

LES ENQUÊTES SOLUCOM

Les pratiques du sourcing IT en France

The power of simplicity
« Ce qui est simple est fort »

solucom 
management & IT consulting

Sommaire

Avant-propos	3
Points-clés	4
1. L'externalisation, une pratique généralisée... ..	6
2. ...mais hétérogène selon le périmètre outsourcé.....	7
3. L'offshore réalise une percée.....	8
4. Sans surprise, le principal moteur d'externalisation est la recherche d'économies.....	9
5. Des prestataires donnant satisfaction... ..	10
6. ...avec cependant quelques nuances.....	11
7. Des approches plus opportunistes que stratégiques	12
8. Des services achats moins impliqués une fois les contrats signés	13
9. Un travail avéré dans la formalisation de procédures... ..	14
10. ...mais une mise en pratique qui reste insuffisante	15
Éclairage : maturité des entreprises par rapport à eSCM	16
Méthodologie	18

Avant-propos



Catherine Le Louarn

Membre du comité directeur

catherine.lelouarn@solucom.fr

Nous sommes heureux de vous présenter la première édition de notre enquête sur les pratiques du sourcing IT en France.

Organiser la fourniture des services informatiques de l'entreprise en faisant appel à des ressources externes est une pratique répandue chez les DSI ; ce sourcing IT revêt plusieurs formes, qui vont de l'assistance technique sur site à l'outsourcing global d'activité avec transfert de personnel. À l'aube d'une nouvelle décennie nous avons cherché à connaître ce que nous pouvons appeler le niveau de maturité des pratiques de sourcing IT en France.

Les dix dernières années ont vu les contrats évoluer : après les grands *deals* avec externalisation de personnel des années 1990, les années 2000 ont vu se succéder (et se superposer) le multi-sourcing, les services offshore et les contrats alliant gestion des opérations et transformations tant dans les domaines de la gestion du poste de travail, de la production informatique que du développement et de la maintenance applicative. Les cas de figure sont variés, les retours d'expérience sont maintenant nombreux : il était temps de faire le point.

Depuis deux ans, le référentiel e-SCM a trouvé son public en France et permet le partage de bonnes pratiques dans le domaine du sourcing : bonnes pratiques à mettre en place par les fournisseurs certes, mais aussi bonnes pratiques à maîtriser par les DSI clientes. Le référentiel permet ainsi d'évaluer un niveau de maturité dans ses pratiques de sourcing IT et d'identifier les zones d'amélioration, que ce soit pour passer des appels d'offres ou piloter des prestataires dans la durée.

En nous inspirant des domaines identifiés par le référentiel, nous avons souhaité confronter le discours sur l'infogérance et la sous-traitance avec les pratiques actuelles en France. Nous sommes partis sur des interrogations simples : pourquoi a-t-on recours à l'externalisation ? Quels sont les motifs de satisfaction ou les grands regrets ? Sur quoi se porte l'attention lors d'un projet d'externalisation?...

En voici les résultats, avec leur lot de confirmations, mais aussi quelques surprises.

Bonne lecture à tous.

Points-clés

Cette première édition de l'enquête sur les pratiques du sourcing IT en France montre que l'externalisation informatique est une pratique largement diffusée. En effet près de **70% des entreprises interrogées ont une pratique assidue de l'externalisation**.

Les pratiques de sourcing sont cependant très hétérogènes, selon le périmètre outsourcé ou le secteur de l'entreprise.

1. **Le multi-sourcing ressort prédominant** notamment sur les périmètres applicatifs et infrastructures / serveurs.

2. **L'infogérance est le mode d'externalisation préféré**, même si l'assistance technique conserve une part importante, en particulier sur le périmètre postes de travail. Les CSP (centres de services partagés), dont on parle pourtant beaucoup, restent quant à eux minoritaires, même si on constate une forte émergence notamment sur le périmètre de la gestion du poste de travail.

3. **L'offshore réalise une percée** mais les pratiques varient fortement en fonction du secteur de l'entreprise.

Sans surprise, le **principal moteur d'externalisation est la perspective de réaliser des économies**. En revanche, la recherche d'innovation n'est étonnamment pas une motivation majeure.

Les **risques liés à la rupture d'activité constituent le plus gros frein** à l'externalisation : ils sont cités par 63% des entreprises interrogées.

Du côté de l'offre, les prestataires de services semblent être à la hauteur des attentes de leurs clients avec 76% de répondants assez satisfaits.

La relation humaine est un vrai motif de satisfaction : 33% apprécient la disponibilité de leur(s) fournisseur(s), 28% mettent en avant les relations de confiance qu'ils ont établies avec eux.

Pourtant, pour **48% des répondants la qualité de service est le premier motif de mécontentement** alors que les compétences techniques des prestataires sont incontestablement reconnues (seuls 13% de mécontents à ce sujet). Le niveau d'exigence augmente, la qualité du service est plus que jamais un *must have*, une fonction obligatoire de toute offre d'externalisation.

Si les entreprises semblent largement rodées à l'exercice du sourcing, elles conservent néanmoins une approche **très opportuniste et tactique, sans véritable vision stratégique**.

En effet, alors que de réels efforts sont fournis en amont des opérations (mise en place d'outils et de process formels, de processus de contractualisation), **45% des répondants n'ont pas de stratégie de sourcing IT globale et formalisée**.

Au sein du panel interrogé, peu d'entreprises (28%) ont mis en place une politique de SRM (*supplier relationship management*).

Les services achats sont souvent associés sur toutes les phases amont mais leur implication s'amenuise une fois le contrat signé. Les services achats suivent ainsi la vie du contrat dans seulement 13% des cas.

Enfin, si la formalisation de procédures de gestion du sourcing est effective, **la mise en pratique n'est pas toujours au rendez-vous** : ainsi, pour **60% des répondants, l'alignement entre la stratégie métier et les**

opérations de sourcing IT n'est pas piloté.

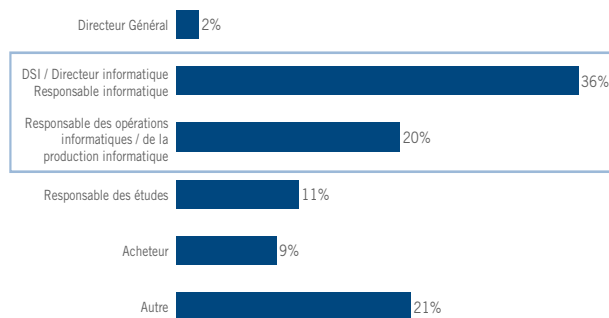
Les grandes entreprises ont donc encore du travail en terme d'amélioration et de mise en perspective de leurs pratiques de sourcing.

Profil du panel interrogé

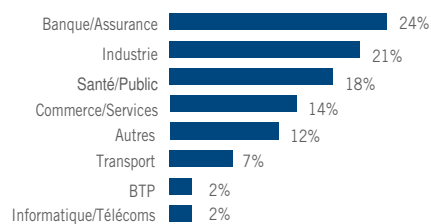
Les répondants au questionnaire sont, pour la plupart, des décideurs (direction générale, direction des systèmes d'information, service achats) de grandes entreprises (60% des entreprises sondées ont plus de 5000 salariés). Celles-ci sont en grande partie des multinationales (54% des entreprises sondées ont ainsi une implantation importante ou majoritaire à l'international).

Le secteur BTP et le secteur informatique et télécoms sont peu représentés dans la base des entreprises sondées.

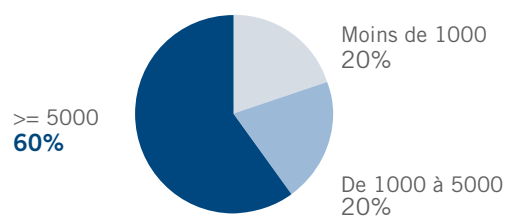
Fonction des répondants (%)



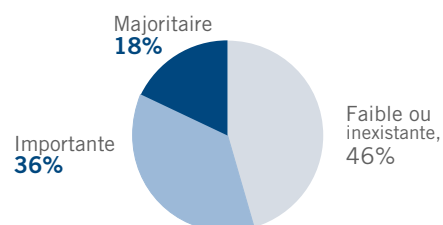
Secteur d'activité de l'entreprise (%)



Taille de l'entreprise (%) (en nombre de salariés)



Implantation internationale de l'entreprise (%)



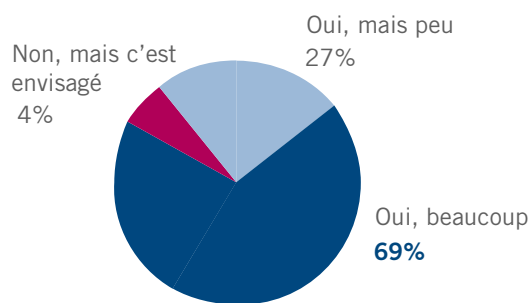
1. L'externalisation, une pratique généralisée...

Près de 70% des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête **pratique** « beaucoup » l'externalisation informatique. 27% y ont recours, mais peu, le reste de l'échantillon (4%) l'envisage.

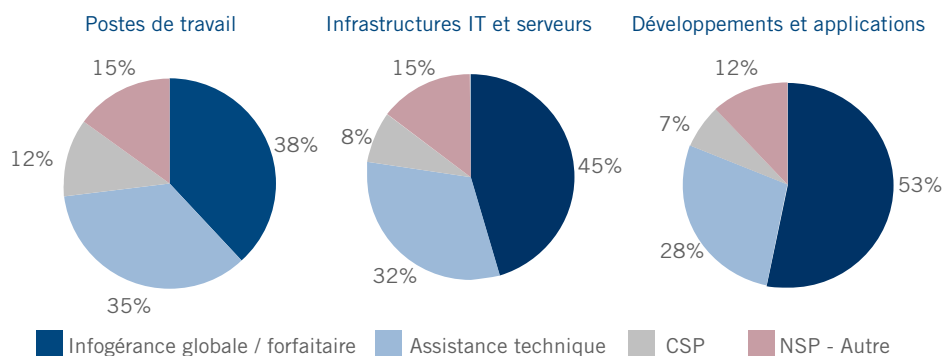
Si l'**infogérance globale / forfaitaire** est le mode d'externalisation préféré (plus de 45% en moyenne), l'assistance technique reste néanmoins importante sur l'ensemble des périmètres, notamment sur le périmètre de gestion des postes de travail (35%) où elle talonne l'infogérance globale (à 38%).

On constate une **émergence de l'externalisation en mode CSP** (centres de services partagés) plus particulièrement sur le périmètre de la gestion des postes de travail (12%).

Recours à l'externalisation informatique



Modes d'externalisation



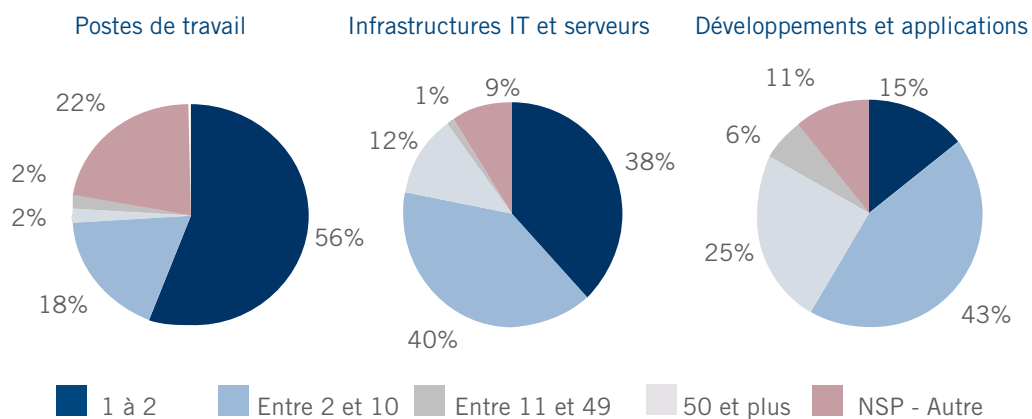
2. ...mais hétérogène selon le périmètre outsourcé

Les entreprises divergent donc dans leurs pratiques de l'externalisation, notamment en fonction du périmètre adressé.

Si le **multi-sourcing** (nombre de prestataires supérieur à 2) ressort globalement prédominant, il est surtout important sur les périmètres applicatifs et infrastructures / serveurs.

L'externalisation de la gestion des postes de travail est, quant à elle, plus rarement confiée à plus de deux prestataires (56% des répondants ont 1 à 2 prestataires sur ce périmètre).

Nombre de prestataires intervenant dans le cadre de contrats de sourcing



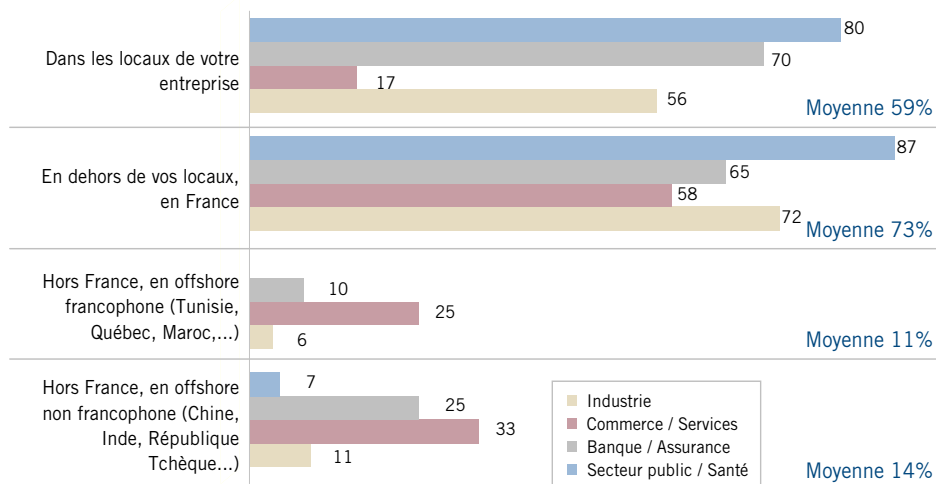
3. L'offshore réalise une percée

L'utilisation de l'offshore se répand puisque 14% des entreprises ont affirmé réaliser des prestations hors de France, en pays non francophones, et 11% hors de France en pays francophones.

Les pratiques sectorielles sont cependant assez différenciées sur ce volet. Le secteur commerce / services se distingue par un recours plus massif à l'offshoring (33% versus une moyenne de 14% pour l'externalisation non francophone et 25% versus une moyenne de 11% pour l'externalisation francophone). Il en est de même pour le secteur banque / assurance concernant l'offshoring non francophone (25% versus une moyenne de 14%).

Au contraire, le secteur public se démarque, sans surprise, par un outsourcing essentiellement pratiqué en France. Aucune entreprise du secteur santé / public ne pratique l'outsourcing francophone (versus une moyenne de 11%) et seules 7% des entreprises de ce secteur pratiquent l'outsourcing non francophone (versus 14% en moyenne).

Lieu d'externalisation par secteur d'activité de l'entreprise en % (plusieurs réponses possibles)



4. Sans surprise, le principal moteur d'externalisation est la recherche d'économies

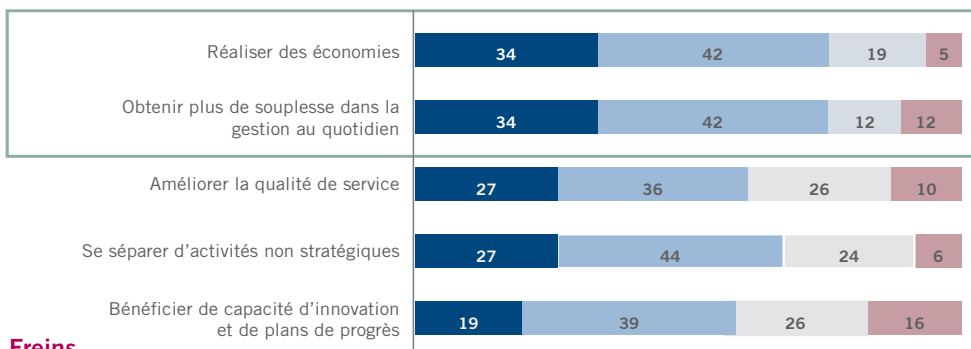
La perspective de réduire ses coûts est le moteur d'externalisation le plus important à 76% (34% « beaucoup » et 42% « assez »), la recherche de plus de souplesse au quotidien arrivant en seconde position. En revanche, « bénéficier de capacité d'innovation et de plans de progrès » n'est étonnamment pas une motivation majeure pour les entreprises.

Les risques liés à la rupture d'activité constituent le plus gros frein à l'externalisation : ils sont cités par 63% des entreprises interrogées (avec 36% « beaucoup » et 27% « assez »). Ce premier frein est suivi de très près par la crainte de gains économiques insuffisants. Première motivation, la dimension économique représente donc également un frein majeur à l'externalisation (« beaucoup » pour 32% et « assez » pour 39%).

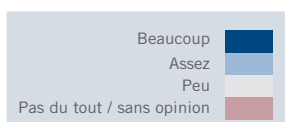
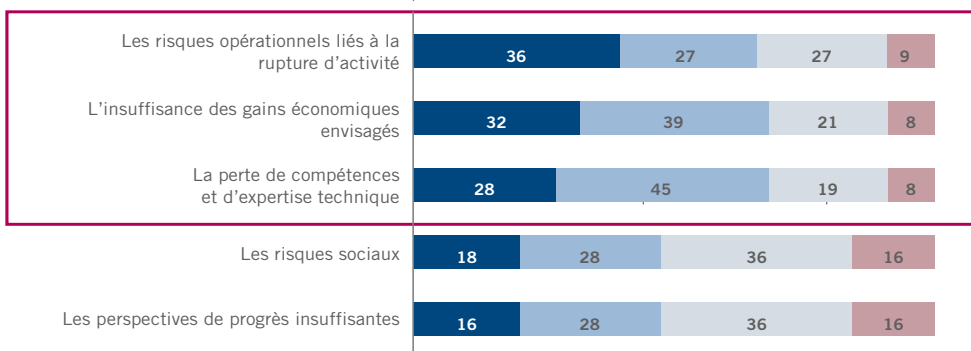
La perte de compétences et d'expertise technique arrive au troisième rang des freins, résultat non négligeable lorsque l'on constate que cette raison empêcherait « beaucoup » (28%) des répondants de se tourner vers l'externalisation (et 45% « assez »). En revanche, tout comme la capacité d'innovation n'est pas un moteur important, les perspectives de progrès insuffisantes ne constituent pas un frein majeur.

Raisons qui poussent ou peuvent empêcher d'externaliser (en %)

Moteurs



Freins



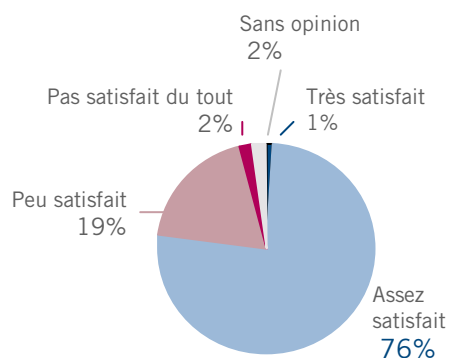
5. Des prestataires donnant satisfaction...

Les prestataires offrant des services d'externalisation semblent être à la hauteur des attentes de leurs clients. De fait, **76%** des entreprises interrogées sont « assez satisfaites » de leur(s) sous-traitant(s). La **dimension humaine** est particulièrement appréciée, constituant **un réel motif de satisfaction** : 33% des entreprises se déclarent satisfaites de la disponibilité de leur(s) prestataire(s) et 28% sont satisfaites des relations de confiance établies avec eux.

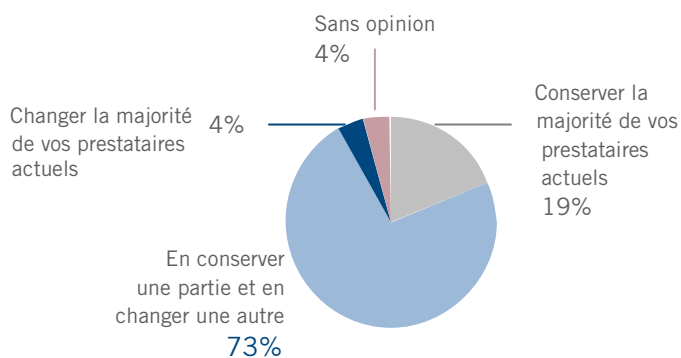
Toutefois, les sociétés interrogées sont prêtes à remettre leur(s) prestataire(s) en concurrence puisque seules 19% d'entre elles ont l'intention de conserver la majorité de leurs prestataires actuels.

Les approches qui privilégient la souplesse (**multi-sourcing**) ont la **préférence** des entreprises en très grande majorité.

Degré de satisfaction vis-à-vis des prestataires externes



Intention de changer de prestataire



6. ... avec cependant quelques nuances

Sans surprise, les défauts de qualité de service représentent le premier motif de mécontentement (48%), de telles défaillances étant extrêmement mal perçues par les clients.

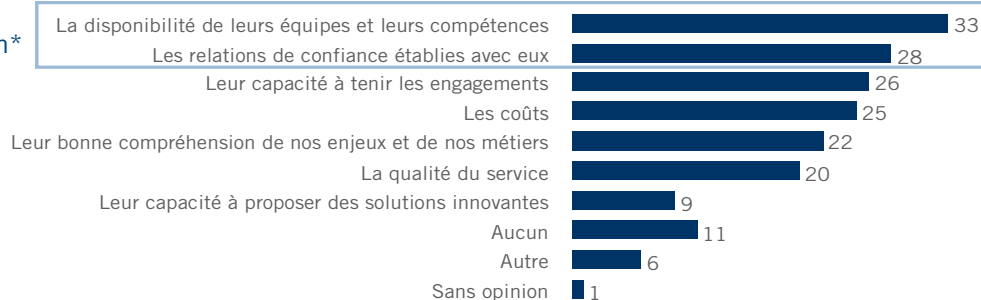
La qualité de service s'avère donc un *must have*, une fonction obligatoire de toute offre de service d'externalisation.

Le manque de proactivité des prestataires est par ailleurs souligné par 41% des sondés alors que l'innovation n'est pas un critère important dans le choix d'un prestataire.

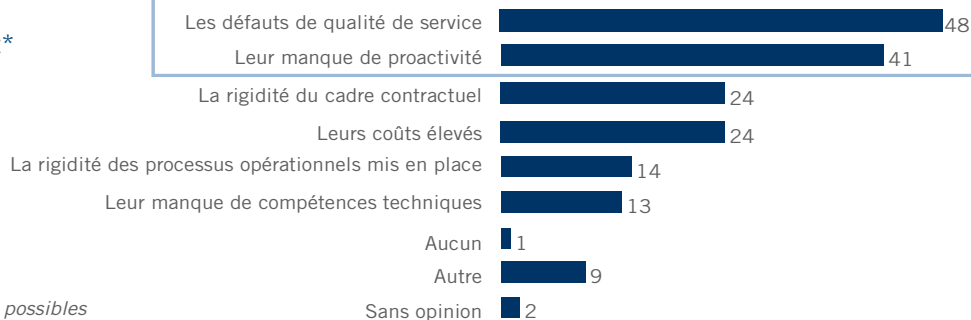
En revanche, on constate que les compétences techniques des prestataires sont incontestées par les entreprises interrogées (seulement 13% d'entre elles les citent comme motif de mécontentement).

Motifs de satisfaction et de mécontentement (en %)

Motifs de satisfaction*



Motifs de mécontentement*



* Plusieurs réponses possibles

7. Des approches plus opportunistes que stratégiques

Les résultats ne font-ils pas apparaître un manque global de maturité des entreprises interrogées en matière de stratégie sourcing ? Cette question mérite d'être posée lorsque l'on constate que :

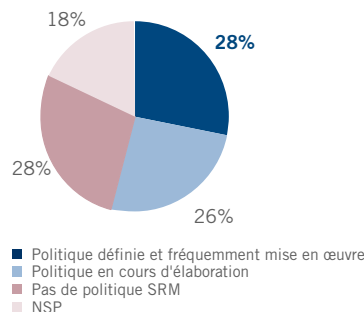
- 45% des répondants n'ont pas de stratégie de sourcing IT globale et formalisée,
- seuls 28% des répondants ont une politique SRM* définie et fréquemment mise en œuvre,
- à peine plus de la moitié des répondants réalisent systématiquement des études économiques ou des *business case* avant ou lors des opérations de sourcing IT.

L'enquête montre également que seules 20% des sociétés réalisent des études d'opportunité technologique en amont des opérations de sourcing IT.

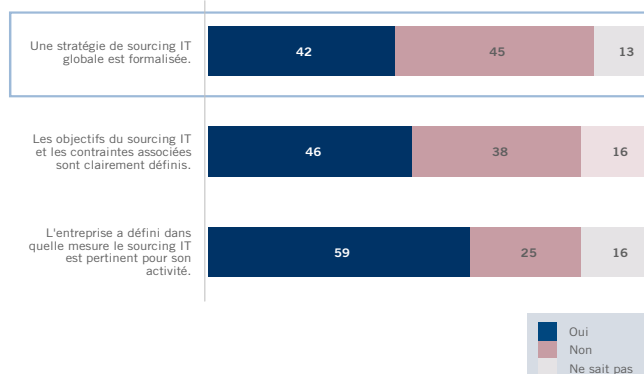
Mûrir et étudier de façon anticipée les projets de sourcing n'est pas encore entré dans les mœurs des grandes entreprises. Celles-ci ont tendance à adopter des approches très tactiques et opportunistes, sans véritable vision stratégique.

* *supplier relationship management*

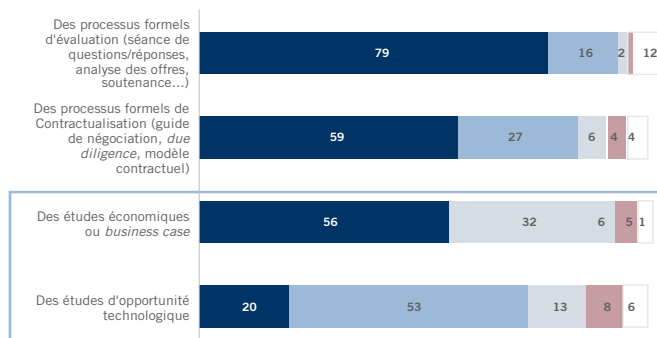
Maturité des entreprises en matière de mise en place de SRM



Maturité en termes de stratégie et de bonnes pratiques de sourcing (en %)



Mise en place d'outils ou de processus avant ou lors de chaque opération de sourcing (en %)



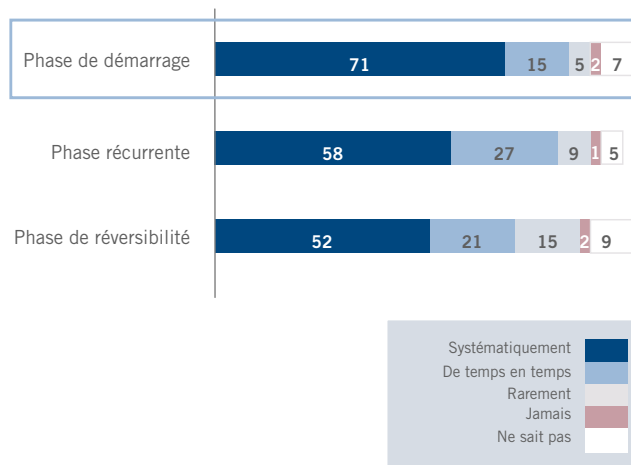
Systématiquement
 De temps en temps
 Rarement
 Jamais
 Ne sait pas

8. Des services achats moins impliqués une fois les contrats signés

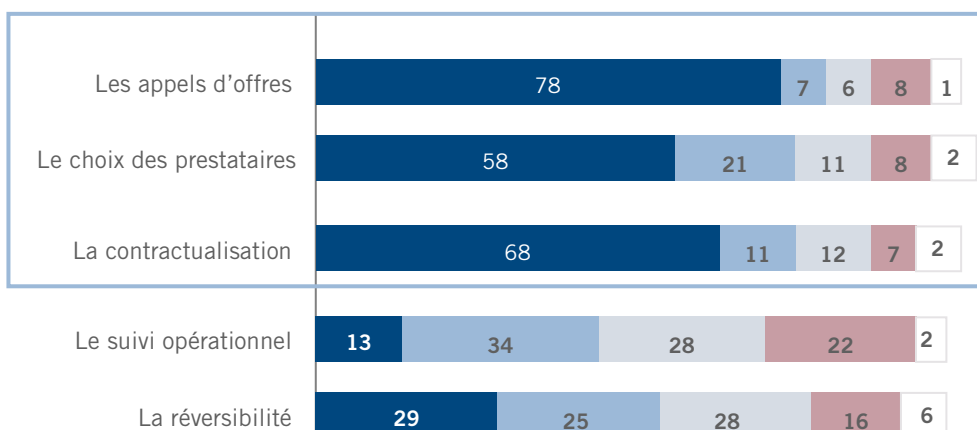
L'engagement des services achats dans les phases amont des projets d'externalisation est une évidence à la vue des résultats. 75% des entreprises les impliquent systématiquement dans les phases d'appels d'offres, 58% dans les phases de choix des prestataires et 68% dans la phase contractualisation. Par expérience, on sait également que les achats sont bien souvent décideurs dans ces phases essentielles de choix du ou des sous-traitant(s).

Cependant **une fois le contrat signé, et lors des phases de vie du contrat, leur implication s'amenuise**. C'est ainsi qu'uniquement 13% des services achats sont associés systématiquement dans le suivi opérationnel et 29% au moment de la réversibilité...

Mise en place d'un processus de pilotage et de recette pour chacune des phases contractuelles (en %)



Association des services achats aux différentes phases des opérations de sourcing en % (plusieurs réponses possibles)



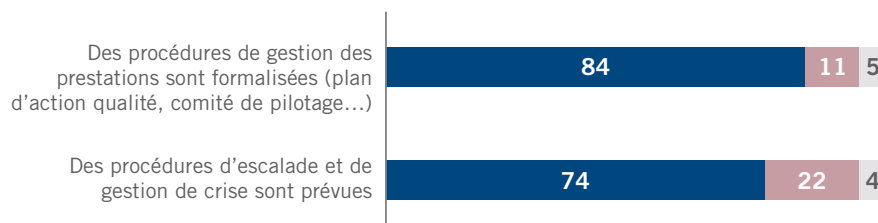
9. Un travail avéré dans la formalisation de procédures...

Les entreprises interrogées se montrent bons élèves dans le travail de formalisation des procédures liées à la gestion des opérations de sourcing. Pour illustration : près de 3 entreprises sur 4 ont formalisé des procédures de gestion de crise ou d'escalade et 84% d'entre elles disposent de procédures de gestion des prestations.

De même, de nombreuses procédures relatives à la gestion des risques liés au sourcing sont prévues et formalisées par les entreprises comme les résultats de l'enquête en témoignent :

- 76% des entreprises ont formalisé une charte sécurité avec leurs prestataires,
- 67% ont rédigé un plan de continuité d'activité,
- 53% ont formalisé des procédures d'évaluation et de gestion des risques.

Politique de gestion opérationnelle du sourcing (en %)



Gestion des risques liés au sourcing (en %)



10. ...mais une mise en pratique qui reste insuffisante

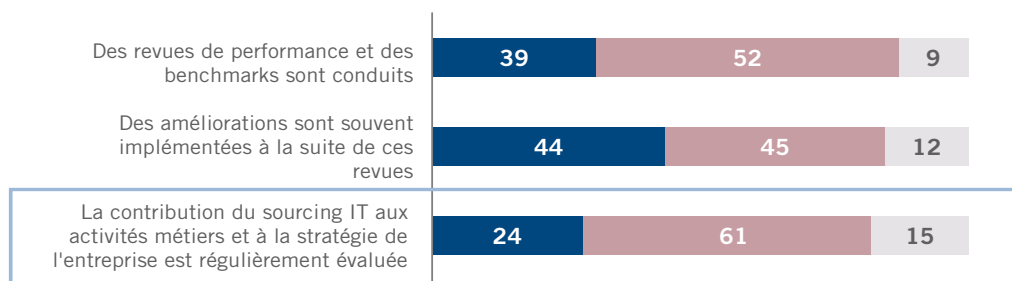
La phase de formalisation est effectivement globalement assurée mais la mise en pratique s'avère plus difficile, elle n'est bien souvent pas au « rendez-vous ». En effet, **pour plus de 60% des entreprises, l'alignement entre la stratégie métier et les opérations de sourcing IT n'est pas piloté.**

On constate par ailleurs que 20% des entreprises n'ont pas identifié ou mis en place les changements organisationnels inhérents à l'externalisation.

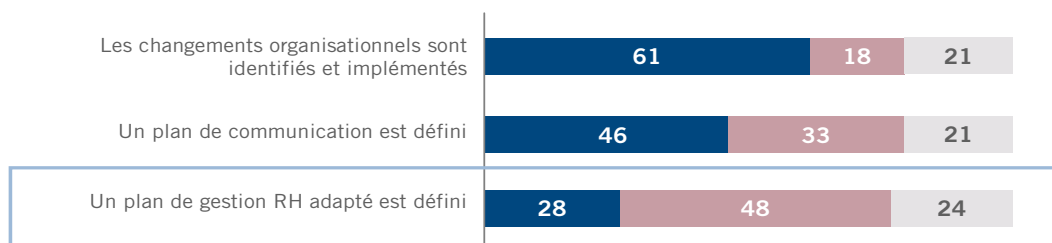
33% n'ont pas de plan de communication défini... et près de 50% n'ont pas construit de plan de gestion RH adapté.

Les grandes entreprises ont donc encore du travail en termes d'amélioration des pratiques de sourcing IT...

Évaluation des opérations récurrentes de sourcing (en %)



Politique de gestion du changement (en %)



Éclairage : maturité des entreprises par rapport à eSCM

eSCM, un modèle de gestion de la relation sourcing

eSCM (eSourcing capability model) est un modèle de gestion et d'amélioration de la relation sourcing, tout au long de la vie. Le cycle de vie du sourcing, vu du client, est composé des étapes suivantes :

- analyse (*analysis*) : études, enjeux, marché, orientations stratégiques,
- démarrage (*initiation*) : appel d'offres, choix des prestataires, négociations, contractualisation,
- fourniture (*delivery*) : transfert, gestion quotidienne, évolutions,
- réversibilité (*completion*) : conditions de dépose et de transfert vers un autre fournisseur,
- pratiques permanentes (*ongoing*) : les fonctions à assurer sur la durée.

Ce modèle est à la fois indépendant, car issu d'un *consortium* d'universitaires (Carnegie Mellon) et pragmatique car nourri des apports de l'industrie tels qu'IBM, Accenture, Airbus, L'Oréal.

eSCM se spécialise en deux parties : eSCM-CL, pour les organisations clientes, et eSCM-SP pour les fournisseurs. Les organisations, clients et fournisseurs, peuvent être certifiées par eSCM selon le niveau de maturité global.

À titre d'exemple dans le cas de eSCM-CL le diagnostic porte sur 17 domaines (couvrant le cycle de vie décrit ci-dessus). La maturité globale d'une organisation est notée de 1 à 5 comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Échelle de notation de la maturité eSCM des organisation

Niveau de maturité	eSCM-CL (Clients)	eSCM-SP (Fournisseurs)
1	Mise en œuvre du Sourcing	Fourniture de services
2	Gestion cohérente du Sourcing dans l'organisation	Satisfaire les objectifs clients de façon cohérente
3	Gestion de la performance du Sourcing dans l'organisation	
4	Gestion proactive d'amélioration de la valeur	
5	Maintien de l'excellence (du niveau 4) sur la durée	

Périmètre, public visé

eSCM s'applique à toute relation de sourcing :

- outsourcing classique (un client, un fournisseur)
- co-sourcing (fournisseurs - concurrents)
- multi-sourcing (plusieurs fournisseurs en direct et des fournisseurs ayant eux-mêmes des sous-traitants)
- alliance (plusieurs fournisseurs, représentés de front par un seul)
- joint-venture
- in-sourcing (fournisseur interne tel un GIE par exemple)

eSCM intéresse les systèmes d'information, mais pas seulement : toute contractualisation de type client-fournisseur entre dans le périmètre eSCM. Le public visé est le DSI, représenté par le responsable des

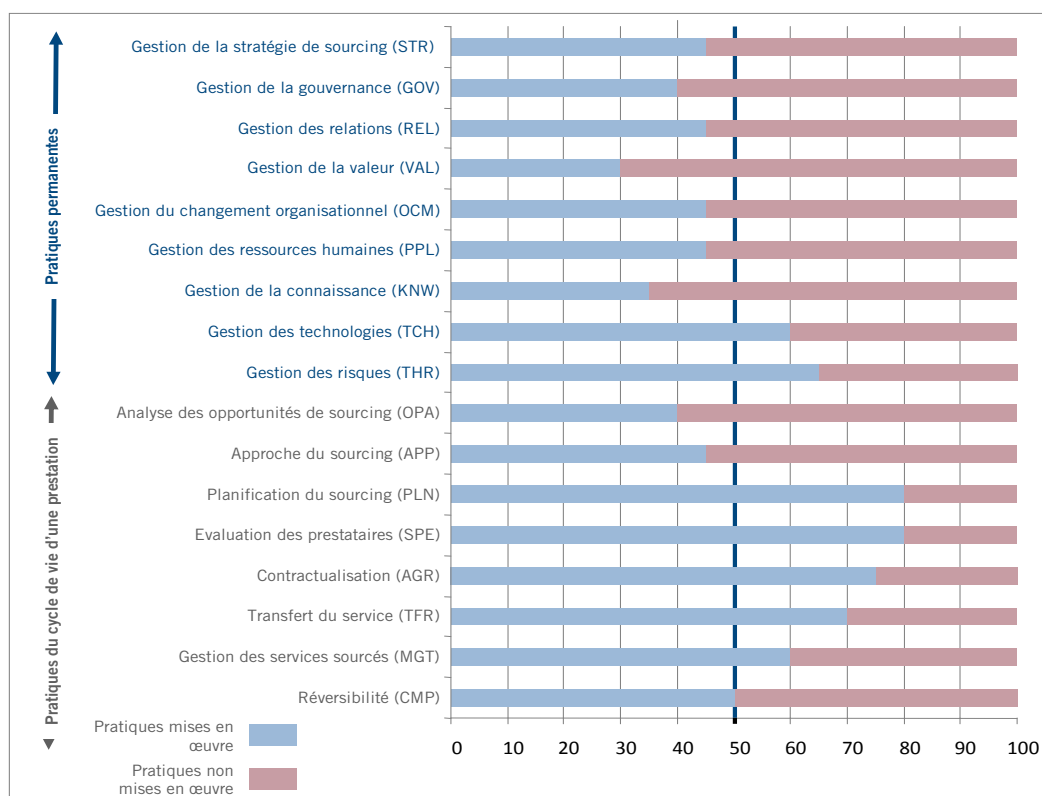
méthodes et de la qualité, le gestionnaire des contrats et des services et plus largement tout manager ayant la responsabilité d'organiser l'entreprise pour améliorer la gouvernance de ses prestataires.

Objectif : créer une relation client / fournisseur saine et durable

L'objectif principal de eSCM est de créer une relation client / fournisseur qui soit saine et durable.

Il propose dans ce but un langage commun et des processus compatibles entre les clients et leurs fournisseurs, permettant la mise en œuvre de bonnes pratiques sur tout le cycle de vie de la relation de sourcing.

Niveau d'implémentation des pratiques eSCM-CL au sein des entreprises interrogées



Mapping de maturité eSCM-CL des entreprises interrogées

Les résultats de l'enquête présentés ci-avant ont été retraités pour mesurer le niveau d'implémentation des pratiques eSCM-CL du panel d'entreprises interrogées (voir schéma ci-dessus). Ce mapping a été réalisé à partir des 17 grands domaines d'eSCM-CL.

En dehors de la gestion des technologies et de la gestion des risques, il ressort qu'une majorité d'entreprises ne sont pas matures sur le plan des pratiques permanentes.

Les pratiques liées au cycle de vie d'une prestation de sourcing sont dans l'ensemble mieux maîtrisées par les entreprises même si certaines phases amont (analyse des opportunités et approche du sourcing) et aval (réversibilité) restent insuffisamment couvertes.

Il ressort donc que la maturité des entreprises reste encore trop concentrée sur la séquence : appel d'offres / contractualisation / transfert.

Méthodologie

Réalisation de l'enquête

Enquête menée par le cabinet Solucom en partenariat avec l'association Ae-SCM (www.ae-scm.fr) à travers un questionnaire de 40 questions, administré par internet entre le 23 octobre et le 16 novembre 2009.

Méthodologie de l'enquête

- Les personnes sollicitées étaient des directeurs ou responsables informatiques de grandes entreprises françaises avec un critère d'éligibilité à l'enquête : participer aux décisions informatiques concernant le sourcing dans une entreprise pratiquant l'externalisation.
- Au total, 85 réponses valables ont été déclarées éligibles, ce qui, compte tenu de la qualité et de la cohérence de la cible, constitue un échantillon de réponse satisfaisant.





A propos de Solucom

Solucom est un cabinet indépendant de conseil en management et SI.

Ses clients sont dans le top 200 des grandes entreprises et administrations. Pour eux, le cabinet sait mobiliser les compétences de près de 1000 collaborateurs.

Sa mission ? Porter l'innovation au cœur des métiers, cibler et piloter les transformations créatrices de valeur, faire du système d'information un véritable actif de la stratégie d'entreprise.

Solucom est coté sur NYSE Euronext et a obtenu la qualification entreprise innovante décernée par OSEO Innovation.

Pour en savoir plus, www.solucom.fr



Tour Franklin, 100-101 Terrasse Boieldieu, La Défense 8
92042 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 49 03 25 00 Fax. : 01 49 03 25 01
www.solucom.fr