

CLUB DES ACHETEURS DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Quel TCO pour les Centres de Services IT ?

- **Petit Déjeuner du Jeudi 22 janvier 2015 :**

Achats de prestations web, digital, numérique : Témoignage d'AXA BANQUE

- **Conférence du Mardi 24 mars 2015 :**

L'acheteur de Prestations Intellectuelles de demain : quelles missions ?

- Labels fournisseurs Responsables dans les PI
- Quelles organisations des services achats & quel marketing des achats PI?
- Achats de conseil et AMOA
- Intérêts des contrats-cadre : comment le mettre en place et quelles nouvelles pratiques contractuelles "agiles" ?
- Performances des achats PI : quels outils, tableaux de bord, ROI ?



ArcelorMittal



Services 2 Figures are examples only!!!
 Analysis IT Services 2014

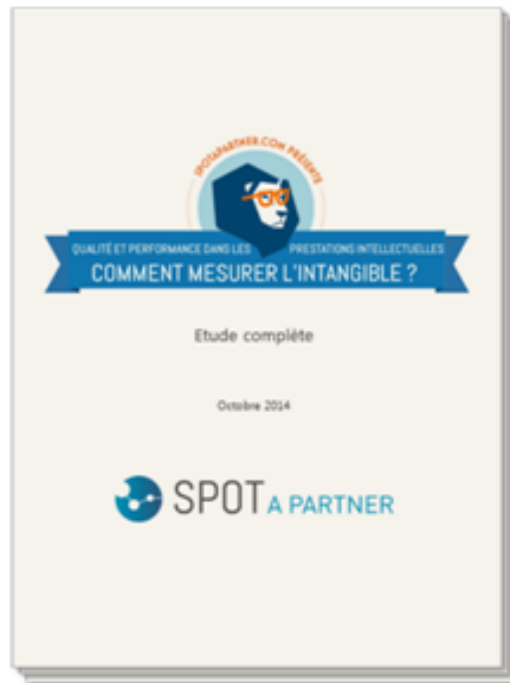


Experience	Dimension 2 Service Value Chain	Dimension 3 Platforms	Dimension 4 Industries	Dimension 5 Solutions	Daily Rates in EUR				
					2013	2014	2015	Growth 13/14	Growth 14/15
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		F&A	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		HR	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		BI	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		MRP	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		CRM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Manufacturing		SCM/SPM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		Industry Specific Solutio	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		F&A	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		HR	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		BI	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		MRP	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		CRM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Financial Services		SCM/SPM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		Industry Specific Solutio	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		F&A	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		HR	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		BI	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		MRP	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		CRM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Public Sector		SCM/SPM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Retail		Industry Specific Solutio	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Business Solutic Retail		F&A	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	Microsoft - Infrastructure		HR	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	IBM - Middleware		BI	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	IBM - Middleware		MRP	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	IBM - Middleware		CRM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%
> 8 Years	IT-Consulting	IBM - Middleware		SCM/SPM	1000	1010	1020	1.0%	1.0%

TJM
 2014/2015

Evaluation de la qualité et de la performance dans les prestations intellectuelles :

Comment mesurer l'intangible ?



100 pages d'étude

- La réponse de plus de 100 acheteurs à 50 questions sur leurs pratiques Achats
- 8 interviews complètes d'acheteurs détaillant leurs pratiques en termes d'évaluation des fournisseurs
- Un zoom sur la prise en compte de la RSE et de la capacité d'innovation dans les évaluations fournisseurs
- 10 fiches « Bonnes Pratiques » détaillées

Nouvelle étude



Collaboration entre

Startups et grandes entreprises

Quels freins, quelles bonnes pratiques ? Quel rôle pour les acheteurs dans ces initiatives ?

Les startups représentent une réserve d'innovation et d'agilité pour les grandes entreprises. De nombreux groupes et ETI s'intéressent à elles et initient de nouveaux modes de collaboration : relations commerciales préférentielles, investissement, incubation, actions communes... Les dispositifs sont nombreux, mais sont-ils efficaces ? Quelles sont les bonnes pratiques et comment les acheteurs peuvent-ils contribuer à détecter et enrichir ces opportunités de collaboration ?



Vous propose de participer à sa nouvelle étude

Guide pratique du BIG DATA à l'usage des acheteurs

Le Big Data : un « buzzword » utilisé dès qu'il s'agit d'analyser une grande quantité d'information concernant l'entreprise, mais qui recouvre un spectre très large de situations aux complexités variables... Quelles compétences recherche-t-on pour les projets rassemblés sous l'appellation « big data » ? En fonction du projet concerné, à quels acteurs du marché faire appel ? A qui s'adresser en priorité et sur quels critères sélectionner les meilleurs prestataires ?

- 9h -9h15 : Introduction
- 9h15-10h : TCO en AT vs. KPI Centres de Services, témoignages et débats
- 10h-10h30 : Vigilances et Bonnes pratiques, témoignages et débats
- 10h30-10h50 : pause
- 10h50-11h20 : Exemples de ROI de mise en place d'un Centre de Services, témoignages et débats
- 11h20-11h45 : le Point de Vue de l'Avocat par Franklin Brousse
- 11h45 – 12h20 : Stratégies Centres de Services par Franck NASSAH de *Pierre Audoin Consultants*
- 12H30 – 14H00 : Déjeuner du Club



Paris, le 18 décembre 2014

TCO Centre de Services

Pascal AUCLERT
Directeur Pôle DSI

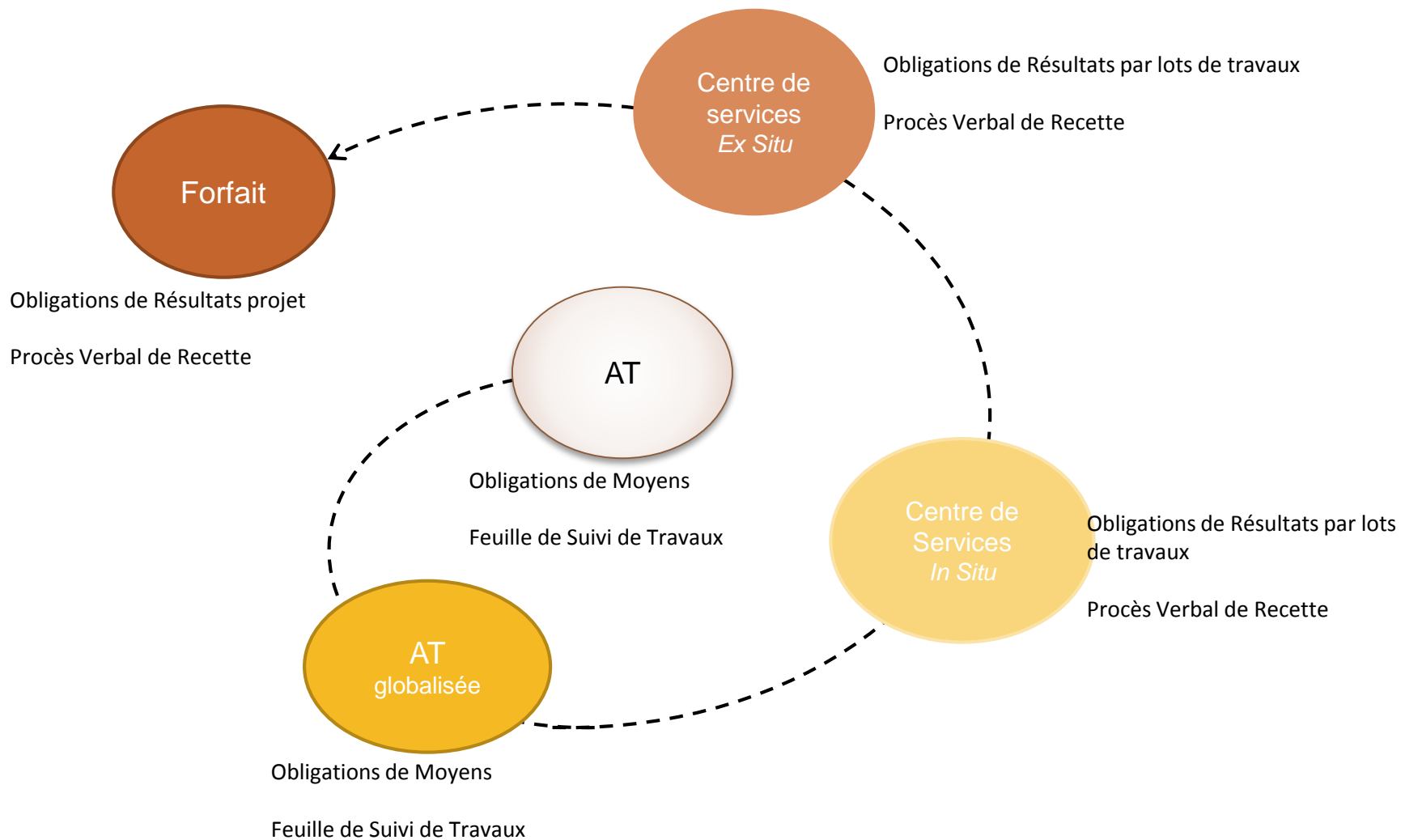
+ 33 6 87 61 24 90

pauclert@epsagroupe.com

Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

Différents types de contrats



Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

CSP

Le CIGREF a identifié 3 grands types de CSP dans l'entreprise :

CSP Informatiques :

- Infrastructures,
- Applicatifs,
- Messagerie,
- Projet,
- Plan de Reprise D'activité

*Objectif principal:
Réduction des coûts (IT)*

CSP Applicatifs :

- Centre de compétences liées à un ERP/SI

*Objectif principal:
Montée en compétences (savoir faire)
et efficacité des services proposés*

CSP Métiers :

- Comptabilité
- Ressources Humaines
- Achat
- Juridique

*Objectif principal:
Réduction des coûts de structures*

La décision de mettre en place un CSP est motivée essentiellement par :

1. La réduction des coûts
2. La forte amélioration de la qualité de service
3. La volonté de responsabiliser et professionnaliser les métiers dans le domaine du CSP

Elle permet aux services d'obtenir :

- Des processus de fonctionnement standardisés
- Une taille critique via la mutualisation des ressources
- L'industrialisation des méthodes de travail impactant l'efficacité du fonctionnement.



VA du CSP

- Optimisation des Workflow
- Services continus
- Rationalisation des besoins et des services
- Pertinence des mesures et du pilotage pour les clients internes
- Mutualisation des coûts
- Simplicité des échanges
- Professionnalisation des équipes

VA pour le Client

- Gains de productivité
- Amélioration des délais
- Hausse de la qualité des services
- Diminution du taux d'insatisfaction

VA Pour l'Entreprise

- Economies pour le groupe
- Performance des unités de services partagés

Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

KPI du TCO d'un service classique

Le TCO est généralement calculé sur 5 ans

Coûts Directs	Coûts Indirects
<ul style="list-style-type: none">• Main-d'œuvre• Infrastructures et matériels, Software (licences, maintenances, ...)• Formation• Administration• Services externalisés• Autres	<ul style="list-style-type: none">• Primes, augmentations, recrutement,• Amortissements matériels• Upgrades matériels et logiciels,• Pannes, interruptions de services, gestion des incidents• Consommables, coûts environnementaux• Pilotages fournisseurs, contrats• Gestion de la facturation

La masse salariale d'une entreprise représente entre **30 et 90% des coûts financiers** selon sa structure et son activité

Le SI et son environnement est une ligne de charge significative pouvant représenter entre **20 et 30% du budget**.

Autre grille de lecture de répartition des coûts :

- Investissement en capital
- Charges de fonctionnement
- Charges utilisateur

Permet d'obtenir un TCO pour une unité d'oeuvre/service.



Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

KPI d'un TCO Centre de Services – Mise en place

CSP Internalisé

CSP Externalisé

Etapas de mise en place	Coûts Directs	Coûts Indirects
Validation du périmètre fonctionnel Définition du ou des livrables	Management de Projet Coûts ETP + Continuité des services	Dérive Planning
Organisation – Budget		
Processus – Workflow Harmonisation des process & technologies		
SI Commun	Acquisition des licences. Coûts projet « set-up » : intégration et/ou migration	Interfaces, spécifiques, dérive planning
Reprise de l'activité	Management de la transition Coûts ETP	Dérive Planning Frein au changement
Conduite du Changement Gestion de l'humain, formation	Management du Changement Recrutement, Formation Coûts ETP	
Validation du périmètre fonctionnel Définition de l'unité d'oeuvre	Achats Projets Coûts ETP	Dérive Planning
Négociations - Mise en place des éléments contractuels		
Mise en place des services + Reprise de l'activité	Coûts de mise en place (projet externalisation)+ Unité d'oeuvre	Dérive planning, coûts cachés, frais administratif et de suivis
Conduite du changement	Management du changement + Formation	Frein au changement

KPI d'un TCO Centre de Services - Fonctionnement

CSP Internalisé

Coûts Directs	Leviers d'optimisation des coûts :
<ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre • Infrastructures et matériels • Software (licences, maintenances, ...) • Formation • Administration • Services externalisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des ressources et/ou optimisation du recrutement. • Gains de productivité des salariés. • Optimisation des matériels et des infrastructures dédiés, meilleure gestion du parc et de son suivi. • Démarche d'amélioration continue et pilotage de la performance. • Mutualisation et industrialisation.

Coûts Indirects	Leviers d'optimisation des coûts :
<ul style="list-style-type: none"> • Primes, augmentations, recrutement, • Upgrades matériels, sécurité, • Consommables, • Pannes, interruptions et dégradations des niveaux de services, 	<ul style="list-style-type: none"> • Management RH industrialisé, processus unique. • Harmonisation des matériels et SI, visibilité et pilotages des évolutions à prendre en compte. • Meilleures contractualisation des niveaux de services, pilotage centralisé.

CSP Externalisé

Coûts Directs	Leviers d'optimisation des coûts :
<ul style="list-style-type: none"> • Unité d'oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Massification des ressources et infrastructures. • Gains de productivité (expertises métier).

Coûts Indirect	Leviers d'optimisation des coûts :
<ul style="list-style-type: none"> • Dégradations des niveaux de services • Interruptions de services 	<ul style="list-style-type: none"> • La contractualisation permet de piloter, et de pénaliser fortement les interruptions et l'impact de la qualité des services via le management des SLA.

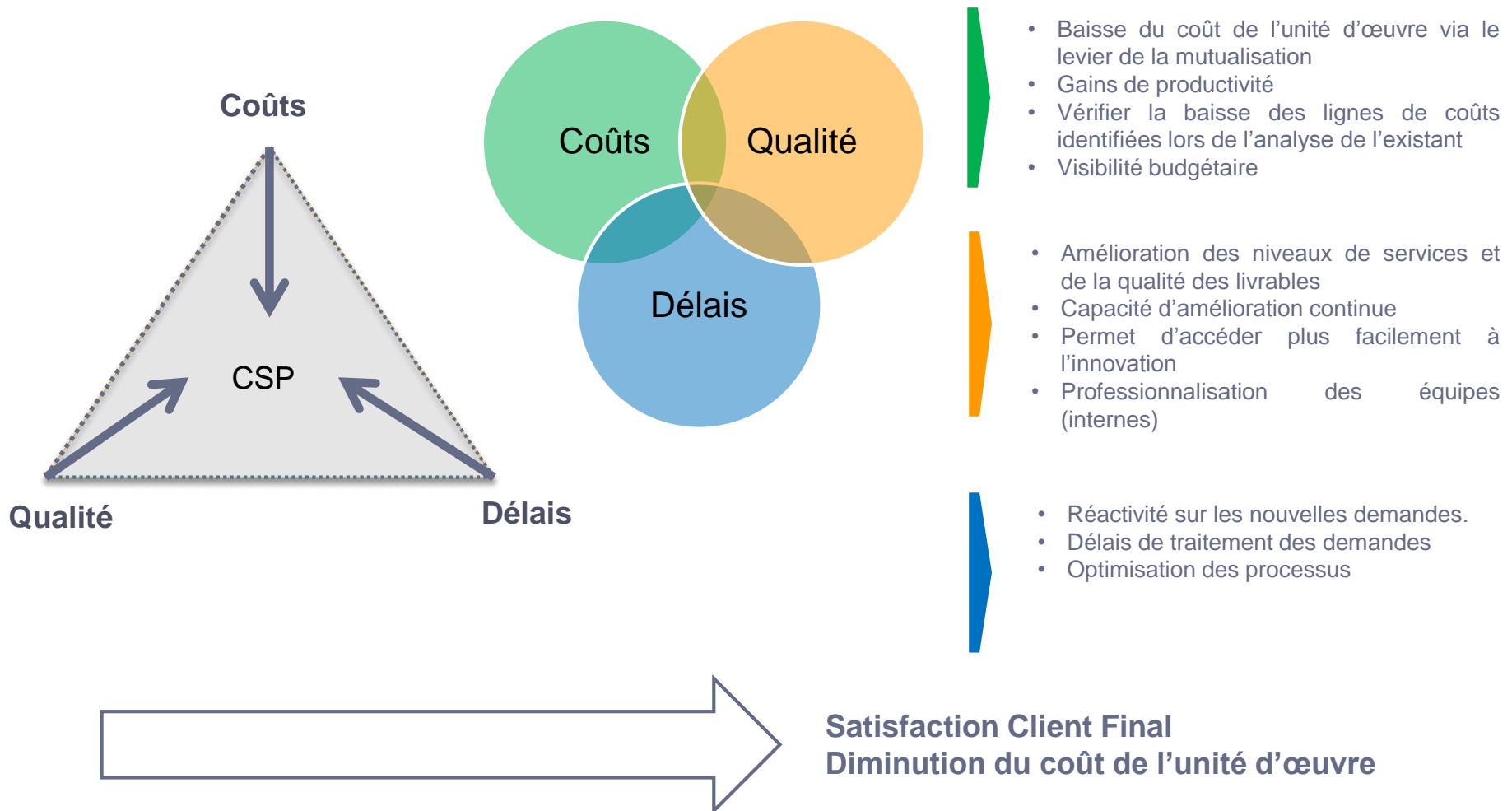
Coûts Cachés	Leviers d'optimisation des coûts :
<ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre • Infrastructures et matériels • Software (licences, maintenances, ...) • Services externalisés • Autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander le détails des éléments constitutifs de l'unités d'oeuvre afin de supprimer des services non-nécessaires au besoin.

Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

Performance des Centres de Services impacte le TCO

Pilotage de la performance via le triptyque QCD:



Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

Vigilances & Bonnes Pratiques

Les clés du succès de la mise en place d'un CSP se retrouvent via des bonnes pratiques :

1. Soutien de la Direction Générale
2. Communication et accompagnement au changement
3. Rendre exclusif le CSP au sein du groupe
4. Dimension nationale du périmètre
5. Mise en place de relations clients (CRM), culture tournée vers le service et la relation client
6. Contractualisation entre le CSP et ses clients avec une définition des prestations du CSP et limites de prestations
7. Bonne maîtrise des prix
8. Pilotage en continu de la performance (mise en place de SLA)
9. Gestion du service par un manager
10. Veille continue sur le service proposé



La résistance au changement et une mauvaise communication sont identifiées comme les principales difficultés de mise en place d'un CSP.

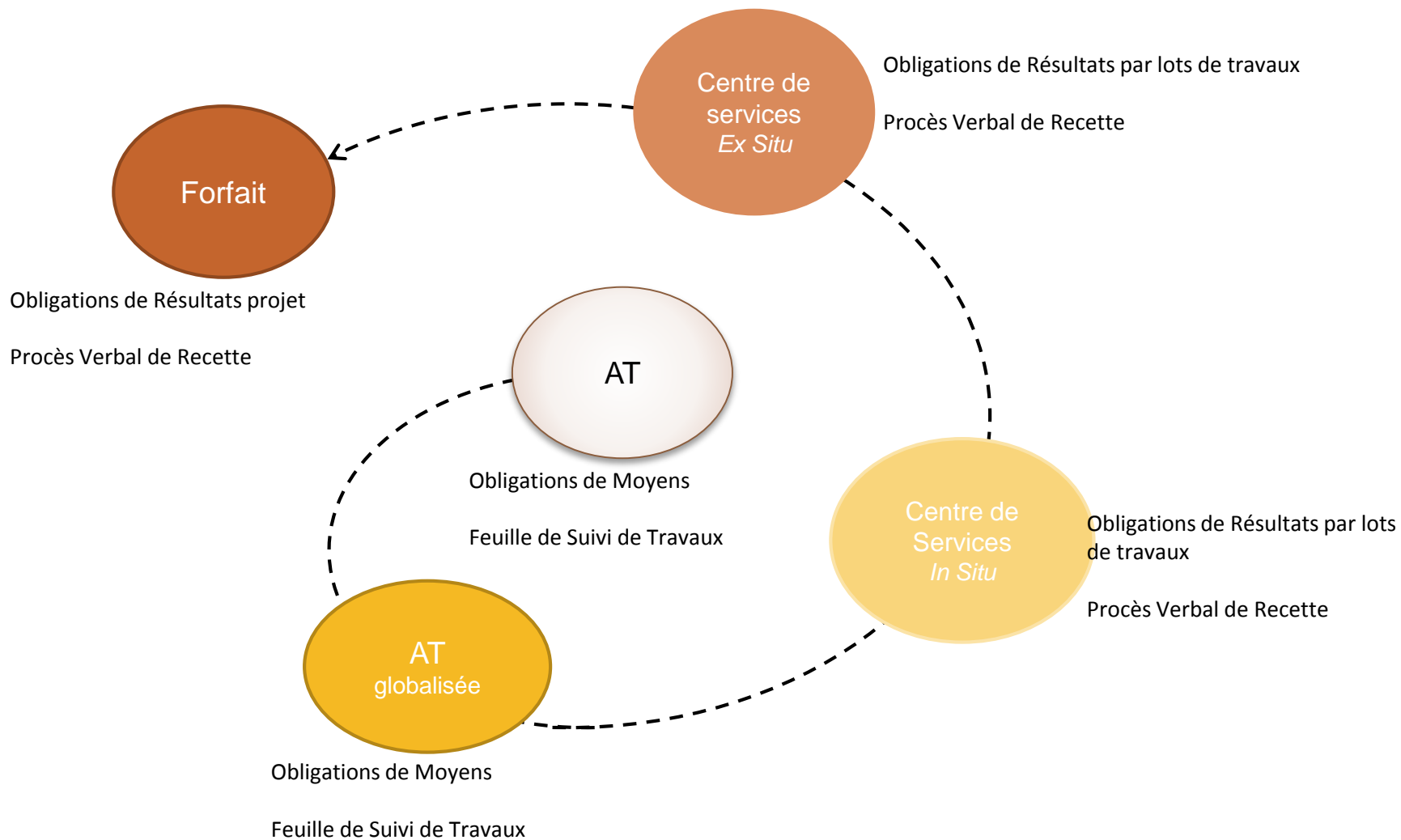


**Un Centre de Services performant permet d'obtenir des prestations à un coût moindre que celui du marché dans un mode classique.
A défaut de cette performance, les clients internes risqueraient de faire appel au marché**

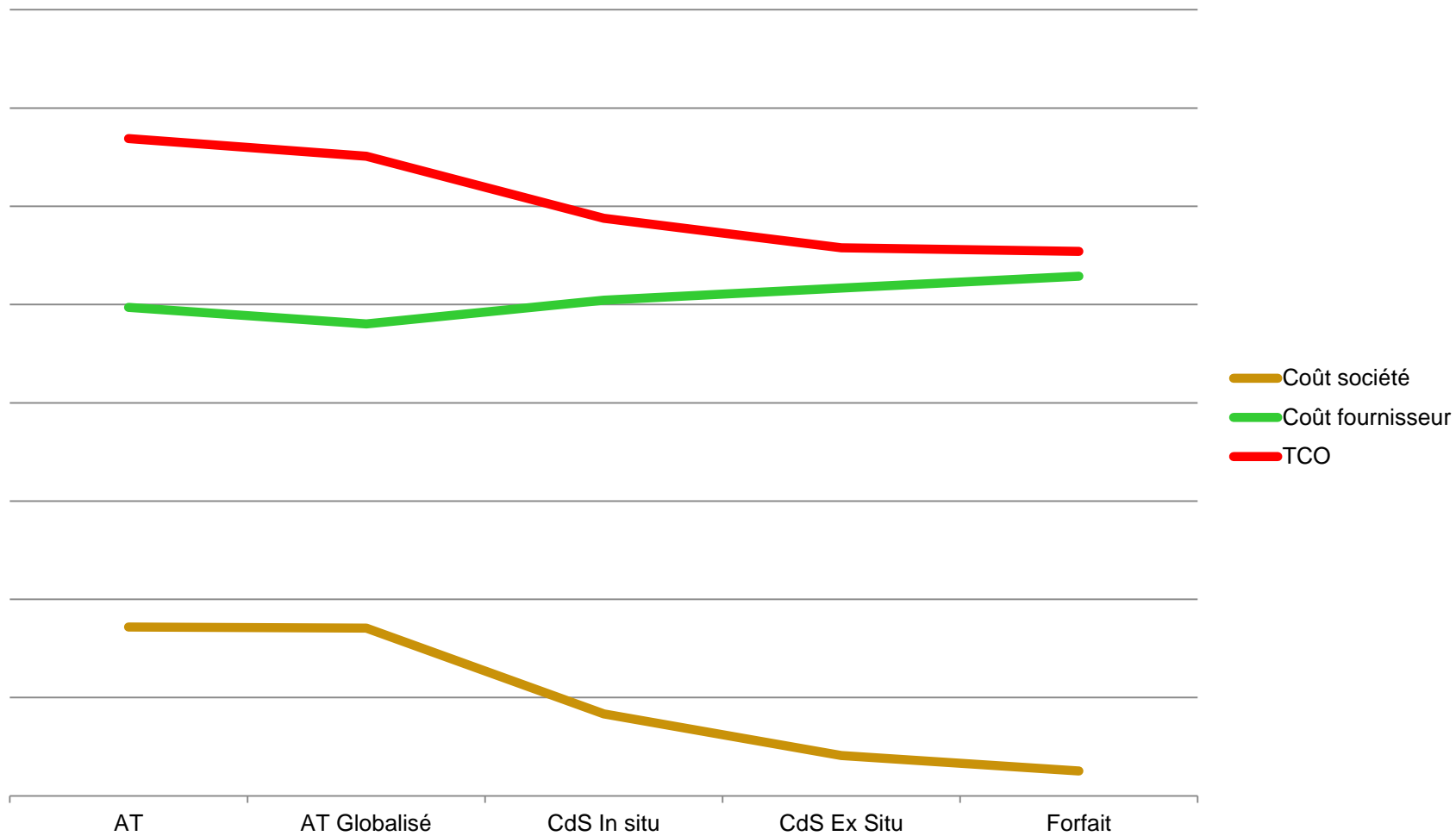
Agenda

1. Différents Types de services
2. CSP
3. KPI TCO d'un service classique
4. KPI TCO Centre de Services
5. Performance des Centres de Services impacte le TCO
6. Vigilances & Bonnes Pratiques
7. Exemple de ROI de la mise en place d'un Centre de Services

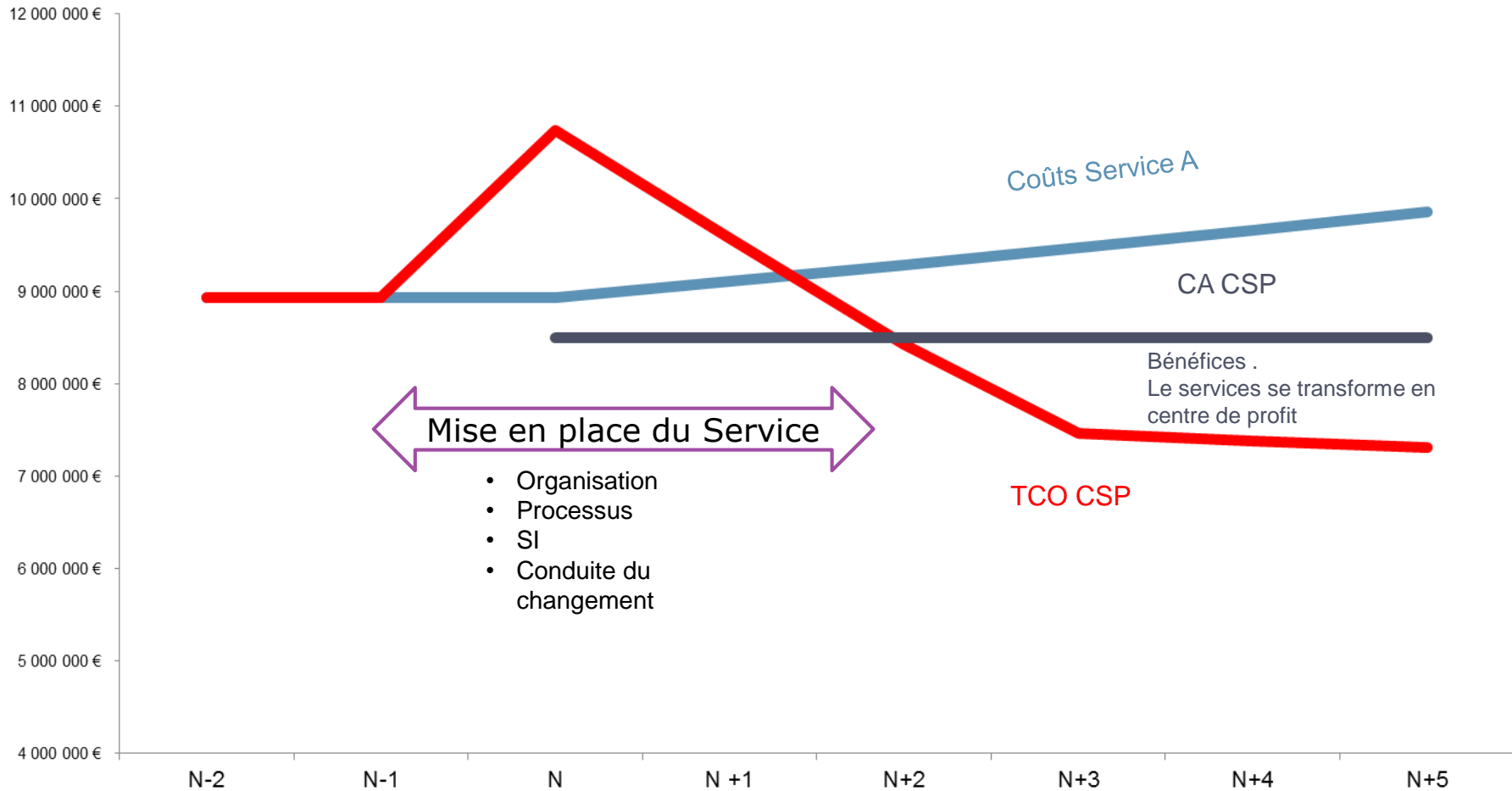
Différents types de contrats



Coûts par types de contrats



Exemple de ROI de mise en place d'un CSP





Pascal AUCLERT
Directeur Pôle DSI

+ 33 6 87 61 24 90

pauclert@epsagroupe.com

Les Centres de Services

Le point de vue de l'avocat

Contexte & Mise en perspective

- + Un concept en partie développé pour répondre à la réduction des coûts informatiques
- + L'influence des acheteurs à la recherche de solutions structurées de diminution des budgets
- + Plusieurs phénomènes à l'origine
 - + réduction du nombre des fournisseurs
 - + massification progressive des prestations chez ces fournisseurs stratégiques
 - + délit de prêt e main d'œuvre illicite
- + Centre de services = adaptation du modèle traditionnel de vente de prestations en régie
- + Les étapes de l'évolution vers une externalisation industrialisation des processus
 - + de AT à l'ATG (massification des prestations d'assistance technique)
 - + de l'ATG au « Centre de ressources »
 - + du « Centres de ressources » au Centre de Services (mise en place de méthodes, d'abaques de chiffrage, de matrices de compétences, de niveaux de services garantis...)

Contexte & Mise en perspective

- + Evolution du mode de facturation
 - + de la régie au forfait
 - + du forfait aux UO
- + Objectifs des UO : maîtrise des coûts
 - + définir à l'avance le coût standard de chaque type de livrables
 - + catalogue de services avec des UO
- + Différents types de Centres de Services (Tierce Maintenance Applicative, Tierce Recette Applicative, support/call center, centres d'hébergement, Infrastructure Management Services (IMS), Application Managed Services (AMS))
- + CDS = partenariat stratégique + partage de risques = attention aux erreurs ... retour en arrière délicat ...
- + CDS implique un niveau élevé de maturité chez le client

Spécificités contractuelles

+ Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Catalogue de services
- + Engagement de volume pour « sizer » les ressources et les charges
- + Gestion de la variation du volume des commandes vs. prix
- + MRG en contrepartie de réduction financière
- + Modalités de facturation (mensuelle, échéancier, par UO ...)
- + Phasage en mode projet :
 - + initialisation/étude du projet de CDS,
 - + déploiement du CDS (montée en puissance de l'organisation du CDS)
 - + transition progressive des services / conduite du changement
 - + réversibilité (totale ou partielle) : hypothèse d'une réinternalisation

Spécificités contractuelles

+ Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Gouvernance (pilotage du CDS + règle de fonctionnement = processus de commande, catalogue de services et UO)
- + Processus de recette adaptés en fonction de la nature des services
- Engagement de gestion, de disponibilité et de montée en compétence des prestataires
- + Engagement sur le respect de normes et de méthodes de gestion de projet (ITIL, CMMi, CobiT, ...)
- + Passage d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat

Spécificités contractuelles

+ Spécificités d'un contrat de centre de services

- + Mise en place de KPI (Key Point Indicator) d'indicateurs de performances quantitatifs et qualitatifs (notamment pour générer des gains de productivité).
- + Conventions de service (clé voûte du CDS) = plusieurs conventions par type de service
- + Plan de continuité d'activité
- + Plan de progrès
- + Plan de réversibilité
- + Enjeu de la localisation du Centre de service (onshore, nearshore, offshore)
- + Sécurité des données (notamment données personnelles + transfert de données)
- + Propriété intellectuelle – cession de droits
- + Dimension sociale forte en cas de transfert de salariés vers le CDS

Avez-vous des questions ?

Actualités

+ *Un article* : Comment anticiper les risques liés à une rupture des relations commerciales établies ?

+ *Une offre sur mesure* « *Diagnostic – Amélioration – Accompagnement* »

+ *Objectif* : Augmentez le niveau de maturité et compétences contractuelles et juridiques de vos équipes

+ *Méthodologie* : Entretien, évaluation de compétences, recommandations, formation et accompagnement

+ *Bénéfices* : Devenir plus autonome, acquérir de bons réflexes dans la relation avec les fournisseurs, réduire son niveau d'exposition aux risques, accompagnement dans la gestion des problèmes du quotidien



Pierre Audoin Consultants

Stratégie centres de services

Club des acheteurs - Décembre 2014

De l'assistance technique vers les centres de services

- Facteur de généralisation / massification peut apparaître comme une solution gagnant / gagnant :
 - **Pour le client**
 - Contrôle de la demande par le biais de la formalisation des besoins en amont
 - Contrôle financier par prix forfaitaire par Unités d'Œuvres
 - **Pour le prestataire**
 - Meilleure visibilité sur les volumes
 - Politiques RH plus vertueuses
 - Processus de capitalisation améliorés

Le modèle CdS est une étape pour permettre un sourcing flexible mais il faut accepter l'évolution du modèle « in fine »

Front office onsite + backoffice délocalisé

Caractéristiques des centres #1

I. Un centre mono-client doit-il être considéré comme un centre de services faisant partie d'un ensemble ?

- A priori non car il n'est pas mutualisable, ni mutualisé. Ses ressources ne sont pas « utilisables » pour d'autres clients facilement
- La question est : comment faire passer un centre mono-client à un centre multi-clients ? Est-ce possible ? Pas forcément en cas de contrainte fortes de sécurité

II. Les centres de services multi-clients

- Plutôt organisés par technologies (SAP, Oracle, Microsoft, Java...)
- Si les volumes sont suffisants, il peut y avoir un croisement entre les technologies et les secteurs (SAP pour industrie, secteur finance...)
- Cependant, il doit y avoir des ressources avec des compétences / une « coloration » fonctionnelle et/ou verticale dans les centres
- Les prestations sont au forfait

Caractéristiques des centres #2

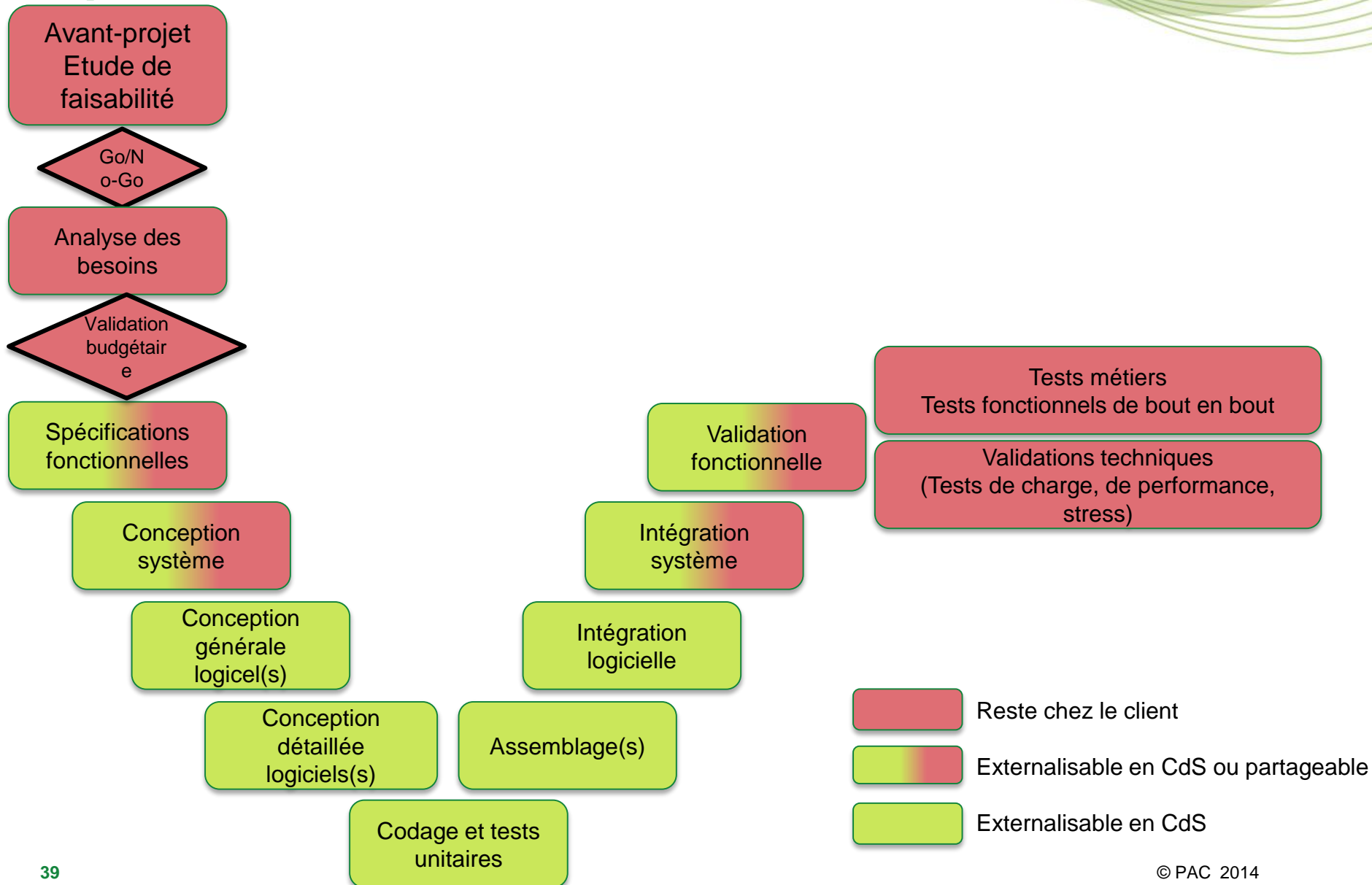
I. Les centres applicatifs et infrastructure sont « séparés »

- Les équipes infra et appli ont de expertises différentes et sont donc dans des centres différents d'un point de vue technique
- Il faut cependant des passerelles (comme pour les centres applicatifs entre-eux) afin que les projets appli + infra soient gérés « sans couture »

II. Un catalogue de services est nécessaire

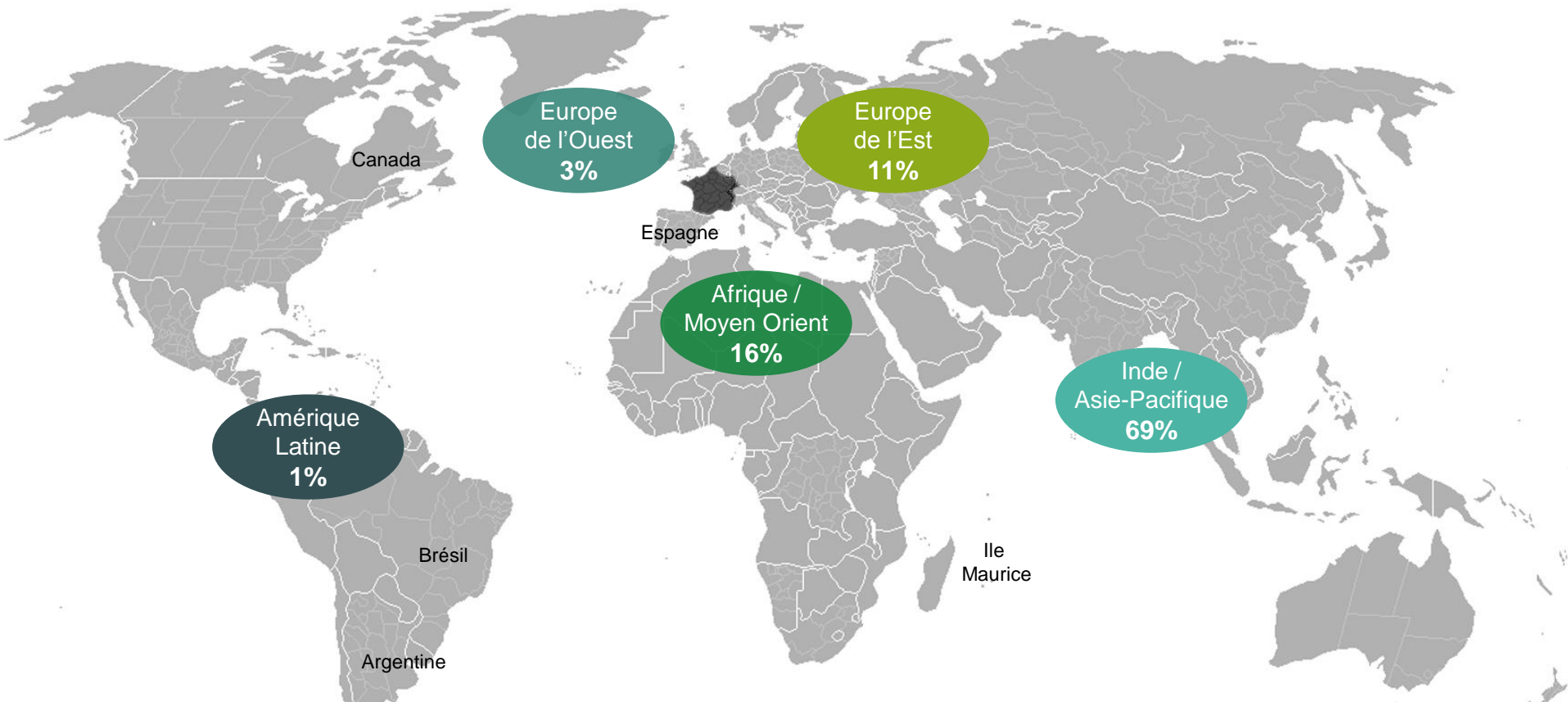
- Nature des activités, les domaines technologiques et éventuellement les domaines fonctionnels couverts, les tarifs « standards »

Le cycle en V : les activités possible à passer en CdS



Origine des prestations offshore en 2014

- Zones géographiques fournissant des services IT offshore aux clients français :

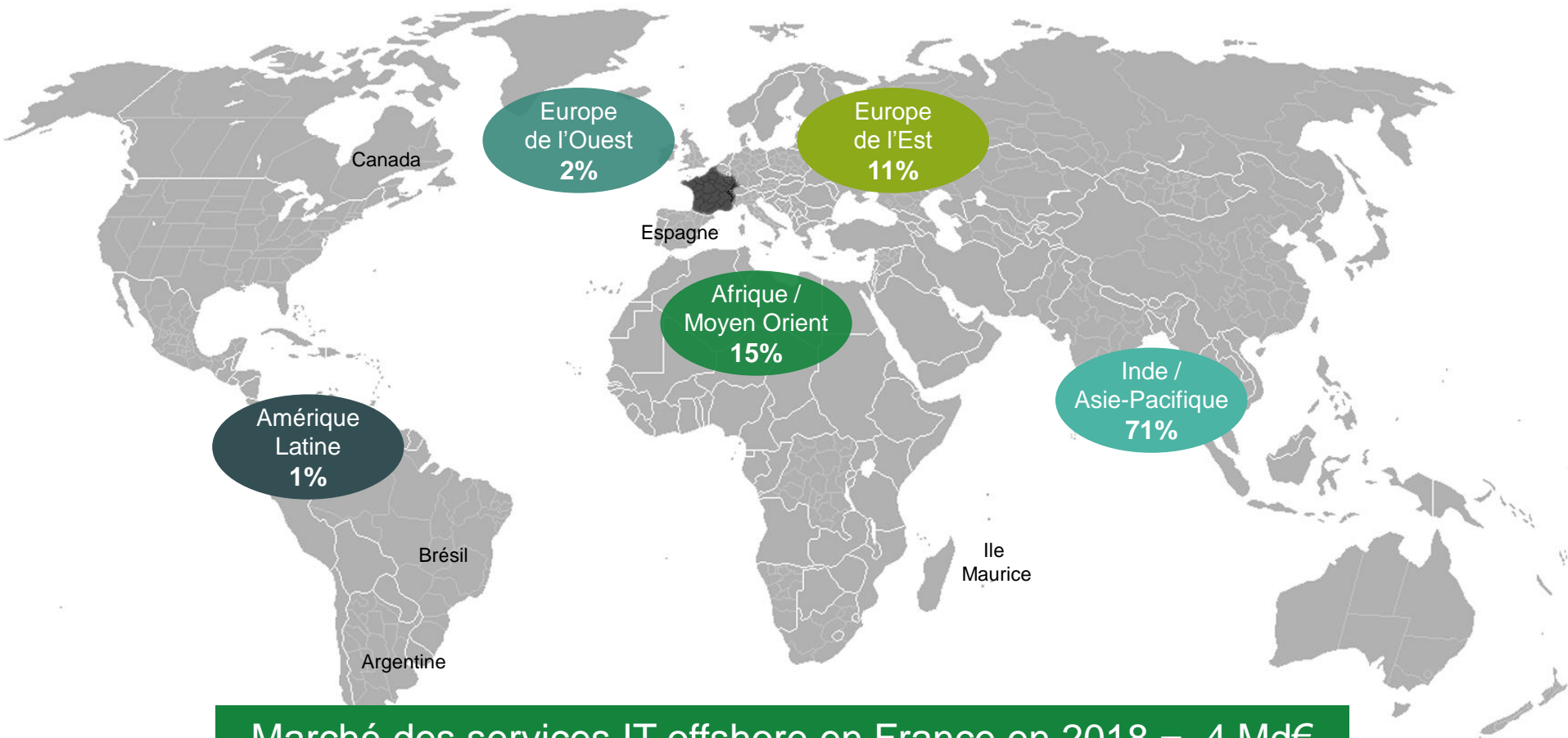


Marché des services IT offshore en France en 2014 = 2,1 Md€
Soit 7,8% du marché en 2014 - Croissance en 2014 de 16%

Source : PAC

Origine des prestations offshore en 2018

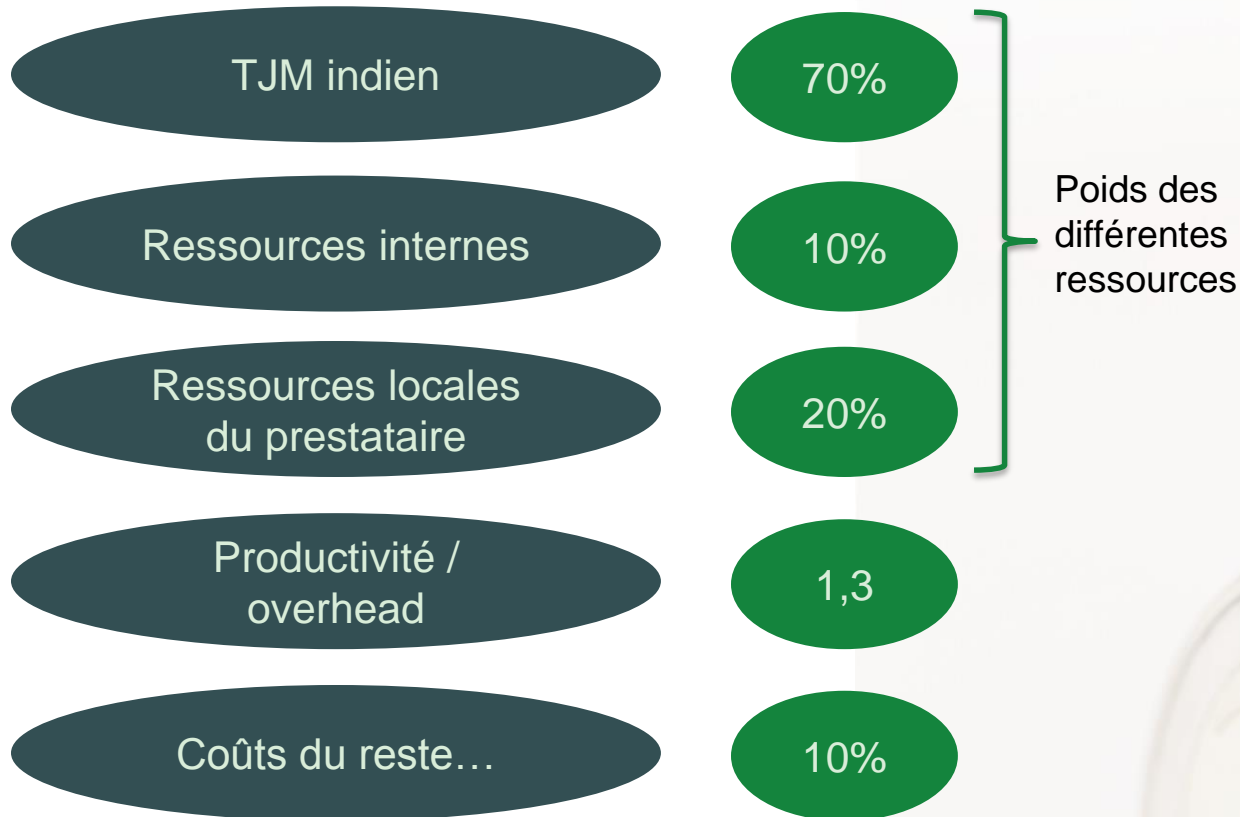
- Zones géographiques fournissant des services IT offshore aux clients français :



Marché des services IT offshore en France en 2018 = 4 Md€
Soit 13,5% du marché en 2018 - CAGR prévu sur 2014/2018 de 17% par an

Source : PAC

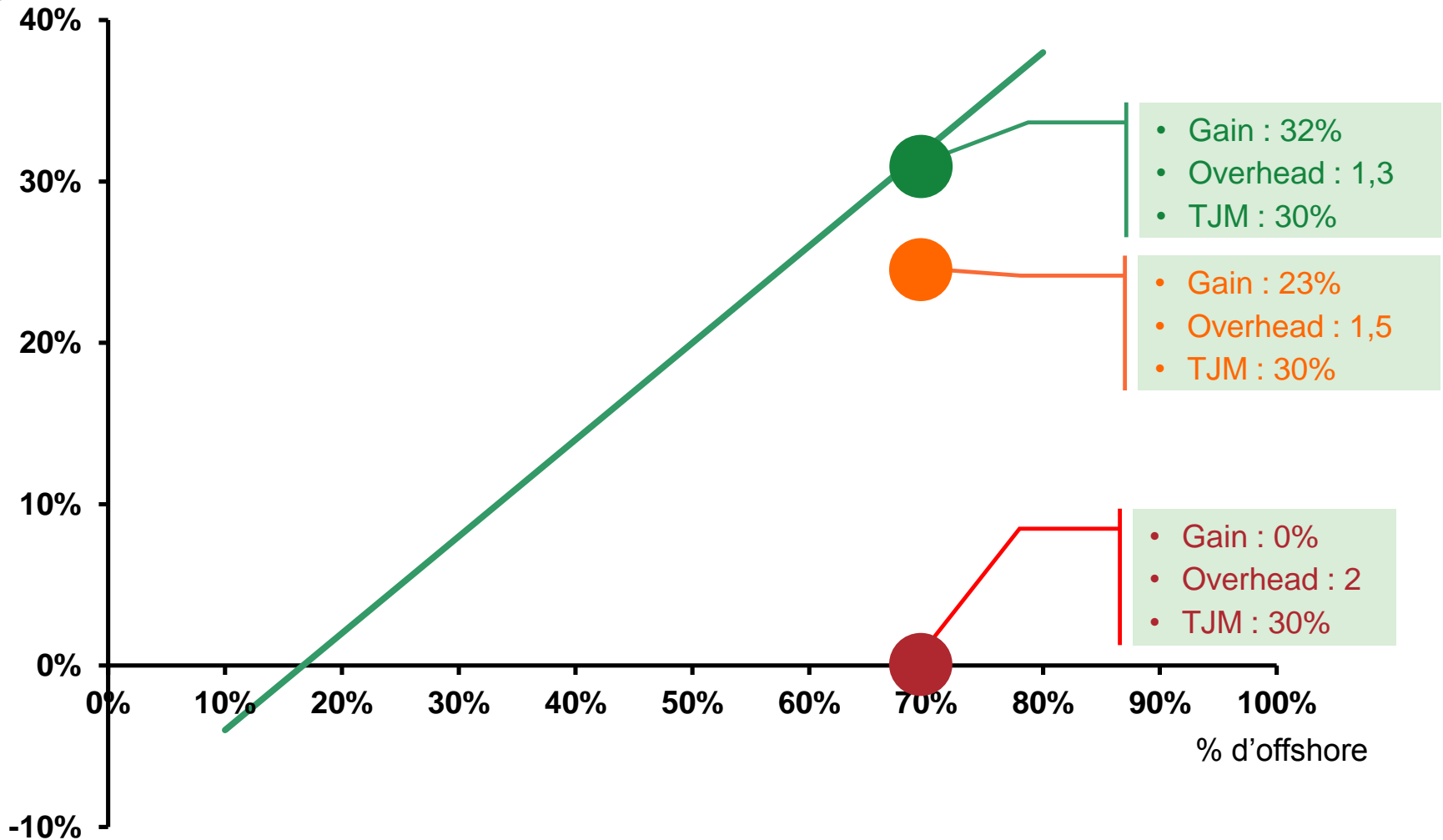
Exemple d'une TMA offshorée à 70% en Inde



- Hypothèses : TJM indien = 30% du TJM français et TJM ressources locales du prestataire = 70% du TJM français, coûts du reste : déplacements, réseaux, télécom
- Le TJM n'est pas la seule variable à prendre en compte !

L'équation des gains sur une maintenance offshorée à 70% en Inde

% gains vs local



Les points clés

Maintenance

- Possible jusqu'à 80%-90% d'offshore
- Gain maximum : 35% à 40%

Projets

- Possible jusqu'à 50% d'offshore
- Gain maximum : 15% à 20%

Critères d'éligibilité

- Langue et culture
- Degré de criticité pour le métier
- Nature de l'interaction avec les métiers
- Complexité de la composante métier
- Niveau d'industrialisation
- Degré d'innovation, de nouvelles technologies
- Volume et variabilité des ressources

- Les clients sont généralement satisfaits à partir d'un saving de 20%
- En dessous, ils ne prennent pas le risque de l'offshore

Conclusion



I. Bien se préparer aux centres de services

- Se fixer des objectifs clairs
- Evaluer l'effort de transformation
- Migrer par palier

II. L'offshore : partie intégrante des centres de services

- Direct vs indirect ?
- Regarder les différentes alternatives

Une étude PAC sur les Centres de services applicatifs

- Pierre Audoin Consultants (PAC) vous propose une étude qui apporte des éléments sur les bonnes pratiques et les modes de fonctionnement et fait le point sur la cartographie des principaux acteurs en France.
- Pour cela PAC s'est associé à Richard Peynot d'Acseitis qui a accompagné des entreprises dans leur choix de centres de services.
- Pour réaliser cette étude nous nous sommes appuyés sur :

Des analyses qui peuvent faire la différence pour votre société

Des missions d'étude et de conduite d'appels d'offres pour des clients voulant recourir à des centres de services

Des interviews et rencontres avec les acteurs du marché qui bâtissent ou étendent leurs centres de services

Sommaire de l'étude et Tarif

Objectifs et cible

Méthodologie de l'étude

1. Le contexte

- 1.1 Pourquoi recourir aux centres de services ?
- 1.2 Les besoins et les attentes des sociétés utilisatrices
- 1.3 L'engagement des centres de services
- 1.4 Tendances 2012 : vers un marché mature ?

2. Les types de centres de services applicatifs

- 2.1 Centres de services de développement
- 2.2 Centres de services de maintenance
- 2.3 Centres de services de tests
- 2.4 "Usines de développement" et personnels en détachement
- 2.5 Le recours à l'offshore
- 2.8 Notre avis

3. Les bonnes pratiques pour réussir

- 3.1 Les paramètres essentiels à prendre en compte
- 3.2 Considérer les risques
- 3.3 Les règles de gouvernance
- 3.4 Le modèle de production
- 3.5 Les engagements mutuels
- 3.6 Les modèles de tarification

4. Les acteurs du marché français

- 4.1 La place des centres de services applicatifs sur le marché
- 4.2 Une liste d'acteurs

Tarif : 5 000 Euros HT

Merci de votre attention !



Pierre Audoin Consultants



Franck Nassah
Senior VP

+33 7 78 81 59 60

f.nassah@pac-online.com



- **Petit Déjeuner du Jeudi 22 janvier 2015 :**

Achats de prestations web, digital, numérique

Témoignage d'AXA BANQUE

- **Conférence du Mardi 24 mars 2015 :**

L'acheteur Prestations Intellectuelles de demain : quelles missions ?

Merci de nous remettre le
formulaire de satisfaction!

...puis déjeuner