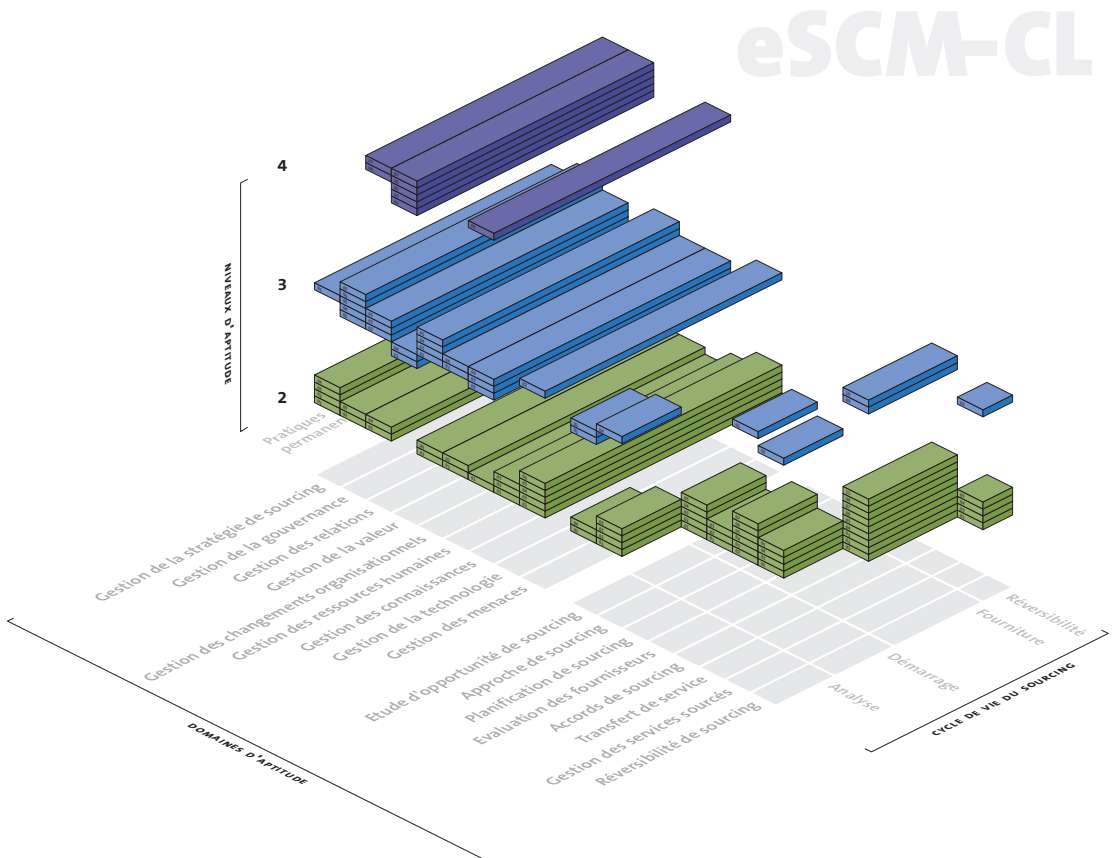
Mots-clé

eSourcing, eSCM, eSCM-CL, eSourcing Capability Model, modèle d'aptitude à l'eSourcing, modèle d'organisation cliente, bonnes pratiques, modèle qualité, modèle d'aptitude, externalisation de processus métier, business process outsourcing, BPO, technologies de l'information, TIC, outsourcing, infogérance, externalisation des technologies de l'information, ITO, sourcing IT, IT-enabled sourcing, services IT, knowledge process outsourcing, KPO, externalisation, insourcing, centre de services, CDS, centre de services partagés, CDSP, centres captifs, délocalisation, modèles d'externalisation, sourcing, modèles de sourcing, gouvernance, relations de sourcing, tierce recette applicative, TRA, tierce maintenance applicative, TMA, service desk, help desk.

eSourcing Capability Model pour les organisations clientes (eSCM-CL)

Bill Hefley et Ethel A. Loesche

Version française par Eric Baussand et Eric Herr supportés par Florian Baussand



Capability Maturity Model® et CMM® sont des marques déposées de l'université Carnegie Mellon University. Carnegie Mellon® est une marque déposée de Carnegie Mellon University. CMM IntegrationSM est une marque de Carnegie Mellon University. COBIT® est une marque déposée de l'IT Governance Institute (ITGI). COPC2000® est une marque déposée de Customer Operations Performance Center, Inc. IDEALSM est une marque de Carnegie Mellon University. ISACA® est une marque déposée de l'IT Governance Institute (ITGI). ISO® est une marque déposée de l'International Organization for Standardization. ITGI® est une marque déposée de l'IT Governance Institute (ITGI). ITIL® est une marque déposée de U.K. Office of Government Commerce.

ITSqc, LLC
3945 Forbes Ave, #422
Pittsburgh, PA 15213 USA
<http://www.itsqc.org>

Remerciements

Les modèles eSCM ont été développés à l'université de Carnegie Mellon University. Ce travail a été supporté par les membres du Research Consortium et avec le parrainage d'ITSqc. Les membres du Research Consortium d'ITSqc ont été : Accenture; CA; DBA Engenharia de Sistemas (DBA) (Brazil); Deloitte; EDS; Hewlett-Packard (HP); IACCM; IAOP; IBM Global Services; itSMF-USA; itSMF-Brazil (Brazil); Mellon Bank; Outsourcing Institute; Phoenix Health Systems; Satyam Computer Services, Ltd.; STQC (the Standardisation, Testing and Quality Certification Directorate, un bureau rattaché au Department of Information Technology, gouvernement de l'Inde); TPI; COPPE, Federal University de Rio de Janeiro et un client resté confidentiel.

Les parrains de l'ITSqc ont été TPI et La Poste (France).

Cet effort a été rendu possible grâce à l'assistance de nombreuses personnes, comme les membres de l'Advisory Board d'ITSqc, des examinateurs, les membres du groupe de travail du modèle eSCM-CL, les participants aux ateliers de travail, les étudiants, les collègues et les universitaires d'ITSqc. Une liste complète de ces personnes peut être trouvée dans la version 1.1 du rapport technique [Hefley 2006a, 2006b]. Sans leurs participations, ce travail n'aurait jamais pu aboutir.

La version française du modèle eSCM-CL a été réalisée par eSourcing partners (www.esourcing-partners.fr), un cabinet de conseil expert en sourcing agile, autorisé par ITSqc à délivrer les formations eSCM-CL et eSCM-SP donnant lieu à certification et à réaliser des évaluations d'organisations clientes et fournisseurs pour certification. Cette traduction est le résultat d'un effort de 2 ans, pris en charge par les dirigeants associés Eric Baussand et Eric Herr, et qui n'aurait pu voir le jour sans les personnes qui se sont investies dans l'effort colossal de traduction initial : en tout premier lieu Florian Baussand que nous remercions et félicitons tout particulièrement pour sa persévérance et ses efforts pour la première traduction qu'il a pris en charge avec l'aide de Julien Courcier, Claire Hinaut et Juliette Jaouen. Puis, une fois les travaux d'experts terminés, les dernières relectures ont été réalisées par Philippe Roncelin et Bernard Bonnaud qui ont pu nous aider à faire un travail de qualité.

La version française a été relue par une équipe volontaire et pluridisciplinaire de l'association Ae-SCM (l'association française pour la promotion des bonnes pratiques de sourcing eSCM), constituée de manière représentative des différentes organisations concernées par les pratiques de sourcing : une organisation cliente, une organisation fournisseur et un cabinet juridique. Nous remercions les personnes suivantes : Christine Berge, Jean-Pierre Gilles, Maître Patrick Amouzou, Maître Cédric Herbin ainsi que tout particulièrement Marie-Noelle Gibon, Président de l'Ae-SCM, pour leur support et leur temps.



Contenu

ix	Liste des pratiques	
xi	Avant-propos	
1	Introduction	
7	eSourcing	
11	Le sourcing : difficultés et solution	
33	Comprendre le modèle	
59	Utiliser le modèle eSCM-CL	
65	Déterminer les aptitudes	
83	Structure d'une pratique	
99	Appréhender les intentions du modèle eSCM-CL	
		119 Les pratiques
		121 Gestion de la stratégie de sourcing
		137 Gestion de la gouvernance
		159 Gestion des relations
		181 Gestion de la valeur
		205 Gestion des changements organisationnels
		227 Gestion des ressources humaines
		239 Gestion des connaissances
		251 Gestion de la technologie
		259 Gestion des menaces
		277 Etude d'opportunité de sourcing
		287 Approche de sourcing
		301 Planification de sourcing
		315 Evaluation des fournisseurs
		325 Accords de sourcing
		345 Transfert de service
		359 Gestion des services sourcés
		391 Réversibilité de sourcing
		405 Glossaire et références
		406 Glossaire
		423 Références
		431 Annexes
		432 Annexe A : sommaire des pratiques
		434 Annexe B : pratiques par domaines d'aptitude
		441 Annexe C : relation des pratiques avec le modèle eSCM-SP
		446 Annexe D : relation entre le modèle eSCM-CL et OPBOK
		452 Annexe E : développement du modèle eSCM-CL

Figures & Tables

- 2 Schéma 1 : modèles complémentaires.
- 8 Schéma 2 : types de sourcing.
- 9 Schéma 3 : types de relation de sourcing.
- 12 Schéma 4 : croissance du marché mondial de l'externalisation.
- 32 Schéma 5 : le modèle eSCM-CL se concentre sur les activités de sourcing.
- 34 Schéma 6 : attributs de pratique.
- 36 Schéma 7 : le cycle de vie du sourcing.
- 37 Schéma 8 : les domaines d'aptitude.
- 50 Tableau 1 : identifier les domaines d'aptitude à partir des thèmes critiques.
- 51 Schéma 9 : les niveaux d'aptitude.
- 51 Schéma 10 : niveau d'aptitude 1, réaliser le sourcing.
- 52 Schéma 11 : niveau d'aptitude 2, gérer le sourcing avec satisfaction.
- 52 Schéma 12 : niveau d'aptitude 3, gérer la performance organisationnelle du sourcing.
- 53 Schéma 13 : niveau d'aptitude 4, accroître proactivement la valeur.
- 54 Schéma 14 : niveau d'aptitude 5, maintenir l'excellence.
- 55 Schéma 15 : le modèle eSCM-CL.
- 56 Tableau 2 : le modèle eSCM-CL vu par niveau d'aptitude.
- 57 Tableau 3 : les pratiques du modèle eSCM-CL par domaine d'aptitude et niveau d'aptitude.
- 67 Tableau 4 : méthodes de détermination d'aptitude.
- 70 Schéma 16 : trajectoires potentielles vers la certification.
- 72 Schéma 17 : arbre de décision pour les types de détermination d'aptitude.
- 73 Schéma 18 : trajectoire d'une détermination d'aptitude.
- 78 Schéma 19 : chronologie de la détermination d'aptitude.
- 85 Schéma 20 : activités des pratiques.
- 85 Schéma 21 : informations supplémentaires pour une activité.
- 86 Schéma 22 : structure d'une pratique.
- 92 Tableau 5 : les pratiques de support du modèle eSCM-CL.
- 104 Schéma 23 : progression de la documentation du cycle de vie du sourcing.
- 115 Schéma 24 : progression factuelle grâce aux niveaux d'aptitude du modèle eSCM-CL.
- 446 Schéma 25 : différences clés dans les périmètres et l'utilisation d'OPBOK et du modèle eSCM-CL.
- 446 Tableau 6 : synthèse du positionnement d'OPBOK et du modèle eSCM-CL.
- 453 Tableau 7 : référentiels existants analysés.
- 456 Tableau 8 : organisations impliquées dans le développement du modèle eSCM-CL.

Liste des pratiques

121 Gestion de la stratégie de sourcing

- 122 str01 Parrainage du sourcing
- 124 str02 Contraintes de sourcing
- 126 str03 Domaines de sourcing potentiels
- 130 str04 Objectifs de sourcing
- 134 str05 Stratégie de sourcing

137 Gestion de la gouvernance

- 138 gov01 Politique de sourcing
- 142 gov02 Gestion des fournisseurs
- 144 gov03 Gestion des parties prenantes internes
- 148 gov04 Définition des processus de sourcing
- 152 gov05 Aligement de la stratégie et des architectures
- 154 gov06 Intégration aux processus métiers
- 156 gov07 Adaptation aux évolutions métiers

159 Gestion des relations

- 160 rel01 Interactions avec les fournisseurs
- 164 rel02 Relations avec les fournisseurs
- 168 rel03 Relations internes
- 170 rel04 Gestion des obstacles
- 172 rel05 Compatibilité culturelle
- 174 rel06 Relations collaboratives
- 178 rel07 Relations innovantes

181 Gestion de la valeur

- 182 val01 Performance organisationnelle du sourcing
- 184 val02 Base de référence d'aptitude
- 186 val03 Etalonner les processus de sourcing
- 190 val04 Améliorer les processus de sourcing
- 192 val05 Innovation
- 196 val06 Valeur & impact métier
- 200 val07 Aligement du sourcing

205 Gestion des changements organisationnels

- 206 ocm01 Préparer le changement organisationnel
- 208 ocm02 Implication des parties prenantes
- 212 ocm03 Définir le modèle organisationnel cible
- 216 ocm04 Conduire le changement humain
- 220 ocm05 Communiquer le changement organisationnel
- 224 ocm06 Conduire le changement organisationnel

227 Gestion des ressources humaines

- 228 ppl01 Assigner les responsabilités de sourcing
- 230 ppl02 Compétences individuelles
- 232 ppl03 Compétences de l'organisation de sourcing
- 236 ppl04 Définir les rôles de sourcing

239 Gestion des connaissances

- 240 knw01 Fournir l'information requise
- 242 knw02 Système de gestion de la connaissance
- 244 knw03 Veille marché
- 246 knw04 Retours d'expérience
- 250 knw05 Partager la connaissance

251 Gestion de la technologie

- 252 tch01 Gestion des actifs
- 254 tch02 Gestion des droits
- 256 tch03 Intégration de la technologie

259 Gestion des menaces

- 260 thr01 Gestion des risques du sourcing
- 264 thr02 Gestion des risques organisationnels
- 266 thr03 Propriété intellectuelle
- 268 thr04 Sécurité et respect de la vie privée
- 272 thr05 Conformité
- 274 thr06 Continuité d'activité

277 Etude d'opportunité de sourcing

- 278 opa01 Définir le modèle organisationnel actuel
- 280 opa02 Critères de sourcing
- 282 opa03 Identification d'opportunités
- 284 opa04 Options de sourcing

287 Approche de sourcing

- 288 app01 Approche de sourcing
- 290 app02 Dossier d'investissement
- 292 app03 Modèle de gouvernance
- 296 app04 Analyse des impacts & risques
- 298 app05 Décision de démarrage du sourcing

301 Planification de sourcing

- 302 pln01 Mettre en place le projet de sourcing
- 304 pln02 Définition de service
- 306 pln03 Procédures de sélection des fournisseurs
- 310 pln04 Critères d'évaluation
- 312 pln05 Rédiger le cahier des charges

315 Evaluation des fournisseurs

- 316 spe01 Communiquer le cahier des charges
- 318 spe02 Evaluer les fournisseurs potentiels
- 322 spe03 Sélectionner les fournisseurs candidats

325 Accords de sourcing

- 326 agr01 Directives de négociations
- 328 agr02 Confirmer l'existant
- 332 agr03 Négociations
- 334 agr04 Rôles & Responsabilités
- 336 agr05 Définir les niveaux de service et les mesures
- 340 agr06 Formaliser les accords de sourcing
- 342 agr07 Modifier les accords de sourcing

345 Transfert de service

- 346 tfr01 Transition de service
- 350 tfr02 Vérifier la conception
- 352 tfr03 Transfert émigrant des ressources
- 354 tfr04 Transfert émigrant du personnel
- 356 tfr05 Transfert émigrant des connaissances

359 Gestion des services sourcés

- 360 mgt01 Planification de la gestion de service
- 364 mgt02 Suivi de la performance
- 366 mgt03 Gestion budgétaire
- 370 mgt04 Gestion des accords de sourcing
- 372 mgt05 Suivi des incidents et des problèmes
- 374 mgt06 Gestion des changements
- 378 mgt07 Gestion de la modification de service
- 382 mgt08 Examiner la performance de service
- 384 mgt09 Réactions des parties prenantes
- 386 mgt10 Analyse de la valeur de service
- 388 mgt11 Décision de reconduction

391 Réversibilité de sourcing

- 392 cmp01 Planification de la réversibilité
- 396 cmp02 Continuité de service
- 398 cmp03 Transfert immigré des ressources
- 400 cmp04 Transfert immigré du personnel
- 402 cmp05 Transfert immigré des connaissances

Avant-propos de Michael Corbett

Il y a vingt ans, IBM et Kodak ont établi une relation révolutionnaire, en vertu de laquelle IBM a pris la responsabilité des opérations informatiques centrales de Kodak, puis a conduit le projet de consolidation des 3 sites centraux en un seul. Pour beaucoup, ce contrat était la base d'une restructuration du marché qui se poursuit encore de nos jours. Appelez-le sourcing, outsourcing, virtualisation, eSourcing, le résultat est le même : des morceaux entiers des opérations de la plupart des entreprises sont maintenant pris en charge par des spécialistes externes à l'entreprise, dans le cadre de contrats long-termes. Pourtant ces opérations sont critiques à la survie et à la croissance de ces entreprises. Le professeur en management James Brian Quinn, de l'école Amos Tuck School à Dartmouth (Etats Unis), appelle ça « un des plus grands changements organisationnels et structurels des industries pour ce siècle ». Certains pourraient dire qu'il exagère.

Mais, comme pour n'importe quel changement de cette ampleur, il y a encore une différence importante entre ce que les entreprises espèrent obtenir grâce au sourcing et les résultats qu'elles obtiennent. Les études des membres de l'IAOP (International Association of Outsourcing Professionals), un réseau international de 100.000 professionnels sur ce sujet, ont découvert que 8 entreprises sur 9 déclarent un résultat « mitigé » du sourcing : ils atteignent certains de leurs objectifs de sourcing mais pas tous.

Bien que cela semble suggérer que le sourcing ne fonctionne pas aussi bien que ce que les promoteurs en disent, le fait que les entreprises soient en train d'accélérer leurs efforts dans ce sens - ils ne les réduisent pas - nous démontre autre chose. Il nous dit que le sourcing, comme le déploiement d'une nouvelle technologie ou la fusion de deux entreprises différentes, est un phénomène nécessaire, puissant et encore très complexe. Nous sommes peut-être 20 ans après le contrat entre IBM et Kodak, mais nous avons encore beaucoup à apprendre pour que le sourcing fonctionne. Et, plus important encore, ce qui a été appris doit être appliqué systématiquement - grâce à une méthodologie qui rassemble les personnes, les processus et la technologie dans un système efficient et conduit par le résultat.

En réponse, tels certains métiers qui ont pu arriver à maturité pour devenir des professions acceptées et reconnues dans l'organisation grâce à leurs experts compétents et professionnels, la même chose arrive maintenant pour le sourcing. Les professionnels du sourcing sont en train d'émerger sur le marché, agissant dans des entités spécifiques et dans des grandes entreprises. Ils apportent de plus en plus dans le modelage des politiques et des pratiques des organisations, ils conduisent des efforts pour faire fonctionner pratiquement le sourcing, efficacement, en créant de la valeur pour leurs organisations. Ils participent à l'amélioration des résultats. Les professionnels du sourcing font face à plusieurs défis, les efforts pour développer et codifier la connaissance opérationnelle sont à peine démarrés.

L'IAOP est, de par son rôle consistant à adresser les besoins des professionnels du sourcing, une pièce centrale en tant qu'organisation de référence et promoteur de la profession. Le programme Certified Outsourcing Professional (COP) de l'IAOP établit un standard de fait pour les professionnels du sourc-

ing en terme de compétence et d'excellence, il permet de développer et démontrer les compétences individuelles. Il s'adresse à ceux qui conçoivent, implémentent et gèrent les relations de sourcing. Que ce soit coté client, fournisseur ou consultant, les personnes qui obtiennent le certificat COP sont en mesure d'utiliser les bonnes pratiques de l'OPBOK (Outsourcing Professional Body of Knowledge) pour conduire une organisation dans une action de sourcing – du concept à la fourniture de services.

Et à propos de l'organisation elle-même ? Comment font les organisations pour acquérir cette expertise et l'implémenter dans un ensemble de processus de gestion qui vont assurer des résultats de qualité, à chaque fois, tout le temps ? C'est là où les modèles d'aptitude eSCM-CL et eSCM-SP (eSourcing Capability Model) interviennent. En traitant les deux parties d'une relation client/fournisseur, ils apportent une terminologie, un standard et des processus manquants, qui peuvent largement être appliqués à la fois aux clients et aux fournisseurs. Ces modèles, tout comme le COP, participent au développement des compétences de sourcing, à la fois pour les organisations engagées dans le sourcing, mais aussi pour les individus engagés dans des efforts de plus en plus complexes.

Pour les entreprises fournisseurs de services sourcés, particulièrement pour les services s'appuyant sur l'informatique, le modèle eSCM-SP leur apporte une meilleure gestion, une réduction des risques et une amélioration de leurs aptitudes tout au long du cycle de vie du sourcing. Les entreprises utilisent le modèle eSCM-SP pour évaluer leurs aptitudes actuelles, puis pour mettre en place des plans d'actions pour les améliorer. Il guide les processus organisationnels qui supportent la fourniture des services tels que les clients les attendent et il guide leurs efforts dans la conception et l'implémentation de ces services.

Pour les entreprises qui utilisent des services sourcés, le modèle client eSCM-CL adresse les bonnes pratiques que l'organisation doit avoir déployées pour réussir le sourcing de services s'appuyant sur l'informatique. Le modèle eSCM-CL permet de mettre en place des processus reproductibles, éprouvés, pour le développement de la stratégie de sourcing de l'organisation, la planification et la sélection des fournisseurs, la mise en place d'un accord de sourcing, la gestion des services sourcés et la gestion des transitions lors de la réversibilité.

De nos jours, l'économie complexe et dynamique dans laquelle nous sommes pousse les organisations à rechercher à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles les solutions et les services dont les clients ont besoin. Aucune organisation ne peut survivre en comptant exclusivement sur ses seules ressources internes. Mais dépasser les frontières de l'entreprise et travailler en mode collaboratif pour apporter des solutions innovantes est plus facile à dire qu'à faire. Des référentiels tels qu'eSCM et la certification professionnelle COP adressent ce besoin, en collectant le savoir-faire du marché et en le structurant pour faire en sorte que les leçons apprises se transforment en actions reproductibles.

IAOP et les concepteurs d'eSCM, ITSq, LLC, sont enchantés de travailler ensemble sur cette édition – la série ITSqc en association avec IAOP – et sont heureux de vous présenter les premiers volumes de la documentation des modèles eSourcing Capability Models (eSCM). Notre but est simple : supporter leur déploiement, leur adoption et leur utilisation pour que les organisations obtiennent satisfaction et, si possible, grâce au sourcing.

Michael F. Corbett

Chairman, International Association of Outsourcing Professionals® (IAOP®)

Avant-propos de Marie-Noelle Gibon

Longtemps très intégrées, aujourd'hui les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier du fait de la globalisation. Cette évolution s'est faite sentir sur le marché du sourcing qui a connu une forte croissance ces dernières années. En 1996, le marché s'élevait à 1,829 M€. 10 ans plus tard, en 2007, il était estimé à 8,140 M€. Depuis, inéluctablement, il continue sa croissance.

Pour faire face à la compétition et survivre, les entreprises doivent être plus réactives, plus flexibles et plus efficaces ; le système d'information (SI) se doit d'être aligné avec les objectifs métiers et la stratégie de l'entreprise. Au niveau des responsables des systèmes d'information (SI), se ressent un fort besoin d'organiser les ressources internes et externes et de les combiner afin qu'elles puissent, ensemble, répondre aux objectifs métiers et contribuer à la création de valeur attendue. Dans ce contexte, le sourcing, incluant l'outsourcing, est une activité clé.

Ainsi, les bonnes relations entre un client et son fournisseur de services sont les fondations du succès. De l'optimisation de la relation du couple client/fournisseur de services dépendra le niveau de la création de valeur. La construction d'une telle relation de confiance nécessite le déploiement de bonnes pratiques de vie commune. Le référentiel eSCM est la réponse pertinente.

Le référentiel eSCM : le guide pratique pour un sourcing réussi

Beaucoup de dirigeants des systèmes d'information (SI) considèrent les activités de sourcing comme stratégiques et critiques car elles les aident à atteindre leurs objectifs métiers. En conséquence, il est indispensable d'améliorer la gestion des risques liés à l'utilisation de services sourcés ainsi que la relation avec ses fournisseurs. Le référentiel eSCM est le guide pratique pour réussir la gestion du sourcing.

Le référentiel eSCM permet de définir comment mettre en œuvre une stratégie de sourcing. Le référentiel eSCM c'est bien la bonne boussole pour naviguer vers la destination choisie : répondre aux besoins de l'organisation en fournissant les livrables attendus, au bon moment et par voie de conséquence en fournissant aussi les bonnes compétences au bon moment. Le modèle eSCM-CL est l'unique modèle qui adresse, pour l'organisation cliente, l'ensemble des domaines d'une politique de sourcing.

Pour réussir l'intégration de services sourcés dans les activités métiers, il faut que clients et fournisseurs se comprennent. Le référentiel eSCM, grâce à ses deux modèles eSCM-CL et eSCM-SP, permet un langage commun et une répartition claire des rôles dans le pilotage des services sourcés. Cela permet aux organisations clientes d'éviter bien des écueils.

Un accord de sourcing, c'est avant tout une relation à deux. Or, une relation à deux ne marche que s'il y a confiance réciproque et un minimum de transparence. A ce titre, le référentiel eSCM est un véritable

« guide de la vie quotidienne » pour une relation à deux réussie, qui n'évite aucun tabou de la vie à deux : ni celui du conflit, ni celui de la séparation dont on règle les détails à l'avance pour qu'elle soit moins douloureuse. Plusieurs pratiques du référentiel eSCM sont dédiées à la réversibilité.

Le référentiel eSCM : l'« arme fatale » au service de la performance et de la création de valeur

Les fournisseurs de services doivent aller au-delà de la seule compréhension des besoins clients; ils doivent activement contribuer à la création de valeur en étant performant dans la fourniture des services sourcés, en s'assurant de la bonne gestion de la connaissance entre les parties prenantes et en favorisant l'innovation. La création de valeur est une coproduction du collectif client/fournisseur. Ceci n'est rendu possible que dans le cadre d'une relation équilibrée entre les deux parties, une relation bâtie sur la confiance : la confiance, en effet, est un fondement de la création de valeur.

Un manquement du fournisseur à ses obligations, tout comme une insuffisance de performance dans le pilotage des services sourcés par la direction des systèmes d'information (DSI), impacte le résultat global. Le déploiement du modèle eSCM-CL permet aux organisations clientes d'accroître la valeur des services sourcés en réduisant les risques inhérents au sourcing. La gestion de la valeur constitue même le but ultime du référentiel eSCM.

D'autre part, que l'on soit client ou fournisseur, le référentiel eSCM contribue à faire croître la valeur des actifs immatériels de l'entreprise, en particulier la valeur de son capital humain et de son capital organisationnel, grâce au système de formation individuelle et d'évaluation certifiante d'organisation proposé.

De la croyance à la pratique : l'association Ae-SCM

L'association française pour la promotion des bonnes pratiques de sourcing, l'Ae-SCM, a été créée en 2008 pour favoriser l'adoption du référentiel eSCM par les différentes parties prenantes : les clients, les fournisseurs de services et les cabinets de conseil qui accompagnent les deux premières dans son implémentation. Les quelques entreprises pionnières, telle La Poste en France, qui l'ont déployé au sein de leurs organisations dès fin 2006, ont dû faire face à un manque d'expertise des modèles eSCM-CL et eSCM-SP. Aussi, pour développer sa notoriété, une association s'est créée autour du référentiel eSCM afin d'en faire la promotion active. Pour déployer de tels modèles de pratiques, que l'on soit client ou que l'on soit fournisseur, la documentation existante était nécessaire mais pas suffisante. Aussi, l'Ae-SCM a travaillé à développer une boîte à outils et des publications en français, notamment des livres blancs pour en faciliter l'implémentation.

En conclusion, grâce à ses deux modèles eSCM-CL et eSCM-SP, le référentiel eSCM est bien plus qu'un recueil des bonnes pratiques de sourcing : il insuffle une nouvelle culture de collaboration entre les clients et leur(s) fournisseur(s) de service(s).

Marie-Noëlle Gibon

Président de l'Ae-SCM

Introduction

La délégation d'activité à des fournisseurs externes à l'organisation, pour bénéficier de meilleurs coûts et d'une amélioration de la qualité de service, n'est pas un sujet nouveau dans les organisations. Le sourcing a été largement utilisé depuis le milieu du vingtième siècle. Initialement, le sourcing a été utilisé principalement pour la fabrication de composants industriels ainsi que pour quelques services non cœur de métier tels que la gestion des infrastructures informatiques (info-gérance, entretien des bâtiments, services généraux, énergie ...). Dès les années 1960, les organisations utilisaient le sourcing des technologies de l'information et de la communication (TIC) avec le partage du « temps machine » comme un moyen de maîtriser les coûts. Dans les années 1970, les organisations ont externalisé une partie de leurs opérations de traitement de données à des fournisseurs externes avec un objectif de réduction significative des coûts. Les années 1980 et 1990 ont vu l'émergence d'accords historiques d'externalisation transférant la totalité des activités informatiques vers des fournisseurs de services externes.

A la fin des années 1980 et durant les années 1990, la mondialisation rapide a poussé les organisations à se recentrer sur leurs activités cœur de métier, les conduisant à étendre le concept de sourcing à certains de leurs processus métiers fortement informatisés. Le service client, la finance, la comptabilité, les ressources humaines, les services de l'information et la logistique sont quelques exemples significatifs de processus métiers sourcés.

Plus récemment le sourcing s'est développé pour les projets, les tâches métiers à forte connotation informatique, les services d'ingénierie, les systèmes d'information géographique, les développements de contenu multimédia et les services de dématérialisation, ainsi que pour des services très liés à la connaissance et l'expertise tels que le sourcing de processus dépendant de la connaissance (en anglais : Knowledge Process Outsourcing - KPO) ou le sourcing de processus concernant la législation (en anglais : Legal Process Outsourcing - LPO). Ces actions de sourcing sont motivées par une augmentation de la concurrence de certaines activités métiers, la volonté de partager les risques et le besoin d'accéder à une expertise et un savoir-faire adapté aux exigences du marché international. Au cours de la même période, les activités déléguées à des centres de services (CSP) ou des centres de services partagés (CDSP), pour bénéficier des avantages d'un référentiel d'industrialisation au meilleur niveau, a également suivi la même tendance.

Les organisations délèguent de plus en plus leurs activités métier s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) auprès de fournisseurs (externes ou internes), avec l'objectif de tirer profit de l'évolution des possibilités offertes par ces technologies. Les processus métiers sourcés vont des activités simples de support non-critiques aux processus métiers stratégiques qui ont un impact direct sur les revenus de l'entreprise. Au cours des dernières années des organisations de secteurs d'activité très différents (l'industrie, les services tertiaires, la santé...) ont délégué une grande partie de leurs activités informatiques au profit de fournisseurs externes, avec l'objectif de se recentrer sur leurs activités cœur de métier ou d'obtenir un savoir-faire inexistant en interne. Dans de nombreux cas, les relations de sourcing mises en place n'ont pas permis aux organisations clientes d'atteindre les résultats attendus.

Les activités organisationnelles du client, au même titre que celles du fournisseur, sont critiques pour la réussite de la relation de sourcing. Gérer le sourcing pour répondre avec succès aux attentes du client est l'un des défis majeurs des fournisseurs dans ces relations de sourcing. Les exemples d'échec sont nombreux.

Les défis que les organisations clientes rencontrent le plus fréquemment sont :

- établir une stratégie de sourcing pertinente,
- identifier les activités qui pourraient être sourcées,
- développer des approches appropriées aux services sourcés,
- gérer les risques tout au long du cycle du sourcing,
- identifier, sélectionner et négocier avec les fournisseurs,
- conduire une gouvernance des fournisseurs et gérer les performances,
- gérer les relations avec leurs fournisseurs.

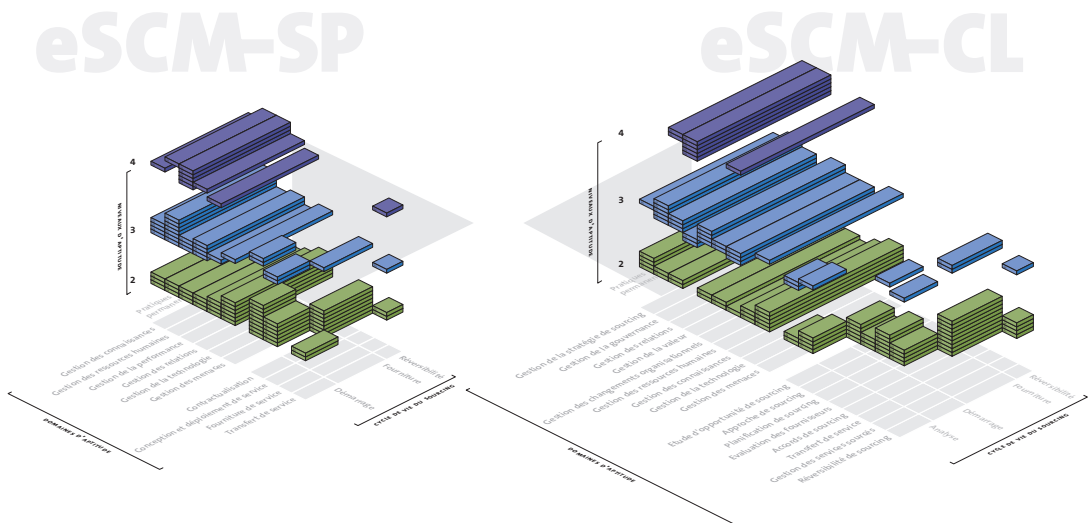


Schéma 1 : modèles complémentaires.

Les modèles eSCM sont complémentaires, ils traitent des deux parties d'une relation de sourcing.

Les modèles d'aptitude à l'eSourcing (eSCM, eSourcing Capability Model)

Les modèles eSCM ont été conçus pour aider les organisations clientes et fournisseurs à anticiper et adresser ces défis. Les modèles eSCM ont été développés à l'Université de Carnegie Mellon, située aux Etats Unis à Pittsburgh. L'attention a été portée, dans le marché du sourcing, à la partie des services s'appuyant sur l'informatique (l'eSourcing, ou « IT-enabled services » en anglais) pour créer des modèles d'aptitude et des méthodes d'évaluation dont la mission est d'améliorer les relations entre les organisations clientes et fournisseurs. Les modèles eSCM sont conçus pour être des modèles complémentaires abordant les deux côtés d'une relation de sourcing comme le montre le schéma 1.

Les modèles eSCM permettent aux organisations clientes et fournisseurs d'évaluer et d'améliorer leur aptitude à mettre en place des relations efficaces, de mieux gérer ces relations et de limiter les risques d'échec de leur relation client/fournisseur.

Les bénéfices du modèle eSCM-CL sont visibles et mesurables par les organisations clientes qui déploient les pratiques. Elles constatent une diminution des relations de sourcing se terminant à cause d'un manque de performance des fournisseurs, une gestion plus pragmatique et efficace des fournisseurs, de meilleures relations entre les organisations clientes et leurs fournisseurs et une valeur apportée par les services sourcés clairement identifiable.

eSCM-SP, le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations fournisseurs

eSCM-SP (eSourcing Capability Model pour les organisations fournisseurs) est un modèle d'aptitude à l'eSourcing permettant aux organisations fournisseurs de gérer et réduire leurs risques et d'améliorer leurs aptitudes tout au long du cycle de vie du sourcing. Le modèle eSCM-SP a été développé spécifiquement pour adresser les difficultés dans la fourniture des services de type eSourcing. Les pratiques du modèle eSCM-SP sont considérées comme les meilleures pratiques permettant de réussir les relations de sourcing. Ce modèle adresse les thèmes critiques du sourcing de services s'appuyant sur l'informatique (eSourcing).

eSCM-SP est un modèle d'aptitude de « bonnes pratiques de sourcing » ayant 3 objectifs :

- (1) accompagner les fournisseurs pour les aider à améliorer leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing,
- (2) donner aux organisations clientes un moyen objectif d'évaluer l'aptitude des fournisseurs,
- (3) proposer aux fournisseurs un référentiel permettant de se différencier de leurs concurrents.

Les clients potentiels peuvent comparer les fournisseurs en se basant sur leur niveau de certification d'aptitude eSCM-SP qui témoigne de la bonne implémentation des pratiques. Le profil d'aptitude permet de matérialiser l'implémentation des pratiques.

eSCM-SP v1.0 a été publié en novembre 2001. Suite à des travaux complémentaires, une révision significative a été publiée en octobre 2002, eSCM-SP v1.1. La version 2 a été publiée en avril 2004.

La version actuelle, eSCM-SP v2.02, est composée de 84 pratiques qui abordent les aptitudes critiques et nécessaires aux fournisseurs de services de type eSourcing [Hyder 2009].

eSCM-CL, le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes

eSCM-CL (eSourcing Capability Model pour les organisations clientes) est un modèle d'aptitude à l'eSourcing qui adresse les difficultés de la relation du point de vue du client. Ce complément au modèle eSCM-SP permet de fournir une couverture complète d'une relation de sourcing.

Les référentiels existants abordent très peu les aspects des bonnes pratiques nécessaires aux organisations clientes pour sourcer avec succès des services s'appuyant sur l'informatique. Nos travaux ont démontré que la plupart des référentiels actuels n'abordent pas l'ensemble des phases du cycle de vie du sourcing. Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL) adresse un ensemble complet d'activités devant être réalisées par une organisation cliente, notamment le développement de la stratégie de sourcing, la planification du sourcing, la sélection de fournisseur, la mise en place d'accord de sourcing, la gestion de la fourniture de service et la fin de l'accord de sourcing.

Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL) est un modèle d'aptitude des « bonnes pratiques » de sourcing qui permet aux organisations clientes d'améliorer leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing. Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL) permet aux organisations clientes d'évaluer et d'améliorer leur aptitude à mettre en place des relations efficaces, de mieux gérer ces relations et d'atteindre leurs objectifs dans leur relation client/fournisseur. Le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les organisations clientes (eSCM-CL) a deux objectifs :

- (1) accompagner les organisations clientes dans l'amélioration de leur aptitude tout au long du cycle de vie du sourcing,
- (2) fournir aux organisations clientes un moyen objectif d'évaluer leur aptitude.

Le modèle eSCM-CL permet aux organisations clientes de faire évoluer, d'améliorer et d'innover continuellement leur aptitude à mettre en place des relations plus fortes, plus durables et plus confiantes avec leurs fournisseurs. Ces bénéfices aident l'organisation à mieux répondre à l'évolution constante des objectifs de ses métiers, tout en gérant efficacement la fourniture des services sourcés. Le modèle eSCM-CL est destiné à être un modèle compagnon du modèle eSCM-SP, il se concentre sur la réussite de la partie cliente des relations de sourcing. Le modèle eSCM-CL contient des pratiques en contrepartie de plus de la moitié des pratiques du modèle eSCM-SP. Chaque pratique du modèle eSCM-CL est organisée selon trois dimensions, répliquant ainsi la structure du modèle eSCM-SP. Dans le modèle eSCM-CL, le cycle de vie du sourcing est plus étendu que celui du modèle eSCM-SP, ceci afin de couvrir les activités que le client doit faire avant le démarrage d'une relation de sourcing.

Le modèle eSCM-CL apporte aux organisations clientes un guide pour l'amélioration de leurs activités de sourcing, ainsi qu'une méthode standard à utiliser pour l'évaluation de ces activités afin de démontrer et de certifier leurs aptitudes au sourcing. Les organisations clientes peuvent alors être appréciées de façon différente par leurs fournisseurs potentiels en fonction de leur niveau de certification eSCM-CL et de leur profil d'aptitude. Les organisations clientes peuvent utiliser la certification eSCM-CL pour signaler à leurs clients, aux autorités de régulation ou aux investisseurs qu'elles ont atteint un certain niveau d'aptitude pour leurs activités de sourcing.

Le modèle eSCM-CL permet aux organisations clientes d'évaluer et d'améliorer leur aptitude à mettre en place des relations efficaces et pragmatiques, de mieux gérer ces relations et de limiter les risques d'échec de leur relation de sourcing.

Les bénéfices du modèle eSCM-CL sont visibles et mesurables par les organisations clientes qui déploient les pratiques. Elles constatent une diminution des relations de sourcing se terminant du fait d'un manque de performance des fournisseurs, une gestion plus pragmatique et efficace des fournisseurs, de meilleures relations entre les organisations clientes et leurs fournisseurs et une valeur ajoutée résultante des activités de sourcing de l'organisation cliente clairement identifiable.

Le modèle eSCM-CL est composé de 95 pratiques qui définissent les aptitudes critiques nécessaires aux organisations clientes impliquées dans le sourcing de services s'appuyant sur l'informatique. Les 95 pratiques sont organisées selon 3 dimensions : le cycle de vie du sourcing, les domaines d'aptitude et les niveaux d'aptitude. Le cycle de vie du sourcing comprend la phase d'analyse, la phase de démarrage, la phase de fourniture et la phase de réversibilité, auxquelles s'ajoutent les pratiques permanentes qui concernent l'ensemble des phases du cycle de vie. Les domaines d'aptitude regroupent des pratiques traitant toute d'une thématique similaire. Les domaines d'aptitude représentent une trajectoire d'amélioration d'une organisation cliente.

La version 1.1 du modèle eSCM-CL a été publiée en 2006, après la sortie de la Version 1.0 plus tôt cette même année. La version actuelle du modèle eSCM-CL est la v1.11 contenue dans ce livre, elle est composée de 95 pratiques qui abordent les aptitudes critiques nécessaires aux clients de services s'appuyant sur l'informatique. Les pratiques proviennent de la version 1.1 du modèle [Hefley 2006b], le reste du livre a été remis à jour d'après les rapports techniques et publications. Le déroulé de la création du modèle eSCM-CL se trouve dans l'annexe E.

Le chapitre 1 de ce livre traite des concepts d'eSourcing et des services sourcés s'appuyant sur l'informatique. Le chapitre 2 décrit les thèmes critiques qui ont mené au développement d'eSCM-CL et de son modèle complémentaire, le modèle d'aptitude à l'eSourcing pour les fournisseurs (eSCM-SP) [Hyder 2009]. Le chapitre 3 décrit les 3 dimensions de la structure du modèle, le cycle de vie du sourcing, les domaines d'aptitude et les niveaux d'aptitude. Le cycle de vie du sourcing comprend la phase d'analyse, la phase de démarrage, la phase de fourniture et la phase de réversibilité auxquelles s'ajoutent les pratiques permanentes qui concernent l'ensemble des phases du cycle de vie. Les domaines d'aptitude regroupent des pratiques adressant une thématique similaire. Les domaines d'aptitude représentent une trajectoire d'amélioration d'une organisation cliente. Le chapitre 4 traite de l'utilisation du modèle, de l'implémentation du modèle et de l'évaluation des

aptitudes d'organisations clientes. Le chapitre 5 décrit l'utilisation du modèle pour des évaluations d'aptitude (telles que l'auto-évaluation, l'évaluation, l'évaluation pour certification ou des audits) et la certification d'organisations clientes par rapport au modèle. Le chapitre 6 décrit la structure interne des pratiques. Le chapitre 7 traite de la bonne interprétation du modèle en fonction de différents environnements. Le chapitre 8 est la partie du livre la plus importante, il détaille les 95 pratiques. Celles-ci sont suivies du glossaire, des références, du résumé des pratiques, de la cartographie des relations entre les deux modèles eSCM-SP et eSCM-CL, de l'adhérence entre l'Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBOK) de l'IAOP [IAOP 2008] et eSCM-CL et d'un déroulé de la création du modèle eSCM-CL.

CHAPITRE 1

eSourcing

Le sourcing s'appuyant sur l'informatique, ou eSourcing, utilise les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un composant clé de la fourniture de service ou comme un activateur pour fournir des services. LeSourcing est souvent fourni à distance, en utilisant des réseaux de données ou de télécommunications. Ces services concernent généralement plusieurs types d'activités du client : simples et non-critiques, consommatrices de ressources, opérationnelles ou des processus stratégiques impactant directement le chiffre d'affaires des métiers. LeSourcing s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) en tant que partie intégrante de la fourniture de service.

LeSourcing se distingue grâce à plusieurs caractéristiques. En premier lieu, les activités de conception de service et de déploiement se concentrent sur la fabrication des processus de fourniture, sur la mise en place d'une infrastructure technologique et sur la gestion des compétences nécessaires

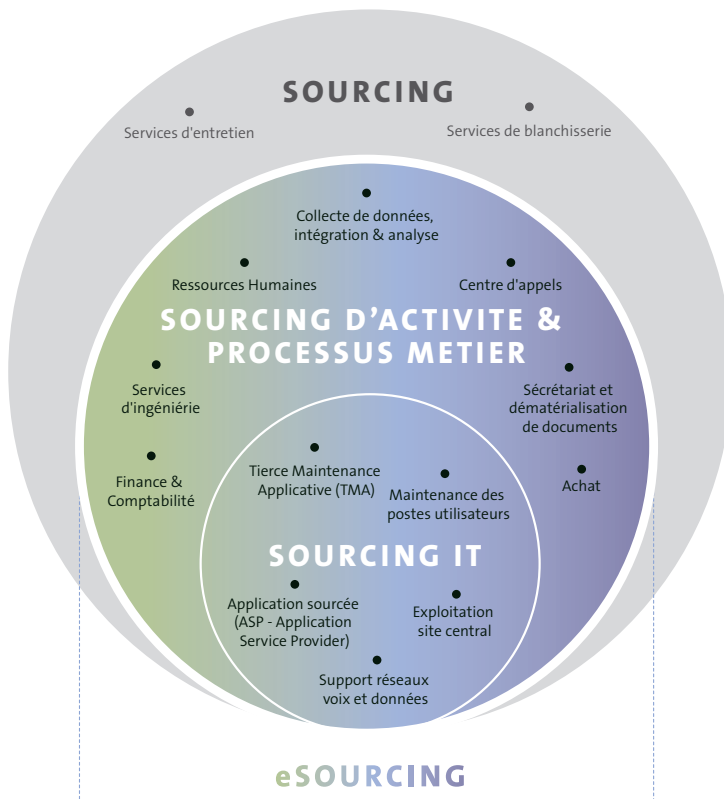


Schéma 2 : types de sourcing.

Les deux cercles centraux (SOURCING IT, SOURCING D'ACTIVITE & PROCESSUS METIER) sont dans le périmètre de l'eSourcing. Le cercle externe (SOURCING) est exclu de l'eSourcing.

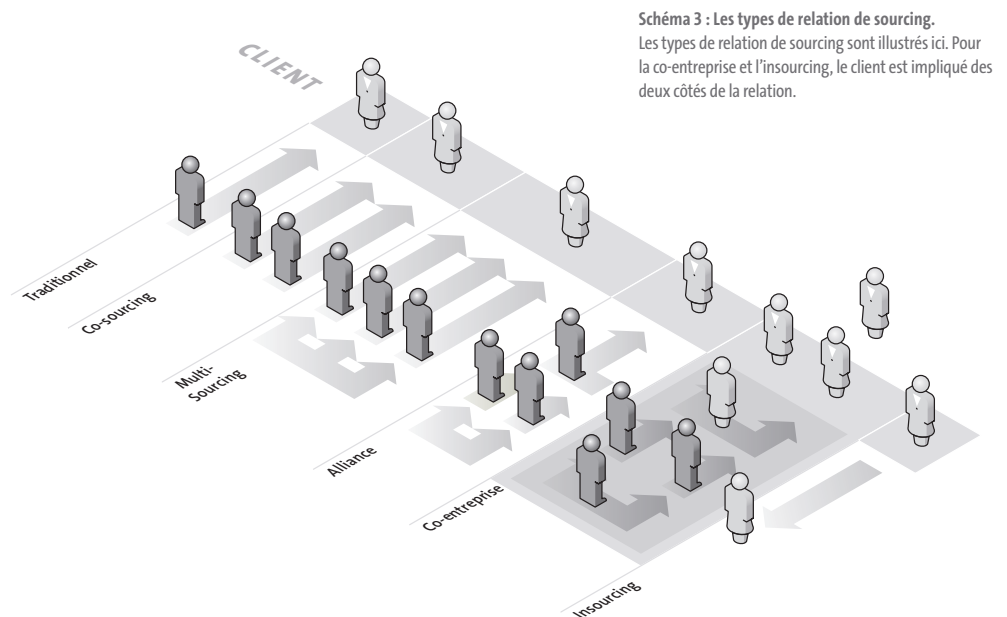
à la fourniture de service. L'organisation cliente transfère au fournisseur les ressources, les connaissances et l'infrastructure liées au service. Puis les activités récurrentes ou répétitives se déroulent lors de la phase de fourniture de service durant généralement plusieurs années. Lors de la terminaison du service, le fournisseur retourne au client les ressources, les connaissances et l'infrastructure de fourniture de service durant la phase de réversibilité.

Le schéma 2 montre des exemples de services sourcés, mettant en évidence les différences entre le sourcing de manière générale, le sourcing spécifique au système d'information (sourcing IT) et le sourcing d'activité & processus métier. LeSourcing inclut les deux cercles intérieurs : « sourcing IT », « sourcing d'activité & processus métier ». LeSourcing exclut les services qui n'utilisent pas les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un activateur clé pour la fourniture de service (par exemple les prestations d'entretien).

Les types de relation de sourcing

L'évolution rapide d'internet, et plus généralement de la capacité des réseaux, a facilité la formation d'organisations géographiquement dispersées. Cette capacité à s'étendre au-delà des frontières géographiques a contribué à la croissance de l'eSourcing et a rendu possible la formation d'une large variété de relations de sourcing. Ces relations de sourcing tombent dans un des types suivants :

- Traditionnel : un seul fournisseur fournit un (ou des) service(s) pour un seul client.
- Co-sourcing : deux fournisseurs de services travaillent ensemble pour fournir un (ou des) service(s) à un seul client. Souvent, un de ces fournisseurs est interne et l'autre est externe au client. La cotraitance entre dans ce type de sourcing.
- Multi-sourcing : de multiples fournisseurs de services fournissent un (ou des) service(s) à un seul client. Le client prend la responsabilité de gérer et d'intégrer les services des divers fournisseurs de services entre eux.



- Alliance : de multiples fournisseurs de services collaborent pour fournir un (ou des) service(s) à un ou plusieurs clients. Souvent, un des fournisseurs de services a un rôle principal dans l'interfaçage avec le client pour le compte de l'alliance, les autres partenaires pouvant être des sous-traitants.
- Co-entreprise : de multiples fournisseurs de services forment une entreprise commune pour servir un ou plusieurs clients. Souvent, le premier client fait partie de la co-entreprise.
- Insourcing : une organisation à l'intérieur du groupe de sociétés du client est choisie comme un fournisseur de services, elle est en grande partie gérée comme un fournisseur externe. Souvent cette organisation se retrouve en environnement compétitif, rivalisant avec d'autres fournisseurs internes ou externes. L'insourcing se réfère aussi à un centre de services partagés (CDSP), qui peut être géographiquement situé à proximité (Onshore ou Nearshore) comme à distance (Offshore), ou à un centre de compétence (CC) dédié, lui aussi pouvant être situé géographiquement à proximité comme à distance. Ces derniers sont souvent aussi appelés centres captifs.

Le sourcing, tel qu'utilisé dans ce document, se réfère à tous les types de relations de sourcing précédemment décrits. Le terme sourcing intègre i) l'outsourcing avec les relations de type traditionnel, co-sourcing, multi-sourcing, alliance, co-entreprise et ii) l'insourcing qui est un type de relation de sourcing à part entière. Le schéma 3 fournit une vue graphique de ces relations.

Le fournisseur (ou fournisseur de services), tel qu'utilisé dans le modèle eSCM-CL, fait référence à toute entité qui délivre un (ou des) service(s) s'appuyant sur l'informatique à une organisation cliente. Le rôle du fournisseur est tenu par n'importe quelle entité organisationnelle, interne ou externe, qui délivre et supporte un (ou des) service(s) sourcé(s) à un client. Le fournisseur est géré comme une entité séparée du client, dans le cadre d'une relation de sourcing entre l'organisation cliente et l'organisation fournisseur. L'organisation cliente est l'acheteur de services sourcés auprès de ses fournisseurs.

Les catégories de sourcing

Le sourcing peut être divisé en 3 catégories. Ces 3 catégories sont :

- (1) Le sourcing sélectif, lorsqu'une partie d'une activité ou d'un processus métier est sourcée. Cela s'étend d'une simple tâche (par exemple vérifier les impressions) à un processus entier d'un centre de profit (par exemple la gestion des salaires).
- (2) Le sourcing intégral, quand une fonction globale d'un métier est sourcée (par exemple les ressources humaines).
- (3) Le sourcing transitoire, il s'agit d'une approche tactique. Le sourcing est réalisé uniquement pour une période de transition (par exemple le sourcing des systèmes de paye en attendant qu'un nouveau système de paye soit développé en interne). L'intention du sourcing transitoire n'est pas de sourcer un service sur le long terme, mais seulement pour la durée de la période de transition [Willcocks 1998].