

Master En Informatique Spécialité Traitement Intelligent des systèmes

**Initiation au Monde IT
Management stratégique
& Coaching**



Session 17 : Maintenance Applicative

23-04-22



mohamedhalim.sbaa@gmail.com

Plan du Cours

1

Introduction

2

Maintenance Applicative

3

Volet Contractuel

4

Volet Financier

5

SLA

6

Citation du Jour



Points Importants

12h00 à 13h30
Ramadan



Google Meet
Le même pont



Prendre des Notes



Approche participative



QCM SEM1 Done
QCM SEM2 : TBD



Ne pas oublier de rallumer votre téléphone à la fin du cours



Quels enjeux pour une TMA ?

- Lorsqu'un projet de ce type est lancé, les enjeux possibles pour la mise en place d'une TMA sont souvent :
 - Traiter le maintien en conditions opérationnelles (évolutions, anomalies, incidents...) d'un périmètre applicatif
 - Prendre en charge des périmètres applicatifs pour lesquels les compétences internes n'existent pas ou plus
 - Sécuriser au niveau financier et ressources un dispositif de prestation souvent basé sur de la régie
 - Forfaitiser le MCO pour une meilleure maîtrise des coûts
 - Abaisser le TJM grâce à un effet de volume
 - Etre réactif sur les besoins de montée en charge
 - Réduire le temps des phases d'appel d'offre des projets en ayant un partenaire préférentiel pour les projets



Communiquez auprès de vos équipes

- Lorsque vous commencez à externaliser des pans de votre SI (pas seulement le patrimoine applicatif) vous devez partager les objectifs avec vos collaborateurs.
- Ils doivent comprendre le choix réalisé par la direction en lien avec la stratégie de sourcing retenu avec les achats.
- Les résistances au changement seront importantes et légitimes. Les salariés auront des craintes qu'il faudra traiter. La plus importante : que devient mon emploi ?
- La réussite de votre projet passe obligatoirement par une bonne communication tout au long de son déroulé auprès des équipes impactées.



De l'importance du pilote du projet

- Vous devez identifier rapidement au moment du lancement du projet le chef de projet qui pilotera cette externalisation et faite le accompagner.
- Faites en sorte que le CP retenu soit par la suite le pilote opérationnel de cette TMA, c'est-à-dire celui qui aura la responsabilité du pilotage quotidien de cette nouvelle activité.
- Il sera d'autant plus motivé à faire en sorte que le projet se passe pour le mieux puisqu'il récupérera le RUN par la suite.



Cadrer le périmètre

- Il est important d'identifier avec tous les responsables d'application concernés l'ensemble du patrimoine applicatif à externaliser.
- Les informations importantes pour que le fournisseur puisse chiffrer votre TMA sont a minima (par application) :
 - Technologie
 - Nombre de lignes de code
 - Périmètre fonctionnel
 - SLA actuelle si elles existent
 - Nombre d'utilisateurs de l'application
 - Criticité de l'application
 - Historique des coûts de maintenance en interne (nombre d'incidents/an, nombre d'anomalies/an, nombre d'évolution/an, nombre de releases par/an...)
 - Coût initial de l'application au moment du projet de mise en œuvre

Identifier le catalogue de service

- Dans le cadre d'une TMA, il est possible de faire rentrer au catalogue tous les types de service existant et plus encore.
- La problématique consistant à définir correctement les limites entre ce que vous conservez en interne et ce que vous externalisez.
- Le spectre peut couvrir la phase de spécification détaillée jusqu'à la livraison en recette. Vous pouvez aussi envisager d'externaliser le support N1 à N3 directement dans votre TMA.
- Tout est ouvert, à vous de déterminer ce que votre TMA fera ou non. Cela influencera le coût principalement, et en interne cela nécessitera de clarifier le repositionnement des ressources restantes.

SLA : les niveaux de service

- Il va maintenant être nécessaire de définir le niveau de service de votre TMA.
- Cela consiste à positionner des exigences en termes de performance, pilotage, qualité, par exemple :
 - délai de prise en charge
 - délai de chiffrage
 - nombre d'anomalies max par réalisation
 - fourniture des supports et CR de comité dans les délais
- Soyez imaginatif, le champ des possible est vaste. N'hésitez pas encore une fois à vous faire conseiller par des experts qui pourront vous aider à définir ces niveaux de service.
- A noter que le niveau de service attendu impact directement la taille de l'équipe (donc le coût) qui vous sera proposé. Plus vous êtes exigeant, plus il sera nécessaire pour le fournisseur de disposer des ressources réactives et compétentes quotidiennement.

SLA : les niveaux de service

- Il va maintenant être nécessaire de définir le niveau de service de votre TMA.
- Cela consiste à positionner des exigences en termes de performance, pilotage, qualité, par exemple :
 - délai de prise en charge
 - délai de chiffrage
 - nombre d'anomalies max par réalisation
 - fourniture des supports et CR de comité dans les délais
- Soyez imaginatif, le champ des possible est vaste. N'hésitez pas encore une fois à vous faire conseiller par des experts qui pourront vous aider à définir ces niveaux de service.
- A noter que le niveau de service attendu impact directement la taille de l'équipe (donc le coût) qui vous sera proposé. Plus vous êtes exigeant, plus il sera nécessaire pour le fournisseur de disposer des ressources réactives et compétentes quotidiennement.

Un seul ou plusieurs fournisseurs ?

- Vous avez la possibilité en fonction de la taille du périmètre et du volume d'activité de choisir d'éclater votre TMA sur plusieurs fournisseurs.
- Attention toutefois à veiller à prendre en compte la surcharge de pilotage opérationnel associée à cette configuration.
- L'avantage d'une option de ce type est que vous n'êtes pas pieds et poings liés avec un seul fournisseur. Le jeu de la concurrence fonctionne notamment dans le cas d'une extension de périmètre.
- L'inconvénient majeur est le levier de négociation diminué drastiquement avec chacun des fournisseurs. L'effet de volume est forcément moins important.

Le cadre contractuel



TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE

Que contient-il ?

- Lorsque l'appel d'offre est terminé et que vous avez retenu votre fournisseur, il vous faut passer à la contractualisation.
- Le cadre contractuel est composé en général des documents suivants :
 - Le contrat et ses annexes (cahier des charges, proposition commerciale,...) attention à l'ordre de priorité des annexes
 - La synthèse financière
 - Le Plan d'Assurance Qualité
 - Le Plan Projet
 - La convention de service
 - Le plan de réversibilité



TIERCE MAINTENANCE APPLICATIVE

Le contrat

- Celui-ci doit être rédigé par des experts, en général il implique
 - vos achats
 - votre service juridique
 - le pilote opérationnel
 - le directeur de projet du fournisseur
 - le responsable commercial du fournisseur
- Veillez à être le plus détaillé et le plus clair possible dans les attendus de chacune des parties.
- Quelques enjeux du contrat portent sur la sécurité des données manipulées, les modes d'accès au SI par le fournisseur, les moyens mis en place par le fournisseur...
- Lorsque vous avez un problème avec le fournisseur, n'hésitez pas à revenir aux termes de ce contrat.



La synthèse financière

- Si elle n'est pas assez détaillée, elle peut générer beaucoup de discussions laborieuses au niveau opérationnel.
- Vous devez veillez à ce que cette synthèse soit précise sur les montants annoncés, l'échéancier annuel.
- Elle contient en général la structure de coût de la TMA, l'échéancier annuel, les mécanismes d'application des baisses de coût.
- Elle est rédigée par le responsable commercial du fournisseur avec vos achats.



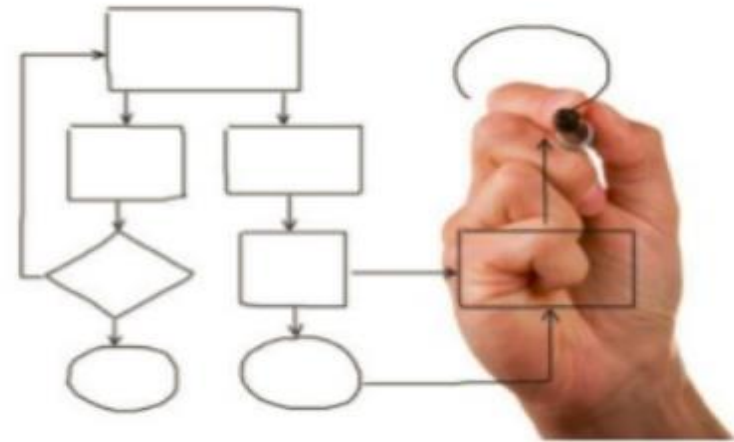
Le Plan d'Assurance Qualité

- Ce document est la bible de votre TMA.
- Il contient tous les éléments structurant sur le fonctionnement de la TMA :
 - Périmètre pris en charge
 - Gouvernance
 - Processus de fonctionnement avec la TMA
 - RACI
 - Processus d'extension de périmètre
 - ...
- Ce document est la référence en cas de conflit ou de débat opérationnel.
- Il est rédigé par le fournisseur avec le client, tout se négocie, soyez exigeant et précis dans les termes.

The letters 'PAQ' are displayed in a large, bold, pink font. The background of the slide features a faint, light blue geometric pattern of lines and dots, resembling a network or molecular structure, which is more prominent on the right side.

Le Plan Projet

- Ce document concentre tous les éléments de la vie de la TMA qui sont susceptibles de bouger tout au long de l'exécution du contrat.
- Il contient entre autre les éléments de phasing du projet, la matrice de gestion des risques, la fiche de contact, la matrice d'escalade...
- Il est rédigé par le fournisseur avec le client, tout se négocie, soyez exigeant et précis dans les termes.



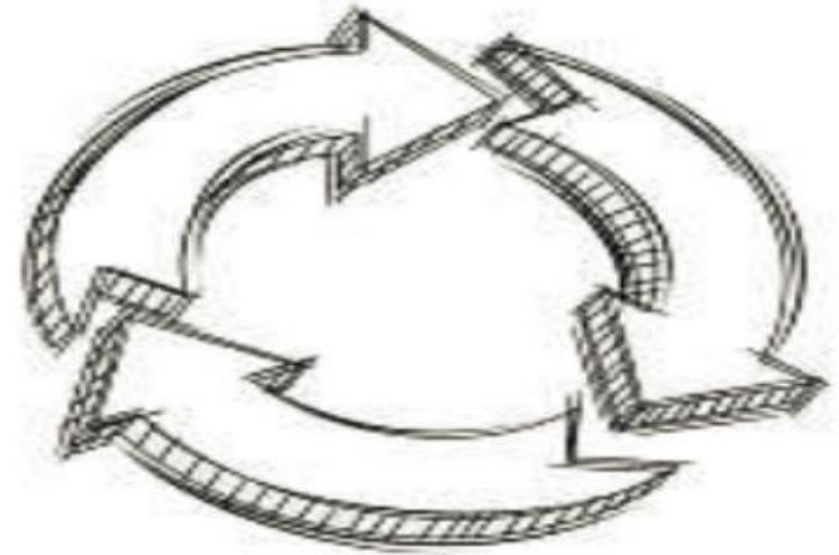
La Convention de Service

- Vous devez retrouver dans ce document la description :
 - de tous les indicateurs contractuels
 - des niveaux de services attendus ainsi que leur seuil
 - de la manière dont ils sont calculés
- Il s'agit ici d'un document extrêmement important pour votre TMA.
- Il permet de piloter le contrat, en particulier l'application des pénalités.
- Vous devez être vigilant notamment sur les définitions des indicateurs et la description des méthodes de calcul de ces derniers.



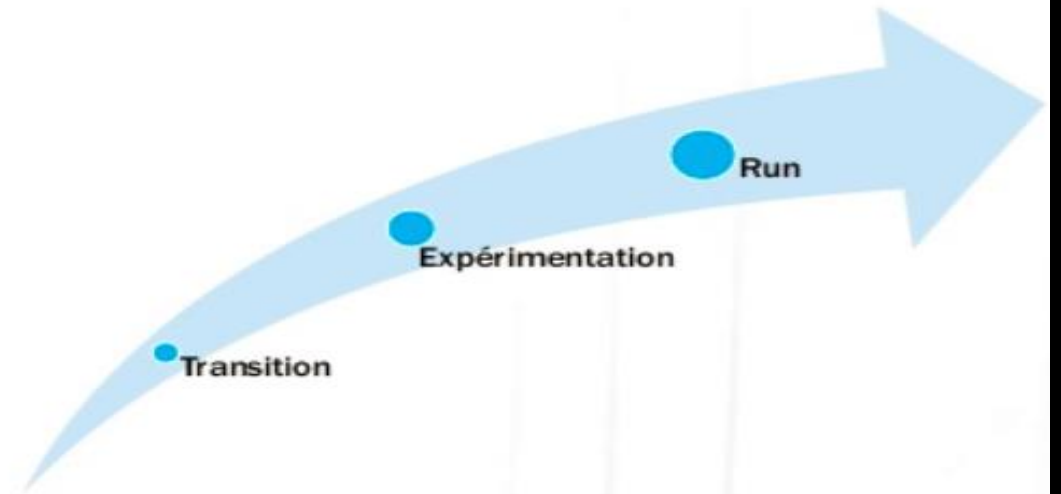
Le plan de réversibilité

- Ce document est rarement initié dès le démarrage de la TMA, mais il est préconisé de le réaliser dans les 6 mois max après le démarrage du contrat.
- Il s'agit d'un contrat de mariage, il définit les éléments structurant de la fin de la relation entre le client et le fournisseur notamment :
 - La méthode de bascule des compétences du fournisseur vers un autre ou en interne
 - Les moyens mis en œuvre pour récupérer le patrimoine applicatif ou le basculer sur un autre fournisseur
 - La durée max de cette phase, potentiellement son coût
- Ce document ne doit pas être oublié ni sous-évalué, demain lorsque le contrat prendra fin (quel qu'en soit la raison), vous devez savoir quoi faire et le fournisseur aussi.



Phasage de la mise en œuvre

- Cette mise en œuvre tient en 3 phases :
 1. Transition : il s'agit de la période pendant laquelle le fournisseur prend en charge le périmètre.
 2. Expérimentation : le fournisseur est jeune sur le périmètre et monte en compétence, les SLA sont calculées mais ne s'appliquent pas encore.
 3. Run : votre TMA tourne avec calcul des indicateurs et application des pénalités.



Focus sur la phase d'expérimentation

- Cette phase doit être aussi courte que la précédente.
- À l'instar de la phase de transition, 3 mois permet de réaliser les activités suivantes :
 - Évaluation des réalisations du fournisseur (qualité, délai...)
 - Mesure des indicateurs liés aux SLA
 - Cela se fait avec le support des anciennes équipes et des ajustements peuvent avoir lieu
- Pendant cette période, les SLA s'appliquent, les abaques sont validés et il n'y a pas encore de pénalités.
- Vous n'assumez plus la MCO en parallèle puisque le fournisseur fait maintenant à votre place.



Gouvernance (ou comitologie)

- La gouvernance est importante tout au long du projet et ce dès le démarrage de la mise en œuvre.
- Elle est primordiale et doit être un levier de motivation des équipes et du fournisseur.
- On distingue en général 4 types de comités :
 1. Le comité opérationnel par domaine d'application : entre le responsable du domaine d'application côté fournisseur et l'interne, dure environ 30mn.
 2. Le comité opérationnel : hebdomadaire entre le pilote opérationnel et le directeur de projet de la TMA ne dure pas plus d'1 heure.
 3. Le comité de pilotage : mensuel entre le pilote opérationnel, les achats, le responsable commercial du fournisseur, le directeur de projet de la TMA, dure entre 1 heure et 1 heure 30.
 4. Le comité stratégique : annuel entre le CODIR DSI de l'entreprise et les représentants de haut rang du fournisseur, dure environ 2 heures.
- Chaque comité a son importance et doit être réalisé en temps et en heure. D'ailleurs, il existe souvent au niveau des SLA des indicateurs de pilotage pour suivre la bonne tenue des comités, la fourniture des supports et CR dans les délais.

L'organisation de la TMA

- Celle-ci doit être le plus proche possible de votre organisation opérationnelle notamment au niveau des responsables d'application.
- Que cette organisation soit basée sur un découpage technologique (JEE, .NET...) ou fonctionnel (front-office, back-office...) elle doit être alignée avec la votre.
- Le risque sinon est que certaines activités soient mal mesurées, mal pilotées et qu'elle finissent par phagocytter une activité connexe.



Tracking des demandes et reporting

- Afin de piloter votre TMA, vous allez avoir besoin d'en mesurer l'activité.
- La charge de la mesure des indicateurs est côté fournisseur. Cela ne vous dédouane pas de faire des contremesures périodiquement.
- Il faut donc un outil commun pour le tracking des demande, soit ITSM soit un outil de gestion de ticket.
- Vous pouvez choisir d'utiliser votre outil ou celui que le fournisseur vous proposera.
- L'important est que les données saisies soient de qualité pour disposer d'un reporting efficace.
- Enfin, il vous faudra un tableau de bord des indicateurs (pas forcément uniquement ceux du contrat) pour piloter l'activité quotidiennement.



Backlog et capacitaire

- Le backlog représente la somme de toutes les demandes réalisées par les opérationnels auprès de la TMA.
- Cela implique que toutes les demandes des opérationnels soient tracées au niveau de la TMA.
- Cette backlog est exprimée en volume de charge par domaine d'application.
- Son objectif est de pouvoir mesurer le capacitaire de la TMA. C'est-à-dire le niveau d'occupation des équipes de la TMA sur les prochains mois.
- La bonne pratique consiste à disposer d'une vision de l'activité sur les 3 prochains mois.
- Il vaut mieux avoir un message récurrent du fournisseur vous informant qu'il est en surcharge plutôt qu'un message vous expliquant qu'il est en sous-charge.
- Le capacitaire est partagé lors des comités opérationnels et des comités de pilotage.

Bilans et Communication régulière

- Maintenant que vous avez externalisé auprès d'un fournisseur, vous devez donner de la visibilité à cette activité.
- La première recommandation consiste à effectuer des bilans réguliers (trimestriel a minima) et de réaliser une présentation à destination de vos clients internes, les responsables d'application, et de vos clients externes, les MOA.
- Autre moyen de conserver une vision de la TMA indépendamment des indicateurs factuels, la mise en place d'une enquête de satisfaction. L'objectif est de pouvoir disposer d'un indicateur du ressenti des équipes. Vous éviterez ainsi avec cette enquête, de voir passer en COPIL des indicateurs « pastèques », c'est-à-dire vert à l'extérieur mais rouge à l'intérieur.
- Ne pas négliger la communication, cela vous garantira une meilleure adhésion des équipes et du management.

Maintenant vous êtes prêts !



Stratégie d'entreprise

Fin de la séance : A vos Questions



Prochain Cours : Que Faire?



6-5-2022

Différence entre TMA curative et
corrective?



Citation du Jour

Stephen Hawking



BIEN QUE JE NE PUISSE PAS
BOUGER ET QUE JE DOIVE
PARLER À TRAVERS UN
ORDINATEUR, DANS MON ESPRIT,
JE SUIS LIBRE

daily geek show

- Stephen Hawking



Merci de votre attention
Fin du cours
Et Très Bon WE