

# Le SMO – Achat agile de services

## Nouvelle arme du DSI pour acheter des services numériques ?

Laurent Hanaud

*Il y a sept ans, ADELI avait présenté un nouveau référentiel, l'eSourcing Capability Model ou eSCM<sup>1</sup>.*

*À présent, qu'en est-il de sa mise en application ?*

*Force est de constater qu'aujourd'hui, grâce au développement du Cloud et sous la pression des applications SaaS, les services traditionnellement fournis en interne par la DSI sont de plus en plus concurrencés par des offres externes, industrialisées et optimisées. Le DSI, assisté des métiers, se retrouve donc dans une situation d'acheteur de services. Comment faire face à cette évolution ?*

*Pour essayer d'y répondre, Éric Baussand<sup>2</sup> nous a ouvert une voie en nous présentant le « Sourcing Management Office » ou SMO comme une solution pour structurer et faire évoluer les activités de sourcing, en s'appuyant sur deux pôles : l'eSCM et les méthodes agiles. Explications !*



Pendant une demi-heure, Éric nous exposa sa vision du SMO.

### **SMO : Le pendant du Project Management Office**

Ayant découvert l'eSCM, il y a quatre ans, Éric commença par nous expliquer qu'il avait cherché à utiliser très rapidement ce modèle. Il intéressait les clients comme les fournisseurs, voyant là un terrain d'entente dans leurs relations. D'ailleurs, selon son expérience personnelle, les formations se donnent encore aussi bien à des clients qu'à des fournisseurs. C'est du 50 % / 50%. Dans cette dynamique, le Sourcing Management Office a un statut important. Il doit être considéré comme le pendant du Project Management Office. Développons !

Il y a dix ans, on gérait déjà la production avec des fournisseurs, et ce plutôt déjà bien. Alors que, dans les services de développement, la situation restait floue. On ne savait pas réellement ce qu'était un fournisseur ; un contrat fournisseur ou un appel d'offres. Le fournisseur était vu comme un développeur supplémentaire en régie. Pour l'avoir vécu, Éric constatait un contraste entre le contrat émanant des services de production et celui rédigé par les responsables du développement. Ces derniers avaient de réelles difficultés à gérer leurs fournisseurs. Situation d'autant plus surprenante qu'ils connaissaient pourtant très bien leur patrimoine applicatif. Leur problématique majeure résidait principalement dans la maîtrise des projets, leur réponse pour y faire face : un PMO bien organisé répondant à du pilotage d'activités internes.

<sup>1</sup> L'eSCM-SP L'axe client fournisseur mis en valeur - Lettre d'ADELI n°64.

L'eSCM-CL L'engagement client renforcé - Lettre d'ADELI n°65.

<sup>2</sup> Rappelons qu'Éric Baussand est président d'eSourcing partners. Il est aussi membre actif du bureau de l'association française pour la promotion des bonnes pratiques de sourcing (Ae-SCM [www.ae-scm.fr](http://www.ae-scm.fr)). Il est formateur certifiant et traducteur du référentiel eSCM-CL dans sa version française. Éric coach les organisations informatiques à mettre en œuvre l'agile.

## Tout d'abord avoir le bon mode de gouvernance

En dix ans les offres ont évolué. Aujourd'hui, la mise en place du Cloud et du SaaS a fait évoluer le modèle d'usage des prestations fournisseur.

À présent, le client est plus enclin à acheter un usage qu'un logiciel, d'où la nécessité de renforcer la gestion de la relation. Cette situation implique un vrai changement de gouvernance nécessitant le passage d'un mode relationnel à un mode d'achat et de consommation en boîte noire.

Ce n'est pas le même type de pilotage. Certaines entreprises cherchent à mettre en place un mode à l'usage tout en voulant conserver le spécifique lié à l'organisation. Il n'est pas rare de constater un décalage entre la gouvernance mise en place et ce que veut réellement l'organisation. À l'opposé, on voit certains métiers acheter des univers applicatifs sans gouvernance. D'où la nécessité de ramener les fournisseurs sur un contrôle focal.

De la relation client fournisseur fondée sur la ressource, on est passé à la relation d'achat avec résultat sur services. Le SMO devient de fait la boîte où il est nécessaire de ranger tout ce dont on a besoin pour encadrer les fournisseurs. Bien sûr, le SMO doit être outillé et s'adapter pour répondre aux divers modes de consommation des services souhaités : la bonne gouvernance de chaque service en dépend.

## Ensuite disposer des pratiques.

Une gouvernance générique ne suffit pas. Le SMO doit aussi inclure des pratiques reconnues, d'où l'intérêt de l'eSCM. Mais si ce référentiel les fournit, il ne donne pas de solution quant à leur bonne utilisation. Il faut extraire les pratiques ayant du sens par rapport aux modes de consommation et les déployer de manière transverse à l'organisation. Le SMO relève aussi de sujets organisationnels impliquant les métiers. On observe que les directions portent leur effort budgétaire sur la relation client fournisseur, parfois au détriment du fonctionnement interne de leur organisation. Ainsi, si les rôles indispensables au pilotage des fournisseurs ont été mal structurés, ils s'organisent de plus en plus. On peut voir apparaître des branches sourcing (relation fournisseur, cycle de vie) structurées autour de directeurs du sourcing, de contract managers, de service managers, en charge de centres de services.

Ce qui a un impact sur les ressources humaines. La valeur ajoutée des ressources internes se déplace vers les processus métiers (ou les services spécifiques et cœur de métier), il s'avère alors nécessaire d'accompagner le personnel par un plan d'évolution des compétences. Il faut porter une attention toute particulière au changement des rôles. Le SMO est une solution pour passer du faire, au faire faire.

## Mais avec quels outils ?

Il n'existe pas d'outil approprié sur le marché car les services concernés sont transverses à deux organisations ayant des limites juridiques. Que ce soit en mode projet applicatif, ou en mode achat pour un service IT, dans une relation client fournisseur, contractuellement on achète un résultat, donc on ne gère pas les moyens. On n'a pas le droit d'encadrer une activité externe comme on peut le faire avec une activité interne. Cela engendrerait des problèmes juridiques, devenant ainsi une problématique pour la DSI.

Or, l'outillage de la DSI a toujours été conçu pour traiter des processus techniques du début à la fin. Mais en sourcing, il y a une limite pour tout ce qui s'échange entre le client et le fournisseur reposant sur le principe du : « je décris ce que je veux et je contrôle le résultat ». Il faut donc déléguer précisément et sincèrement, éviter l'effet tunnel et utilisant des indicateurs et recevoir/contrôler le résultat. Dans cette chaîne, les organisations ne sont pas toutes matures, et encore moins leurs outils.

Les plans d'améliorations mis en place conjointement avec les fournisseurs sont des réponses. Dans le SMO, eSourcing partners a mis en place l'outillage méthodologique répondant à ces problématiques.

## En pensant toujours aux bénéfices

Les bénéfices reposent principalement sur deux motivations :

La première motivation consiste à reproduire le même contrat moins cher. C'est un premier niveau de maturité où on établit le contrat sur un cycle de trois ans. Le challenge est de bien maîtriser les deux bouts du cycle de vie, à savoir l'appel d'offres et la réversibilité.

La seconde motivation porte sur la délégation d'activité. Dans ce cas de figure, les infogérants font face au métier et plus particulièrement à la gouvernance métier pour fournir des solutions de type Cloud. Typiquement, on retrouve les offres packagées Cloud (PaaS/SaaS). Ce sont de petites applications à base de formulaires. Dans ce type de relation, il faut être rapide. Son agilité, c'est non seulement son offre packagée, mais c'est aussi la bonne gouvernance en phase avec ce mode d'achat, la capacité à parler au métier. La DSI devient alors animatrice de cette relation. Elle est challengée sur le temps. Le sourcing lui est transverse et il n'est pas rare de voir des DSI dont 80 % du budget est consommé sous forme de contrats.

## Questions-réponses

### On parle de plus en plus du Cloud. Qu'en est-il ?

C'est quoi le Cloud ? De quoi parle-t-on ? Il existe différents niveaux, le IaaS<sup>1</sup>, le PaaS<sup>2</sup> et le SaaS<sup>3</sup>. Concernant le IaaS, un des enjeux porte aussi sur la mobilité (le PC « virtualisé » et les environnements utilisateurs).

Aujourd'hui en 2013, est-il utile d'avoir toujours autant de PC ? Cela est de moins en moins sûr. Quand le contexte nous impose d'en vouloir rapidement, beaucoup, et pas longtemps, alors l'infrastructure se gère en mode Cloud. Typiquement c'est la problématique à laquelle est confronté le support au projet. Ce dernier démarre. On monte vite son infrastructure, on l'exploite et dès qu'on n'en a plus besoin on s'en sépare. Nous sommes en présence d'une réelle consommation « on demand ». La production informatique est toujours sur serveur. Mais tout ce qui est autour est en train de voler en éclats. En termes de support au projet et de tests, les organisations se préparent à « sourcer » chez les fournisseurs. Car le besoin se fait sentir, à partir du moment où le système traité est jugé non critique en termes de pérennité. Ainsi, lorsque les métiers ont besoin de prototypes pour tester, ceux-ci se situent dans ce cas de figure. La consommation s'installe. Aujourd'hui, cette problématique de l'utilisateur est encore sous-estimée.

Quant aux tablettes ? Actuellement, les métiers les utilisent dans des cas précis où ils ont peu de besoins applicatifs. Mais avec la création des univers PC virtuels, gageons qu'elles pourront être plus utilisées une fois connectées sur des applications lourdes logées dans le Cloud.

### Quel est l'engagement d'eSourcing partners, forfaitaire ou unité d'œuvre ?

Au départ, les prestations étaient packagées à l'unité d'œuvre. Mais par manque de maturité de certains clients, l'entreprise a dû faire marche arrière, pour s'adapter à la maturité. Il a plutôt fallu accompagner le client au changement, vu la difficulté qu'il peut avoir à se projeter. Participer à un appel d'offres avec des juristes n'est pas simple, car cela demande énormément de temps. Néanmoins les propositions demeurent sur du packagé mais qui s'adapte.

### Qu'est-ce qu'un contrat agile dans ce type de business ?

Un contrat agile SMO est un centre de services, c'est-à-dire une relation établie, avec en arrière plan, une contribution humaine qui est récurrente. Il mobilise tout au plus un profil architecte, deux Scrum masters et deux trois business analysts, l'accompagnement s'effectuant en dehors des locaux clients. Le SMO est basé sur des centres de services en conseil. On s'organise par typologie de services.

### Le SMO étant le pendant du PMO, quel rôle est-il donné au SMO ?

Dans les grosses structures, il y a des SMO. Ce sont des fonctions Corporate qui n'ont pas forcément leur pendant opérationnel. Donc la réflexion porte plutôt sur le « Strategic Outsourcing », avec le nombre de centres de services à gérer. Ils se retrouvent donc face à une problématique d'homogénéisation avec un focus établi sur la gouvernance et les budgets, avec des programmes d'évangélisation pour mobiliser le personnel.

D'autres organismes plus avancés, plus relationnels s'axent plutôt sur un suivi opérationnel des services externalisés. Ils sont plus outillés.

Autre cas de figure, l'organisme dispose d'une personne, noyée dans l'organigramme, qui a en charge le suivi du contrat. La problématique du contrat est prise au niveau opérationnel, avec la mise en place d'une gouvernance, de processus d'escalades etc....

Les mieux structurés demeurent de façon générale les grandes sociétés ainsi que les secteurs banque et assurance.

### Quelle est la relation avec les achats ?

Dans les grands groupes, quand les achats se saisissent de la stratégie de sourcing, c'est pour essentiellement traiter de la segmentation des fournisseurs, plutôt que de l'acte d'achat en lui-même. Cela nécessite d'aller vers les métiers et de déterminer où le fournisseur a de la valeur ajoutée. Ils agissent donc le plus souvent en amont de l'appel d'offres portant ainsi l'effort sur l'utilité et périmètre du besoin. De fait, intervenant essentiellement en amont, ils sont peu vus sur l'ensemble du cycle de sourcing.

<sup>1</sup> "Infrastructure as a Service" : le Cloud d'infrastructure.

<sup>2</sup> "Platform as a Service" : le Cloud applicatif.

<sup>3</sup> "Software as a Service" : le logiciel à la demande.

## Et qu'en est-il à l'étranger ?

En Allemagne, les achats sont très présents, mais paradoxalement ils sont moins matures en termes de prestation de service. Il y a très peu de centres de service.

Aux États-Unis, ils ont la culture mais la notion de résultat n'existe pas juridiquement, comme cela est le cas en France. Ils parlent de prestation de service et non de résultats.

En Grande Bretagne, ils sont bien structurés et ils sont culturellement à l'aise dans une relation client fournisseur, les achats sont très présents et plutôt matures.

## Mais comment se situent les DSI face aux achats ?

Les DSI sont soit des gestionnaires de leurs services, soit se situent dans l'univers métier avec la nécessité stratégique de réactivité. Bon nombre d'entre eux font le constat que l'informatique tourne plutôt bien, mais ils sentent aussi qu'ils ne peuvent pas forcément innover. Par conséquent, la stratégie de sourcing leur permet d'avoir de nouvelles relations et d'engendrer de l'agilité. C'est aussi une façon pour eux de se doter de moyens supplémentaires, pour absorber de l'activité et créer de la transformation. Pour ce faire, ils sont portés soit sur les projets stratégiques, soit sur l'activité récurrente.

Mais alors où se situe la difficulté quand on passe de la production aux études ?

Concernant les activités de développement, la difficulté se situe principalement au niveau du lancement de l'appel d'offres. Dans leur ensemble, les développeurs sont moins matures sur le sujet. Ils doivent apprendre à découper le périmètre fonctionnel ce qui implique de définir des unités d'œuvre. De plus, il faut considérer deux situations. Lorsque le service de développement est situé en interne de l'organisation, il se repose principalement sur ses ressources, car il a peu d'enjeux budgétaires. En revanche, dans le cas inverse, il est fournisseur d'une prestation. À ce titre, il a une obligation de rentabilité de la relation avec son client ; à charge pour ce dernier, de bien border le comportement de son fournisseur.

## L'agilité n'est-elle pas un moyen de faire de l'intégration continue ?

L'agile apporte les unités d'œuvre. Il faut gérer par le « backlog ». Pour ma part, l'agile s'est présenté comme indispensable. La rencontre de l'agilité et du sourcing m'a paru intéressante au point d'en faire un modèle. Celui-ci repose sur une partie sourcing et une partie agile, le pilotage du fournisseur se faisant en SCRUM. Y sont définis les rôles.

Tous les acteurs doivent connaître leur rôle, leur place, leur mission aussi bien du côté client que du côté fournisseur. Le sourcing agile c'est faire du « backlog », faire du « project owner », dans un contrat fournisseur avec engagement de résultat, ce qui implique un pilotage et des méthodes spécifiques.

Pour ce faire, un cycle est à respecter :

- Tout d'abord il est nécessaire de définir les spécifications agiles. Il faut absorber le besoin métier, le spécifier et le structurer fonctionnellement.
- Au-delà, il faut le référencer, avec les fonctions et les flux et faire de l'urbanisation car on pilote par les fonctions et donc par les flux. Sans la cible générale, la liste des fonctions, celle des flux et du « backlog », il est difficile de contractualiser. Ce qu'apporte l'agile, ce sont des pratiques de pilotage de gestion du périmètre, ses règles de gestion devant être décrites dans le contrat.
- Puis on établit des pratiques de qualification du résultat avec des points de contrôle et des acteurs qui vérifient que tout est prêt.
- On définit aussi les règles de gouvernance assurant la relation collaborative nécessaire avec le fournisseur pour faire évoluer les spécifications et le périmètre.
- Enfin dans le cadre du plan projet, on indique la manière dont le temps est géré.

Dans son principe, tout SMO dispose d'un pilote qui intervient pour la cohérence entre les spécifications et les résultats attendus.

Pour conclure, le sourcing agile marche aussi bien en production qu'en développement, dès que le fournisseur est piloté en termes de résultat. Dans cet univers, on est en négociation permanente. Le SMO c'est l'articulation et la méthode qui permet à tout intervenant de fonctionner. Il existe le modèle de Sourcing avec eSCM, le modèle agile et, entre les deux, le modèle du SMO, que nous appelons Sourcing agile, permettant de formaliser et de mettre en application les bonnes pratiques collaboratives avec les fournisseurs.

## Le mot de la fin

Ce fut une soirée intéressante pour un sujet complexe qui repose sur une dynamique d'échange collaboratif client fournisseur, exigeant la maîtrise de divers thèmes : gouvernance, urbanisation des fonctions, pratiques de pilotage, qualification des résultats, importance de l'agile etc. ; sujet passionnant, compte tenu du contexte dans lequel évolue le business, avec le développement du Cloud et l'arrivée prochaine du PC virtuel.

Merci Éric pour cet éclairage et pour l'apport de ton expérience. Ton recul nous fut très instructif. ▲

*laurent.hanaud@adeli.org*