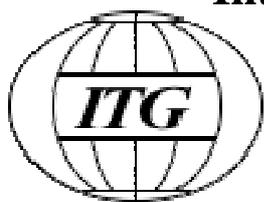


Août 2010

Rapport destiné à la Direction Générale

**PROPOSITION DE VALEUR RELATIVE A L'OFFRE
IBM SOFTWARE ACCELERATED VALUE PROGRAM**

Etude de rentabilité



International Technology Group

4546 El Camino Real, Suite 230
Los Altos, California 94022-1069
Telephone: (650) 949-8410
Facsimile: (650) 949-8415
Email: info-itg@pacbell.net

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	I
Index des illustrations	i
<i>Abréviations utilisées dans ce rapport</i>	<i>ii</i>
SYNTHESE	1
Evaluation de l'offre - Coûts et retours sur investissement	1
Couverture de l'offre <i>Accelerated Value</i>	3
Données sur les coûts et bénéfices	5
Conclusion	6
A PROPOS DE L'OFFRE ACCELERATED VALUE	7
Descriptif de l'offre	7
Le personnel <i>Accelerated Value</i>	8
<i>Accelerated Value Leaders et Accelerated Value Specialists</i>	8
<i>Une relation privilégiée avec IBM</i>	10
La gestion des incidents	10
Le support proactif	12
Autres types d'activités	16
ANNEXES	17
Base de calcul	17
<i>Construction de profils clients types</i>	17
<i>Le personnel Accelerated Value</i>	17
<i>Informationnel et autres services</i>	17
<i>Gains en coûts de productivité</i>	18
<i>Gestion du risque</i>	19
A PROPOS D'INTERNATIONAL TECHNOLOGY GROUP	26

Index des illustrations

1. Coûts/retour sur investissement de l'offre <i>Accelerated Value</i> – Moyenne, toutes familles de produits confondues	2
2. Accelerated Value Program - Coûts et bénéfices : moyennes par familles de produits	5
3. Positionnement de l'offre Accelerated Value par rapport aux autres offres de support IBM	7
4. Exemple : Equipe Accelerated Value étendue	9
5. Niveaux de sévérité des PMR	10
6. Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes <i>Accelerated Value</i> (en anglais)	13
7. Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes <i>Accelerated Value</i> (en anglais)	14
8. Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes <i>Accelerated Value</i> (en anglais)	15
9. Hypothèses salaire de référence annuel pour le personnel informatique	18
10. Gestion du risque, méthode calcul par famille de produits	19
11. Profils clients types : récapitulatif	21
12. Profils clients types: récapitulatif	21
13. Profils clients types : récapitulatif	23
14. Profils clients types : récapitulatif	24
15. Profils clients types : retours sur investissement	25

Abréviations utilisées dans ce rapport

AVL	Accelerated Value Leader	FTE	Full Time Equivalent
AVP	Accelerated Value Program	IM	Information Management
AVS	Accelerated Value Specialist	IWCS	IBM Workplace for Customer Support
BA	Business Analytics	LUW	Linux, Unix & Windows
DBA	Database administrator	PMR	Problem Management Report
ECM	Enterprise Content Management	RFE	Request for Enhancement
EMEA	Europe, Middle East & Africa	SME	Subject Matter Expert
EOS	Emergency On-site	SWG	IBM Software Group

SYNTHÈSE

Evaluation de l'offre - Coûts et retours sur investissement

Comment évaluer la valeur d'un contrat **IBM Software Accelerated Value Program** ?

La réponse dépend, dans une large mesure, d'une autre question : *comment les entreprises évaluent-elles la valeur des logiciels IBM qu'elles utilisent ?*

Les sociétés et organismes publics qui ont été consultés dans le cadre de ce rapport ont la plupart du temps investi des centaines de millions de dollars dans des logiciels de middleware IBM. Des centaines de personnes ont développé des centaines, voire des milliers d'applications fonctionnant avec ces logiciels.

La performance des logiciels dépend de la façon dont ils sont utilisés. La rapidité et la qualité des solutions informatiques mises en œuvre, l'efficacité et la maîtrise des coûts informatiques, ainsi que la stabilité, fiabilité et sécurisation des solutions reposent, dans une large mesure, sur les infrastructures logicielles de middleware. Au sein des entreprises, on dénote peu d'activités qui ne soient pas impactées par des applications supportées par ces infrastructures.

Même les plus petites améliorations dans l'infrastructure ont généralement des impacts positifs sur les affaires d'une entreprise. L'offre **Accelerated Value** apporte, quant à elle, des améliorations significatives.

L'offre **Accelerated Value** fournit un niveau d'assistance sur les logiciels de middleware IBM bien plus élevé que celui qui est dispensé par les offres de support technique standards. En effet, le personnel **Accelerated Value** est affecté à un client à qui il rend des services à la fois proactifs et réactifs. Il peut, en outre, faire intervenir un large éventail de compétences IBM.

Les clients **Accelerated Value** n'ont aucun doute sur la valeur de l'accompagnement dont ils bénéficient. Il est cependant difficile de quantifier et d'expliquer cette valeur auprès d'autres clients. L'objectif de ce rapport est de clarifier ce point.

Le rapport repose sur un échantillon de 56 grandes entreprises clientes **Accelerated Value**. Il se base sur des entretiens réalisés auprès de leur personnel informatique et du personnel IBM **Accelerated Value**, ainsi que sur l'étude détaillée des activités de l'**Accelerated Value** et l'analyse des incidents (PMR). Les contrats **Accelerated Value** analysés dans ce rapport couvrent les familles de produits IBM Business Analytics (BA), Enterprise Content Management (ECM), Information Management (IM), Lotus, Rational, Tivoli et WebSphere.

On estime que le retour annuel global sur investissement, à savoir le cumul de l'ensemble des bénéfices liés à l'**Accelerated Value** par rapport au coût d'un contrat sur une année, varie entre 2,7 et 7,6 selon les familles de produits concernées. Le retour sur investissement moyen, toutes familles de produits confondues, est de 5,3, tel que montré à l'illustration 1.

Illustration 1

Coûts/retour sur investissement de l'offre *Accelerated Value* – Moyenne, toutes familles de produits confondues



Quatre types d'avantages ont été quantifiés, à savoir :

- 1. *Le Personnel Accelerated Value*** : économies réalisées grâce au personnel *Accelerated Value*: Accelerated Value Leader (AVL) et Accelerated Value Specialists (AVS) traitent les tâches relatives aux questions de support que le client aurait dû prendre en charge en l'absence d'un contrat *Accelerated Value*.
- 2. *Informationnel et autres services*** : économie sur les coûts de formation, conseils et autres types de services pour lesquels le client aurait dû supporter d'autres frais.
- 3. *Gains de productivité*** : gains de temps pour les développeurs, administrateurs et autres professions impliquées dans la mise en œuvre des logiciels IBM.

Les gains de productivité proviennent (1) des activités *proactives* de l'*Accelerated Value* qui permettent de limiter, voire, d'éviter les problèmes, d'accélérer les nouveaux déploiements et les projets de migration ainsi que de planifier les activités impliquant les logiciels IBM couverts; (2) des activités *réactives* de l'*Accelerated Value* qui facilitent la résolution des incidents (PMR).

- 4. *Gestion du risque*** : Coûts informatiques réduits dus à la réduction de la fréquence et de la gravité des incidents, ainsi que de leur résolution accélérée. Les économies réalisées proviennent des activités proactives et réactives de l'*Accelerated Value*. Elles sont calculées sur la base de chaque application qui utilise des valeurs de productivité opérant sur les utilisateurs finaux.

La base de ces calculs, ainsi que la méthodologie détaillée des profils clients types, ainsi que la répartition des coûts et des avantages par familles de produits sont présentées dans la section « Annexe » du présent rapport.

Couverture de l'offre *Accelerated Value*

L'offre *Accelerated Value* propose un éventail d'activités plus large que le niveau standard de support technique, compris dans les contrats Passport Advantage. Il met en œuvre des procédures particulières ainsi que du personnel ayant des compétences techniques spécifiques.

L'offre *Accelerated Value* se caractérise par deux principales composantes :

1. La gestion des problèmes

Les clients qui rencontrent des difficultés avec les logiciels IBM ouvrent généralement des incidents (PMR) au centre de support IBM.

Dans le cadre de l'*Accelerated Value*, des équipes dédiées composées d'*Accelerated Value Leaders* (AVL) et d'*Accelerated Value Specialists* (AVS) supervisent les incidents ouverts. Elles sont responsables de leur résolution. Ces équipes travaillent en collaboration avec les équipes du support, elles font remonter les problèmes auprès des équipes de développement et collaborent avec des experts IBM et le personnel informatique de leur client jusqu'à obtenir une issue satisfaisante à leurs problématiques.

Les statistiques de gestion des incidents affichent de meilleurs résultats pour les clients *Accelerated Value*, même si dans certains cas, notamment lors du lancement de nouveaux projets, le nombre d'incidents, leur gravité et leur temps de résolution peuvent être augmentés. C'est justement lors de ces périodes que l'assistance *Accelerated Value* s'avère être la plus profitable.

Toutes les entreprises qui ont participé à ce rapport font remarquer que la gestion des incidents affecte la productivité de leur personnel informatique. Certains incidents désorganisent les activités de leurs administrateurs, développeurs et ou/autres professions impliquées.

Des effets en cascade de plus grande ampleur ont par ailleurs été constatés : des interruptions de service peuvent impacter d'autres activités des services informatiques, affectant des dizaines, voire des centaines de personnes.

L'étude a mis en évidence une autre conséquence : les problèmes peuvent rendre des applications complètement indisponibles ou pour le moins présenter des effets négatifs. Lorsque cela se produit, ce n'est pas seulement la productivité des équipes informatiques qui s'en trouve impactée, mais également celle des utilisateurs finaux et du personnel directement impliqué dans les affaires de l'entreprise. Les dégâts peuvent alors être considérables pour l'entreprise.

D'autres effets en cascade peuvent apparaître : au sein d'installations informatiques importantes et complexes, comportant un certain nombre d'intégrations, les conséquences des erreurs peuvent rapidement s'étendre à d'autres composants logiciels et affecter de nombreux segments de l'infrastructure informatique.

Ainsi, toute amélioration conséquente dans la gestion des incidents (PMR), a des effets positifs. Lorsque le personnel informatique parvient à réduire le temps qu'il consacre habituellement à la gestion des incidents, il est en mesure de se concentrer sur des activités visant à améliorer le fonctionnement et l'efficacité du service informatique. Le coût lié aux temps d'arrêt et autres effets de bord s'en trouve alors réduit.

2. Le support proactif

La seconde composante, contribuant à la valeur de l'*Accelerated Value*, regroupe des activités dites « proactives ». La nature de ces activités varie d'un client à l'autre, en fonction des besoins et priorités de chacun. Les activités sont documentées dans un plan d'exécution, qui est mis à jour tous les trimestres.

D'une façon générale, on entend par « support proactif », l'ensemble des activités qui ont pour but d'assurer un déploiement rapide et de qualité des logiciels IBM (tout en tenant compte de variables telles que la disponibilité, la sécurité ou la restauration des données...). Ces activités incluent notamment des conseils stratégiques ainsi qu'une assistance à la planification et au déploiement des logiciels. En outre, le support proactif vise à améliorer l'efficacité et la productivité des services informatiques.

En mettant l'accent sur les activités proactives, les entreprises peuvent se concentrer sur la prévention des problèmes plutôt que sur leur résolution. Cette approche permet non seulement une meilleure planification et une meilleure gestion des solutions IBM déployées mais également une prise en compte de questions informatiques plus larges, telles que la formation du personnel à l'utilisation des technologies, des outils et pratiques visant à réduire les risques, limiter les problèmes et à améliorer la performance des services informatiques ; ainsi que d'autres initiatives décrites dans la partie « A propos de l'offre *Accelerated Value* de ce rapport.

Les entreprises qui ont contribué à ce rapport font remarquer que le support proactif délivré dans le cadre de l'*Accelerated Value* est particulièrement bénéfique car le personnel IBM est familiarisé avec l'environnement informatique du client, son personnel et ses objectifs. Il suit de près les incidents, ce qui renforce d'autant plus cette proximité.

Par ailleurs, les équipes *Accelerated Value* entretiennent des relations privilégiées avec les Responsables d'IBM Software, les Responsables logiciels et les développeurs. Ces derniers peuvent être sollicités et rendre visite aux clients afin de traiter certains sujets techniques, présenter certains sujets spécifiques, délivrer des formations sur mesure ou encore discuter des stratégies IBM avec les Dirigeants.

La balance entre les activités réactives et les activités proactives varie fortement d'un client à l'autre. Le pourcentage oscille entre « 70% d'activités proactives pour 30% d'activités réactives » et « 80% d'activités réactives pour 20% d'activités proactives ».

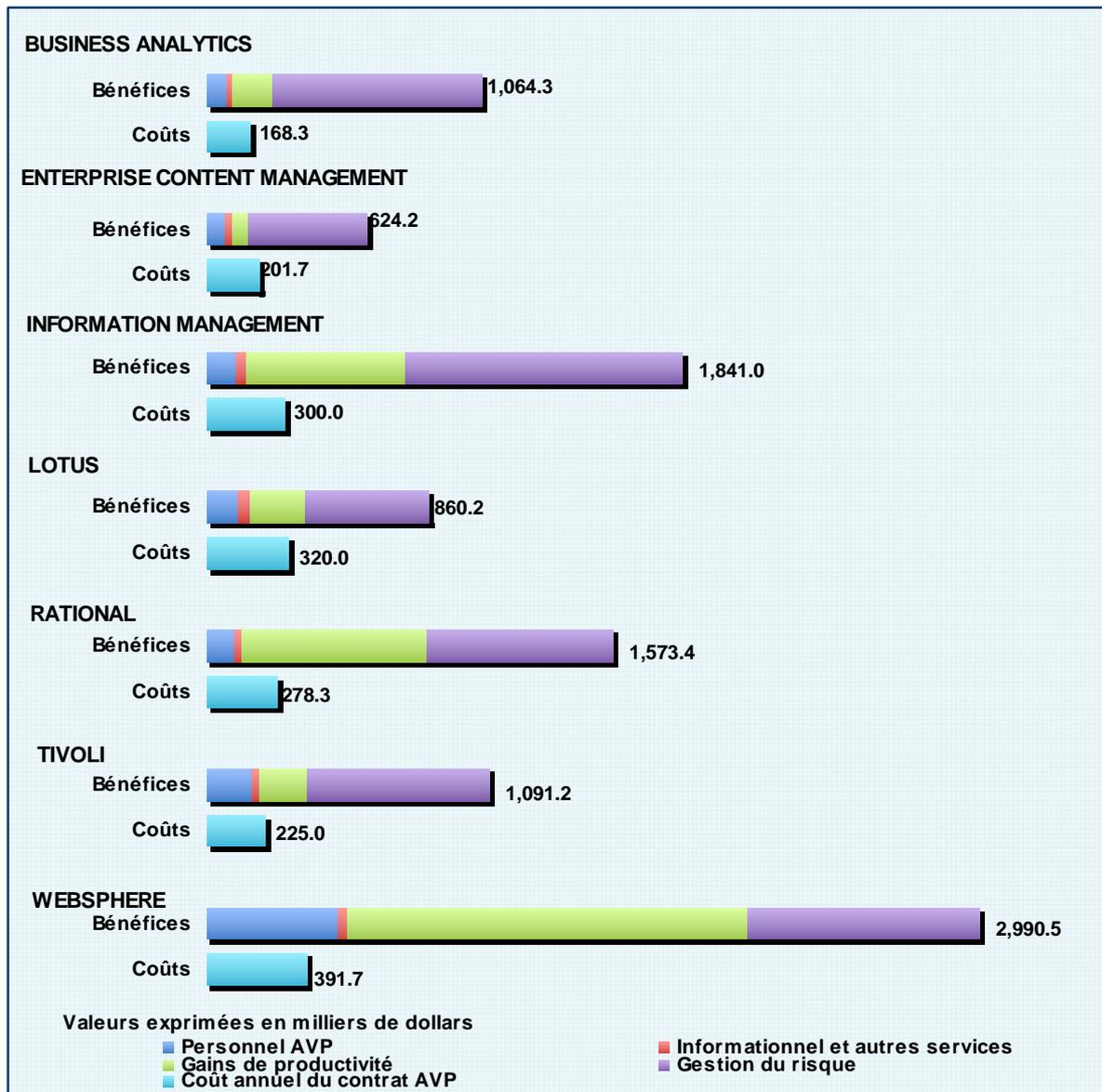
La répartition entre les activités réactives et les activités proactives varie également dans le temps. On constate que dans la majorité des cas, les activités sont réactives, lorsque la fréquence et la gravité des incidents (PMR) est particulièrement élevée, en dehors de ces périodes, elles tendent à devenir plus proactives.

Données sur les coûts et bénéfices

La tendance générale est homogène mais certains coûts et bénéfices, documentés dans la section « Annexe » de ce rapport et résumés à l'illustration 2, diffèrent d'une famille de produits et d'un profil client type à l'autre.

Illustration 2

Accelerated Value Program - Coûts et bénéfices : moyennes par familles de produits



Les variantes s'expliquent par différents facteurs. Par exemple, les bénéfices ont tendance à être plus élevés dans des entreprises disposant d'installations informatiques complexes avec de nombreux produits IBM et des centaines, des milliers, voire dans certains cas, des dizaines de milliers d'instances de ces derniers. A contrario, la couverture *Accelerated Value* s'avère également bénéfique dans de plus petites entreprises, qui disposent d'un personnel informatique réduit et de compétences limitées.

Dans tous types et tailles d'entreprises, les bénéfices s'avèrent plus élevés lorsque ces dernières se sont engagées dans des déploiements d'applications importants, des migrations (incluant des mises à jour vers de nouveaux produits IBM ou de nouvelles versions), et d'autres changements informatiques importants. A titre d'exemple, nous pouvons citer des initiatives de consolidation et de partage de services ainsi que des restructurations d'infrastructures informatiques faisant suite à des fusions ou acquisitions.

Pour toutes ces initiatives, les équipes **Accelerated Value** jouent un rôle important dans la prévention et la résolution des problèmes. Elles alignent leur planning d'activités avec les objectifs et les délais du client, elles s'assurent qu'IBM met tous les moyens en œuvre au bon moment afin d'assurer la réussite de la planification, du déploiement, du pilotage et garantir l'assurance qualité.

D'autre part, tout le monde s'accorde sur le fait que les situations critiques sont résolues de façon plus efficace avec l'accompagnement **Accelerated Value** plutôt qu'avec le support standard. Les contrats **Accelerated Value** analysés comprenaient souvent des journées d'intervention sur site en urgence, pour lesquelles IBM met tout en œuvre afin d'envoyer sur le site du client une personne dans les 24 heures. Avec l'**Accelerated Value**, les délais de résolution des incidents sont également meilleurs du fait d'une remontée plus rapide vers les spécialistes concernés du support logiciel.

Conclusion

Dans sa forme initiale, l'offre **Accelerated Value** (précédemment, Premium Support) visait à améliorer la qualité du support réactif auprès des utilisateurs de logiciels Middleware. La résolution des incidents constitue toujours un important pilier du contrat **Accelerated Value** mais ne suffit plus à répondre aux exigences des entreprises qui ont également besoin d'un accompagnement proactif.

La tendance vise à répondre aux exigences métiers des entreprises. Les entreprises qui ont massivement investi dans plusieurs logiciels d'un même éditeur ont des attentes qui vont au-delà des formes traditionnelles de support, elles recherchent une relation plus proche. Bien que déterminées à conserver leur indépendance, elles reconnaissent que la production de valeur est augmentée lorsque le personnel de l'éditeur s'implique en collaborant davantage avec leurs équipes informatiques.

Comme d'autres éditeurs, IBM a toujours entretenu une relation particulière avec ses clients. L'offre **Accelerated Value** permet un suivi opérationnel dans le cadre d'un partenariat qui a parfois fait défaut par le passé.

Contrairement au support technique, qui est par nature de type réactif, et aux accompagnements de type expertise/conseil, qui répondent à un projet dans un temps imparti, l'accompagnement **Accelerated Value** offre une continuité dans le temps en terme de personnel, de procédures et de connaissances du client. La stabilité est citée comme étant un des avantages majeurs de l'offre **Accelerated Value** par un certain nombre de clients interrogés.

En conclusion, dans un contexte économique difficile où les entreprises ont de nombreuses contraintes budgétaires, l'offre **Accelerated Value** répond aux besoins de bon nombre d'entre elles, tous secteurs d'activités confondus, qui souhaitent pouvoir chiffrer les avantages des services de support auxquels elles souscrivent. En effet, les données prises en compte dans ce rapport démontrent que l'offre **Accelerated Value** offre un retour sur investissement sur une année compris entre 2,7 et 7,6 fois son coût. Il s'agit d'un des investissements informatiques les plus rentables.

A PROPOS DE L'OFFRE *ACCELERATED VALUE*

Descriptif de l'offre

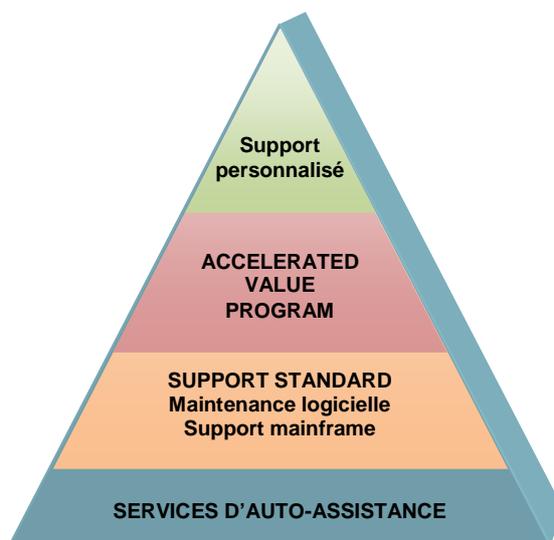
L'offre *Accelerated Value* s'adresse aux utilisateurs des logiciels d'IBM Software qui recherchent une assistance plus complète que le support standard délivré par les centres de support IBM.

Le support technique standard est délivré dans le cadre d'accords de maintenance logicielle et de programmes spécifiques pour le System z IBM (SoftwareXcel, Program Services) et les Power Systems (Software Maintenance). Ces programmes s'appliquent aux Etats-Unis et peuvent différer d'un pays à l'autre.

Le positionnement de l'offre *Accelerated Value* par rapport aux autres offres de support est représenté à l'illustration 3. Il s'agit d'un support personnalisé, particulièrement adapté aux entreprises dont les affaires reposent sur un environnement informatique stable.

Illustration 3

Positionnement de l'offre *Accelerated Value* par rapport aux autres offres de support IBM



L'offre *Accelerated Value* est exploitée par l'entité logicielle d'IBM (IBM Software), laquelle est chargée du développement et de la gestion des logiciels de middleware et autres solutions logicielles. IBM Software dispose de plus de 70 laboratoires de développement dans le monde et emploie plus de 23000 développeurs. Le personnel *Accelerated Value* est proche des équipes de développement, des chefs de produits et chefs de projets qui planifient les sorties des logiciels et versions à venir.

Les services *Accelerated Value* sont fournis dans le cadre d'un contrat, signé la plupart du temps pour une durée minimum d'un an. Le coût d'un contrat *Accelerated Value* varie entre 50 000 et 1 000 000 de dollars (40 000 et 800 000 €). Par ailleurs, de plus en plus de clients optent pour des contrats pluriannuels.

Les contrats *Accelerated Value* peuvent couvrir tout ou partie d'une famille de produits logiciels et avoir une couverture géographique nationale ou internationale (incluant l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Afrique, l'Asie Pacifique ou l'Amérique Latine...).

Le personnel *Accelerated Value*

Accelerated Value Leaders et Accelerated Value Specialists

Les Accelerated Value Leaders (AVL) et Accelerated Value Specialists (AVS) dirigent les activités de l'*Accelerated Value*. Ils sont dédiés à plein temps à un client, ou partagent leur temps entre plusieurs clients (généralement entre deux et cinq), en fonction des besoins et du budget que chaque client a décidé de consacrer à l'*Accelerated Value*.

Certains clients ont, par exemple, un AVL à disposition à hauteur de 0,5 Equivalent Temps Plein (FTE) ainsi qu'un AVS à hauteur de 0,33 FTE, alors que d'autres types de contrats affectent une personne à temps plein sur le site du client (niveau contractuel le plus élevé de l'offre).

Les rôles des Accelerated Value Leaders et des Accelerated Value Specialists sont les suivants :

- Les **AVL** sont les points de contact uniques du client pour répondre à leurs questions de support. Ils coordonnent les relations avec le Support technique IBM, les différentes entités logicielles, les développeurs et autres experts techniques susceptibles d'assister le client.

(Chez IBM, un expert technique peut être un ingénieur, un développeur ou un consultant qui dispose d'une expérience pointue sur un produit ou sur une technologie. Les experts doivent suivre des cours spécifiques et être certifiés dans leur domaine de compétences).

Les AVL ont également la responsabilité de partager avec leurs clients les orientations stratégiques d'IBM, de les convier à des événements susceptibles de les intéresser, de leur fournir des rapports sur l'état d'avancement de leurs incidents (PMR) et sur les activités délivrées dans le cadre de l'*Accelerated Value*.

- Les **AVS** sont des experts techniques. Leur mission première est d'aider à la résolution des incidents (PMR), par la collecte et l'analyse des informations aidant au diagnostic, et en proposant des correctifs et des solutions de contournement. Les AVS participent également à la configuration des logiciels et à leur déploiement, ils peuvent orienter les prises de décisions de par leurs avis techniques.

Les interlocuteurs des AVS sont les appelants nommés du client, à savoir ceux qui ont été définis comme étant les interlocuteurs du client avec le centre de support IBM. Les clients *Accelerated Value* comptent généralement entre 5 et 50 appelants nommés. Ils peuvent en avoir davantage, notamment lorsque le contrat *Accelerated Value* couvre plusieurs familles de produits. Dans certains cas, les appelants nommés peuvent être amenés à gérer des demandes émanant d'un public bien plus large que celui de la population informatique.

En résumé, les AVL mènent plutôt des activités proactives en liaison avec les décisionnaires, alors que les AVS, qui sont plutôt en contact avec des spécialistes techniques, mènent des tâches réactives. Dans la réalité, les deux fonctions se rejoignent parfois et il arrive que dans de petites structures, la même personne puisse endosser les deux rôles. La flexibilité du contrat *Accelerated Value* permet de s'adapter à l'environnement de chaque client.

Le nombre de jours de présence sur le site du client par les AVL et les AVS est stipulé dans le contrat sur une base annuelle. Le temps consacré par les AVL et les AVS à chaque client peut varier. Il comprend, entre autres, le temps passé à générer des rapports, à partager des connaissances ou à donner des conseils.

Dans cette étude, la plupart des entreprises disposaient de journées sur site (entre 2 et 100) dans le cadre de leur contrat, à l'exception de quelques petites structures qui n'en avaient pas souscrit. Les données diffèrent énormément d'un client à l'autre et d'une famille de produits à l'autre.

Dans la plupart des cas, les AVL et les AVS se spécialisent dans une famille de produits ou dans un produit en particulier. Dans certaines grandes entreprises, l'équipe *Accelerated Value* peut être composée d'une douzaine de personnes. L'illustration 4 en est un exemple.

Dans le cas de contrats internationaux, on nomme un AVL principal pour coordonner l'ensemble des activités *Accelerated Value*. Par exemple, un important client Lotus international disposait d'un AVL à 0,5 FTE pour gérer les activités *Accelerated Value* mondiales en plus des activités *Accelerated Value* en Amérique du Nord.

Illustration 4
Exemple : Equipe Accelerated Value étendue

Famille de produits	Produit	AVL	AVS
Business Analytics	Cognos 8, TM1, Series 7	0,12	0,1
Enterprise Content Management	Content Manager	1,0	–
	FileNet	1,0	–
Information Management	Balanced Warehouse	0,1	–
	DB2 LUW & tools	0,33	0,5
	InfoSphere	–	0,33
	Informix	0,33	0,33
Lotus	Notes/Domino, Connections, iNotes, Quickr, Sametime	0,33	–
Rational	ClearCase, ClearQuest, Rational Application Developer, Software Architect	–	1,0
Tivoli	Monitoring, Service Provider & Automation	1,0	0,53
	Maximo	1,0	1,0
WebSphere	Application Server	0,5	0,5
	Application Server for z/OS	–	1,0
	Business Integration	0,5	1,0
	DataPower	–	0,33
	MQ	0,5	1,0
	Transformation Extender	–	0,33
Totaux		4,71	7,95

Entre autres exemples, citons le cas d'un client *Accelerated Value* qui disposait d'un AVL à hauteur de 0,5 FTE pour l'Europe, d'un AVL à hauteur de 0,33 FTE pour l'Asie Pacifique, de deux AVL à hauteur de 0,1 FTE pour l'Amérique Latine et d'un AVS à hauteur de 0,5 FTE qui couvraient plusieurs zones géographiques.

Dans certaines grandes entreprises, les AVL et AVS s'impliquent dans des projets couvrant plusieurs familles de produits ; telle entreprise mène trois projets impliquant du personnel *Accelerated Value* faisant coopérer IM et WebSphere, telle autre a besoin d'experts IM, Tivoli et WebSphere pour participer à d'importants projets. Nous avons comptabilisé dans cette étude un certain nombre d'autres expériences similaires. A noter qu'au niveau le plus élevé de l'offre, les clients *Accelerated Value* bénéficient du parrainage par un Dirigeant d'IBM Software.

Une relation privilégiée avec IBM

Les entreprises ont cité la proximité des relations avec le personnel *Accelerated Value* comme étant une source importante de valeur. Les AVL et/ou les AVS sont au moins une fois par semaine en contact avec leurs clients, ils passent beaucoup de temps sur site et collaborent avec le personnel informatique via différents types d'activités ou d'événements. Dans certains cas, le personnel *Accelerated Value* est sur le site du client à temps plein.

La relation privilégiée que les AVL et les AVS entretiennent avec les équipes informatiques de leurs clients leur permet de comprendre les enjeux des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Cette relation est souvent renforcée du fait que le même personnel *Accelerated Value* travaille souvent pour les mêmes clients pendant plusieurs années.

La gestion des incidents

Une grande part du travail de l'*Accelerated Value* consiste en un support réactif – visant à résoudre les incidents (PMR) ouverts par les clients qui rencontrent un problème logiciel.

Les clients *Accelerated Value* bénéficient d'un traitement prioritaire lorsqu'ils s'adressent au centre de support IBM. De plus, les équipes *Accelerated Value* effectuent un suivi des PMR et sont en lien avec les appelants nommés pour mieux diagnostiquer et résoudre les problèmes.

Les équipes *Accelerated Value* accélèrent les réponses données par le support technique IBM, en faisant remonter les problèmes auprès des équipes de développement et/ou auprès d'autres équipes IBM si nécessaires.

Les équipes *Accelerated Value* interviennent si les délais de réponse s'allongent ou lorsque des complications apparaissent. Elles assurent la coordination entre IBM et les clients pour résoudre les problèmes.

Le nombre de PMR varie d'un client à l'autre. Parmi les clients qui ont participé à ce rapport, ce nombre était compris entre 18 et 1000 par an. Il augmente lorsque les entreprises entreprennent d'importants déploiements et migrations.

Le nombre de PMR ne suffit pas à refléter les difficultés rencontrées. Les PMR de sévérité 1 sont les moins nombreux mais les plus critiques, avec des impacts sur les systèmes. Les PMR de sévérité 2, qui impliquent souvent d'importants dysfonctionnements dans les applications, peuvent également avoir des conséquences non négligeables sur les affaires.

Le tableau suivant (illustration 5) résume les niveaux de sévérité IBM.

Illustration 5
Niveaux de sévérité des PMR

NIVEAU	DESCRIPTION
1. Situation critique – fort impact sur les affaires	Systeme hors service ; incapacité à utiliser un programme avec impact opérationnel. Généralement dans le cas d'un environnement de production
2. Impact considérable	Programme utilisable mais de façon très limitée
3. Impact modéré sur les affaires	Programme utilisable mais certaines fonctions (non critiques pour les opérations) ne sont pas disponibles.
4. Impact limité sur les affaires	Problème ayant peu d'impact sur les opérations, ou solution de contournement convenable.

Un client a fait remarquer que l'intervention des équipes **Accelerated Value** est certes utile à la résolution de la plupart des incidents, mais elle l'est encore davantage à la résolution de ceux ayant une sévérité de 1 ou de 2. La règle des « 80/20 » s'appliquant : « 20% des incidents sont la cause de 80% des problèmes », tout le monde s'accorde pour dire que l'**Accelerated Value** limite les conséquences néfastes que peuvent avoir de tels incidents.

Les statistiques concernant les incidents des clients **Accelerated Value** sont meilleures que celles des autres clients. Un certain nombre de clients **Accelerated Value** ont constaté que le nombre et la sévérité moyenne de leurs incidents avaient diminué régulièrement sur plusieurs années. Un nouveau client **Accelerated Value** a même constaté en un an une diminution de 58% du nombre d'incidents en attente de résolution.

Les équipes **Accelerated Value** font des analyses sur la nature, la fréquence, la sévérité et l'état d'avancement des incidents (solution de contournement, résolution, délais de résolution...). Le détail de ces analyses est communiqué aux clients par différents moyens, incluant des conférences téléphoniques hebdomadaires, bi-mensuelles ou mensuelles, l'envoi de messages électroniques ou des visites sur site. Les activités de suivi d'incidents apparaissent également dans les rapports trimestriels et annuels présentés par l'équipe **Accelerated Value** à leurs clients.

Le support proactif

Le support proactif concerne un large éventail d'activités qui ne sont pas liées à la résolution d'incidents. Il s'agit de conseils pour accélérer les déploiements, aider au bon déroulement de migrations, des recommandations sur des projets importants, le partage des meilleures pratiques afin d'optimiser les performances et la qualité de service de l'infrastructure logicielle.

A titre d'exemples, il peut s'agir d'organiser l'intervention d'experts IBM sur des outils, technologies, ou meilleures pratiques, pour organiser des sessions de formation, voire dans certains cas, fournir de la documentation adaptée aux besoins. Le personnel **Accelerated Value** ainsi que d'autres intervenants IBM prennent également part au déploiement.

Le personnel **Accelerated Value** fait également bénéficier à ses clients d'informations leur permettant d'anticiper et d'éviter certains problèmes, ce dont ils ne bénéficient pas avec le support technique standard. Les clients sont informés en temps réels par des flashes d'alertes ou bien par l'accès à de la documentation non encore publiée. De plus, les clients **Accelerated Value** sont alertés des problèmes rencontrés par d'autres clients dans leur domaine.

En complément des activités de suivi citées précédemment, les équipes **Accelerated Value** participent à des réunions avec leurs clients concernant la planification, la gouvernance ou bien la gestion de projets, tel que cité ci-après :

*« L'équipe **Accelerated Value** s'est énormément impliquée dans des réunions de crise afin de résoudre des problèmes complexes et d'anticiper d'autres problèmes potentiels. L'équipe **Accelerated Value** nous a délivré un support sur site, a coordonné les différents intervenants IBM, a analysé les problèmes et leur résolution, tout en donnant des conseils d'amélioration d'efficacité, de productivité, de gestion du risque et bien d'autres sujets. L'équipe a également participé à des réunions de lancement, en nous assistant sur des questions de conception des systèmes, en répondant à des questions techniques et en nous indiquant les meilleures pratiques de déploiement ».*

Les équipes **Accelerated Value** ont également aidé à la planification en organisant des présentations techniques sur les produits IBM et la façon dont ils évoluent, en fournissant de l'information sur les produits et versions à venir et l'évolution des logiciels IBM d'une façon générale.

Les équipes **Accelerated Value** ont le souci permanent de faire coïncider les initiatives du client avec les cycles de vie des logiciels IBM, de façon à s'assurer que les conditions soient réunies pour procéder à temps aux mises à jour et améliorations nécessaires. Les équipes **Accelerated Value** alertent leurs clients sur les dates de fin de support des produits, elles les aident à mettre en place un plan de déploiement pour pallier les fins de support. Dans certains cas, les clients peuvent aussi bénéficier d'extensions de support.

Un certain nombre de clients ont apprécié le suivi dans les dates de fin de support du fait qu'ils utilisent plusieurs versions de plusieurs produits. Ainsi, une entreprise utilisait plus de 40 logiciels différents des familles de produits Tivoli et WebSphere. La gestion des différentes versions et la préparation des mises à jour, avant l'échéance de fin de support prenait énormément de temps. Les équipes **Accelerated Value** ont été d'une aide précieuse dans ce domaine.

On dénote un certain nombre d'autres activités proactives. L'illustration 6 est un exemple d'activités multiples réalisées pour des clients **Accelerated Value**. Il s'agit de la famille de produits WebSphere dans ce cas précis.

Dans certains cas, les équipes **Accelerated Value** ont pris en main la rédaction de demandes d'améliorations (Requests For Enhancements- RFE) et l'ont présenté à l'équipe de développement logicielle. Les RFE sont des demandes de fonctionnalités qu'IBM prend en compte dans des nouvelles versions.

Illustration 6

Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes *Accelerated Value* (en anglais)

New Application Deployment

(AVP team) organized IBM task force, including lab scripting expert, product architects/developers, WebSphere SWAT team & multiple IBM support teams. Engaged with client on-site for review of current segmentation & infrastructure; analysis of deployment processes; assessment of rollout plan & schedule.

Recommended actions to accelerate deployment; best practices on core groups, bridging, ODR rules & traffic routing; provided fixes to address potential failover issues; assisted in automation & scripting; tested configurations & resolved performance bottlenecks. Made recommendations on overall WebSphere Extended Deployment (XD) architecture for improving stability.

Provided technical guidance & advice for critical system project built on WebSphere Message Broker (WMB) & XD infrastructure. Addressed problem management, troubleshooting & development & test issues.

Coordinated & led on-site participation by IBM WebSphere Application Server (WAS), WebSphere Transformation Extender (WTX) & other WebSphere development teams during major application deployment. Identified & resolved issues potentially affecting stability, performance & availability. No post-production issues were experienced.

Migration Projects

Assisted customer in developing a comprehensive migration plan, including documenting which environments required migration, & which products would need upgrading; assisted in developing key migration strategies.

Provided best practices & 24x7 problem resolution during migration from WAS v5 to v6.1. Coordinated IBM teams supporting migration.

Coordinated IBM development & operational teams to assist planning, implementation & testing for WAS v5.1 to WAS v6.1 migration. All applications were successfully migrated according to scheduled. No post-production issues were experienced.

Facilitated WAS 7.0 & WebSphere MQ (WMQ) 7.0 migration - researched features of WAS V7 relevant to customer requirements; created custom presentations; provided education to multiple development & operations teams. Also researched specific aspects of WMQ that could result in migration problems; worked with customer to develop migration proof of concept.

Coordinated multiple teams from IBM development, L2 & L3 support & other groups to prepare for & support migration from WebSphere Message Broker (WMB) 6.0 to 6.1.

Performance Optimization

Identified limitation in core groups that could prevent WAS application scaling to handle large user population. Engaged IBM architects to understand client environment & provide configuration recommendations.

Researched known WMB issues that might affect performance. Introduced IBM performance management specialists; recommended practices to improve & maintain performance.

Engaged IBM SMEs to review customer implementation of WebSphere Transformation Extender (WTX) & respond to performance shortfalls. Recommended areas of improvement that significantly improved system performance. Also eliminated crashes affecting WMB & WTX applications.

Worked with customer teams to develop best practices for WAS & MQ pre-production performance tuning & stress testing, avoiding potential production outages for new application deployments.

Mentored customer staff on use of XML feature pack with WAS v7 to increase XML performance.

Provided best practices for WAS configuration to connect with WMQ. Improved application performance for high-volume workloads.

Worked with customer to develop model to analyze code & tune performance for new applications. (Also advised) on use of code analysis tool to identify & correct potential performance bottlenecks.

Illustration 6 (suite)

Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes *Accelerated Value* (en anglais)

Availability Optimization

Led effort to resolve issue that disrupted critical system production. Performed extensive system analysis, & coordinated testing by customer & IBM staff. Recommended & assisted in implementation of solution.

Provided extensive guidance & expertise allowing immediate resolution of a critical system outage disrupting operations. Engaged WMQ SME to organize planning to prevent future outages.

Led effort to resolve problem causing application instability & hangs. Conducted research on potential causes, analyzed performance data & settings, involved IBM SMEs, & coordinated testing by customer & IBM teams.

Resolved problem causing outage without initiating a PMR. Reduced application downtime by several days.

Involved IBM Lab team to work with customer to resolve errors disabling a key WMB application. Reduced time to resolution, minimizing business impact.

Responded to WAS server hang. Analysis indicated resource contention on physical server. Resolved issue & provided a best practice to prevent recurrence

Corrected MQ object process damaged during operating system upgrade. Also helped provide customized recovery documentation in case of recurrence.

Provided instructions to prevent configuration errors causing outages to strategic MQ-based operational system. Prevented further outages.

Analyzed downtime & concluded that problems could be resolved by upgrading to a different version of MQ containing critical fixes. Assisted in upgrade.

Performed in-depth research on a bug affecting a key payments application. Provided information on the symptoms & verification of the bug, & its subsequent resolution.

Prevented MQ outages by providing information regarding a critical WMQ security flash related to an overflow on unsecured WMQ client connections.

Security Exposures

Reviewed all WAS, XD, Portal & MQ security advisories on an ongoing basis, & alerted customer to potential security vulnerabilities. In one case, customer was prompted to request an ifix to address possible exposure.

Informed customer when a known security risk for WAS & MQ was detected. Provided immediate assistance to apply a fix, & escalated to IBM security team to deal with unexpected difficulties when these emerged. Ensured fix download availability for all deployed production versions.

Responded immediately to customer MQ team concerns about security exposures via third-party network interface. Identified potential exposures, & provided custom documentation on security configuration to prevent future problems.

Researched WMQ 6.0.2.3 & RHEL 5.3 & concluded that these versions are unsupported which could have created a possible security exposure. Alerted customer accordingly.

Developed xml firewall examples for use in future application development scenarios. WMQ security flash related to an overflow on unsecured WMQ client connections.

Illustration 6 (suite)

Exemples d'activités proactives réalisées par les équipes *Accelerated Value* (en anglais)

Skill& s Practices Development

Advised customer on performance tuning for automatic business processes in WebSphere Process Server (WPS) v6.1 with DB2 as supporting database. Shared relevant documentation & introduced IBM SMEs. Briefed customer team on common performance bottlenecks for long running processes & recommended use of a procedure critical for WPS connections to DB2.

Advised customer on strategic approaches to interface WPS & WebSphere Enterprise Service Bus (WESB) to Tuxedo, facilitating migration from Tuxedo v8 to v9. Provided in-depth review of available connectivity options.

Introduced IBM SMEs to provide requested education on WebSphere SAP Adapter & DataPower use cases & system architecture/environment. Topics included automated backups of configuration data, security assessment questions, application of fixes & others.

Other Activities

Submitted 5+ specific requests to IBM labs for changes/fixes that would provide value to customer.

Educated customer on current IBM investment; assisted in developing plans to improve AVP support within under current contract; researched options for access by foreign employees to priority call handling; extended access to priority call handling by employees outside the US.

Researched optimum combination of WebSphere Virtual Enterprise & IBM Tivoli Composite Application Manager (ITCAM). Teamed with IBM lab advocate to schedule meetings across multiple IBM development teams. Arranged for IBM development to test configurations.

Worked closely with customer development team & created proof of concept for usage of HTTP Bindings showing how to configure adapter settings and code applications for major deployment. Provided ongoing assistance & support during deployment.

Engaged with customer on issues surrounding WebSphere Time Manager that had brought a deployment project to a standstill. Determined that the technology adopted does not support Time Manager & recommended alternative solution. Created custom documentation for this solution.

Provided customer with advance information on planned new version of WebSphere Portal.

Researched installation & configuration of WAS with Chinese language support. Introduced IBM SME & arranged direct discussion with developers.

Created 15+ customized documentation articles providing guidance on risk avoidance, system usage, skill requirements & project options. Documents enable customer IT teams to triage, troubleshoot & mitigate problems before they arise.

Provided customized reference documents dealing with WMB accounting & statistics, application code re-use, disaster recovery failover, dynamic WTX assignment, problem reporting & other topics.

Delivered sample scripts defining automated backup & restore processes for WMB environment

Autres types d'activités

Les autres activités proposées dans le cadre du contrat *Accelerated Value* sont les suivantes :

- **Assistance en urgence sur site** : dans le cas d'un incident de sévérité 1, IBM s'engage à mettre tout en œuvre pour envoyer un expert sur le site du client dans les 24 heures.

La plupart des contrats *Accelerated Value* incluent entre une et 4 missions d'assistance en urgence sur site, par an. Certains contrats plus larges en incluent même davantage, voire disposent de journées illimitées, telles que deux entreprises internationales interrogées dans le cadre de ce rapport.

- **Événements particuliers** : les clients *Accelerated Value* peuvent participer à des séminaires exclusifs, réservés aux clients *Accelerated Value* et organisés par des représentants des différentes familles de produits IBM. Ces séminaires font intervenir des dirigeants de l'entité logicielle IBM, des développeurs expérimentés ainsi que d'autres professionnels IBM. Ces séminaires permettent aussi d'échanger des informations sur les évolutions de produits.

Lors de ces séminaires, il est possible d'organiser des sessions ou rencontres privées pour un client en particulier. Les clients *Accelerated Value* peuvent également être conviés à des événements spécifiques à une famille de produits (tels que IBM Cognos Forum, Information on Demand, LotusSphere, Rational Software Conference, Tivoli PULSE, des conférences WebSphere...)

- **Formation/transfert de compétences** : exposés, conférences téléphoniques, conférences Web, formations et tout autre événement dont le contenu est spécifiquement personnalisé et développé pour les clients *Accelerated Value*. L'ensemble de ces services peuvent être délivrés par le personnel *Accelerated Value* ou par d'autres experts ou spécialistes IBM.

Des événements de transferts de compétence peuvent être organisés en réponse à un besoin client et planifiés par l'équipe *Accelerated Value* pour former le personnel aux nouvelles fonctionnalités d'un produit, ou bien pour empêcher la répétition de certains incidents, par exemple.

En outre, les appelants nommés des contrats *Accelerated Value* peuvent passer un examen de certification IBM par an.

- **Services en ligne** : Les clients *Accelerated Value* disposent d'un accès unique à leurs incidents logiciels et aux correctifs au travers d'un portail exclusif. Ils peuvent aussi y effectuer des recherches avancées. Le personnel informatique du client ainsi que le personnel *Accelerated Value* peuvent suivre en détail l'état d'avancement des incidents.

A noter que les clients peuvent aussi élargir leur réseau en dialoguant avec des pairs et du personnel IBM, au travers de forums de discussions *Accelerated Value*.

La liste des activités décrites ci-dessus n'est pas exhaustive. Une des caractéristiques de la couverture *Accelerated Value* est sa flexibilité, afin de pouvoir répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

ANNEXES

Base de calcul

Construction de profils clients types

Les coûts et les retours sur investissement présentés dans ce rapport concernent 18 profils clients types (3 par famille de produits) choisis au sein d'importants organismes publics, sociétés de services financiers, compagnies d'assurance, entreprises manufacturières et sociétés de services informatiques.

Les profils clients types ont été construits à partir de données recueillies auprès de 56 clients ***Accelerated Value*** utilisant les logiciels d'une des familles de produits IBM. Les profils ont été construits à partir de données relatives à la couverture du contrat, aux activités rendues, aux coûts mais également au nombre de jours équivalent temps plein (FTE), aux activités du personnel ***Accelerated Value***, et du personnel IBM en général, à l'étude démographique des incidents (PMR), aux environnements et aux ressources en personnel informatique, ainsi que sur la base d'autres paramètres.

Une approche composite a été utilisée ; par exemple, les données émanant de deux grands groupes d'un secteur d'activités équivalent, présentant des environnements informatiques similaires et un contrat ***Accelerated Value*** couvrant les mêmes familles de logiciels IBM, ont été combinées de façon à créer un seul et même profil. Cette approche a été adoptée pour des raisons de confidentialité et pour pallier l'insuffisance de données disponibles pour un client unique.

Les coûts sont basés sur les valeurs reportées dans les contrats annuels ***Accelerated Value***. Les bénéfices ont été calculés comme suit :

Le personnel Accelerated Value

Les calculs sont basés sur le nombre de jours équivalent temps plein (FTE), par exemple, un AVL à 0,66 FTE ou un AVS à 1 FTE, en prenant en compte les coûts correspondant aux salaires annuels moyens augmentés de 48,3% afin de prendre en considération des frais annexes. Le calcul des salaires et autres avantages a été réalisé indépendamment d'IBM.

Informationnel et autres services

Les bénéfices ont été calculés sur la base des activités menées pour les clients ***Accelerated Value***. Les calculs incluent les missions d'assistance sur site en urgence, les journées de transferts de compétences et de conseil délivrées par le personnel IBM autre que les AVL et les AVS, que les clients auraient sinon dû prendre en charge indépendamment du contrat ***Accelerated Value***.

Concernant les missions d'intervention sur site en urgence, les coûts ont été calculés par jours consommés, à savoir que si le client a souscrit cinq jours mais n'en a utilisé que deux pendant la période contractuelle, le calcul a retenu 2 jours.

Les coûts des activités de formation ont été calculés sur la base du prix des formations IBM, de même que celui des événements tels que les séminaires ***Accelerated Value*** et autres événements auxquels les clients ***Accelerated Value*** sont conviés sans frais supplémentaires. Le prix des prestations de conseils ont été calculés sur la base du coût horaire des consultants IBM. Des réductions liées au volume ont été appliquées dans les différents cas de figure.

Gains en coûts de productivité

Les bénéfices ont été calculés pour tous les profils de clients types, en se basant sur trois types de valeurs :

1. Le nombre de jours équivalent temps plein (FTE) du personnel informatique (développeurs, administrateurs, et autres spécialistes, si nécessaire) impliqué dans le développement ou le support des familles de produits BA, ECM, IM, Lotus, Rational, Tivoli ou WebSphere couvertes par le contrat *Accelerated Value*.
2. Le nombre de jours équivalent temps plein (FTE) du personnel informatique libéré du fait de l'amélioration dans les temps de résolution des incidents et des actions proactives résultant des activités de l' *Accelerated Value*.

Le nombre de jours équivalent temps plein (FTE) du personnel informatique a été déterminé suite à l'étude réalisée par International Technology Group (ITG) du personnel informatique impliqué dans les logiciels IBM couverts par le contrat *Accelerated Value* et des données enregistrées concernant les profils de clients types choisis.

3. Les économies en nombre de jours équivalent temps plein (FTE) ont été calculées en fonction des salaires de référence des différentes catégories de métiers, tel qu'illustré ci-dessous :

Illustration 7

Hypothèses salaire de référence annuel pour le personnel informatique

FAMILLE DE PRODUITS	CATEGORIE DE MÉTIERS	SALAIRE
Business Analytics	Développeur	85 841 \$
Enterprise Content Management	Développeur	87 672 \$
	Administrateur	79 014 \$
Information Management	Mainframe DB2 DBA	96 325 \$
	DB2 Linux, Unix & Windows (LUW) DBA	92 886 \$
	DB2 développeur d'applications	89 983 \$
Lotus	Développeur	84 138 \$
	Administrateur	75 960 \$
Rational	Chef de projet	125 945 \$
	Développeur Senior	109 291 \$
	Développeur	95 754 \$
Tivoli	Spécialiste sécurité	98 798 \$
	Spécialiste gestion de système	92 012 \$
WebSphere	Développeur expérimenté WebSphere	102 376 \$
	Développeur WebSphere Portal	98 698 \$
	Développeur WebSphere	89 745 \$
	Administrateur WebSphere	85 868 \$

Les salaires de référence sont des moyennes de salaires par catégorie de métiers, notamment déterminées par des cabinets d'études, publiées sur des sites Web de recherches d'emploi, ou autres supports.

Les salaires ont été ajustés afin de refléter les niveaux de salaire courants en vigueur dans le secteur d'activité concerné (par exemple, les salaires du personnel informatique dans les services financiers ont été augmentés de 7,8 %). De plus, les salaires ont été réévalués de 48,3 % afin de tenir compte de différents avantages en nature.

Les gains de productivité ont été calculés de la façon suivante :

Nombre de jours équivalent temps plein (FTE) libérés pour effectuer d'autres tâches x revenu annuel moyen, incluant le salaire et autres avantages en nature.

Gestion du risque

Les calculs de gestion du risque se sont basés sur trois méthodes de calcul, variant d'une famille de produits à l'autre, tel que montré à l'illustration 8.

Illustration 8
Gestion du risque, méthode calcul par famille de produits

METHODOLOGIE	BA	ECM	IM	Lotus	Rational	Tivoli	WebSphere
Coûts des temps d'arrêt (perte de productivité utilisateur)	X	X	X	X	–	X	X
Coûts des temps d'arrêt (impact sur les affaires de l'entreprise)	–	X	X	–	–	X	X
Impact sur les projets (perte de productivité des développeurs)	–	–	–	–	X	–	–

Les coûts des temps d'arrêt ont été calculés en tenant compte des temps d'arrêt réduits pour les clients *Accelerated Value* concernant des dégâts importants (classés en sévérité 1 par IBM) et dans certains cas, des dysfonctionnements importants dans certaines applications (classés en sévérité 2 par IBM).

A titre d'exemple, un incident dont la résolution aurait pris six heures avec l'aide du support technique standard seul, qui a été résolu en deux heures en utilisant les procédures *Accelerated Value* équivaut à une réduction de coût de temps d'arrêt de quatre heures. De même, un incident dont la résolution aurait pris 12 jours avec l'aide du support technique standard seul, qui a été résolu en 5 jours en utilisant les procédures *Accelerated Value* équivaut à une réduction de coût de temps d'arrêt de 7 jours, soit 168 heures (l'application en question tournant en 24x7).

Les calculs proviennent d'une analyse des incidents des clients ayant participé à cette étude sur une période de 12 mois, ainsi que des informations communiquées par les clients eux-mêmes, des pratiques des différents secteurs d'activité, et de la valeur mise en évidence par les auteurs de ce rapport.

Deux types de coûts de temps d'arrêt ont été pris en compte :

- 1. La perte de productivité des utilisateurs :** il s'agit du nombre d'heures de temps d'arrêt multiplié par le nombre d'utilisateurs impactés, multiplié par la valeur d'une application (variant de 0,05 à 0,3). Ceci permet de calculer la perte de productivité des utilisateurs pendant le temps où l'application était totalement ou partiellement indisponible. La perte financière prend en compte les utilisateurs qui auraient dû être productifs pendant cette période.

Le total des heures ou jours de perte de productivité des utilisateurs a ensuite été multiplié par le coût moyen des utilisateurs en heures (incluant leur salaire et autres avantages) puis divisé par le nombre d'heures travaillées par an.

Les coûts moyens tiennent compte des différentes fonctions dans l'entreprise (à savoir, responsables, hauts dirigeants, experts, employés techniques, administratifs, relation clients...) et des secteurs d'activités (services financiers, industrie, secteur public...).

2. La perte affectant les affaires de l'entreprise : Nombre d'heures d'arrêt multiplié par les impacts business quantifiés d'une application donnée.

Par exemple, dans le cas d'un site Web de vente en ligne supporté par DB2, nous avons pris en compte le nombre moyen de visiteurs par heure et la moyenne des achats effectués par visite. En se basant sur les pratiques du secteur, nous avons calculé le montant du manque à gagner dû au fait que les clients ne pouvaient ni obtenir l'information recherchée, ni passer commande, voire même effectuer d'autres types de tâches en ligne. 3% des visiteurs déçus ont finalement décidé de ne pas acheter sur ce site ou d'acheter chez un autre commerçant.

Dans un autre exemple concernant un autre type de profil client, des applications IM, Tivoli et/ou WebSphere qui géraient les chaînes de production, la logistique et des opérations de distribution ont été évaluées. Dans ce cas, les heures d'arrêt ont été multipliées par les coûts d'arrêt d'une chaîne de distribution du secteur concerné. Les paramètres de mesure utilisés ont ensuite été combinés avec ceux utilisés par ITG.

Des mesures de calcul similaires ont été utilisées dans différents domaines incluant l'informatique décisionnelle, la gestion de l'information par des processus collaboratifs, le service client, la gestion d'annuaires, les finances, les transferts d'argent, les ressources humaines, l'infrastructure, le marketing et les ventes, la prise de décision, les achats, la recherche, la sécurité, le transactionnel et dans bien d'autres domaines.

Pour quantifier les risques impliquant les produits de la famille Rational, une méthode différente a été employée, compte tenu du fait que les contrats Rational couvrent des outils plutôt que des applications. L'approche du calcul du coût des arrêts n'était donc pas adaptée dans ce cas. Dans ce calcul, c'est **la perte de productivité des développeurs** qui a été prise en considération.

Pour chaque type de profil client Rational, les estimations ont été calculées par rapport au temps que les équipes de développement auraient perdu en conséquence de délais de traitement des incidents, en ayant sollicité soit (1) le support technique standard IBM, soit (2) le support **Accelerated Value**. Les estimations se sont basées sur l'analyse détaillée des incidents et les retours d'expérience des clients du secteur d'activité concerné, ainsi que sur des normes de productivité concernant le développement d'applications érigées par ITG.

L'économie prend aussi en compte les impacts des actions proactives menées par les équipes **Accelerated Value**.

A titre d'exemple de cette méthode de calcul, un projet de développement Rational n'a été retardé que de 20 jours/homme, au lieu de 60, grâce à l'assistance de l'équipe **Accelerated Value** en plus du support technique standard. La perte de productivité en développement était la suivante :

$$60 - 20 = 40 \text{ jours/hommes} \times \text{coût d'un jour/homme (basé sur le salaire annuel et autres avantages divisé par 200 jours de travail par an)}$$

Les calculs ont pris en compte les équipes composées de chefs de projet, développeurs et développeurs confirmés. Les salaires moyens pour cette population figurent à l'illustration 7. Les salaires ont été réajustés afin de refléter les niveaux de salaire courants en vigueur dans le secteur d'activité concerné. De plus, les salaires ont été réévalués de 48,3% afin de tenir compte de différents avantages en nature.

Tableaux de données

L'illustration 9 est un récapitulatif des profils clients types incluant les coûts du contrat. L'illustration 10, quant à elle, fait la synthèse des retours sur investissement.

Illustration 9
Profils clients types : récapitulatif

BUSINESS ANALYTICS			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Sociétés de Services	Industrie pharmaceutique
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 100 milliards de \$ de ventes + de 1000 milliards de \$ d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Services informatiques diversifiés et sociétés de services + de 20 milliards de \$ de ventes + de 200 sites + de 100 000 employés	Laboratoire pharmaceutique + de 10 milliards de \$ de ventes + de 10 sites de fabrication + de 20 000 employés
Logiciels couverts	Cognos 8, TM1, Series 7	Cognos 8, TM1, Series 7	Cognos 8, TM1, Series 7
AVP FTE	0,5 AVL 0,3 AVS	0,5 AVL	0,2 AVL
Appelants nommés	30	10	20
Nombre de jours de service couverts par le contrat	2 journées AVL sur site	2 journées AVL sur site	2 journées AVL sur site
Coût annuel du contrat	225 000 \$	150 000 \$	130 000 \$

Illustration 9 (suite)
Profils clients types: récapitulatif

ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT			
SECTEUR D'ACTIVITE	Assurances	Services financiers	Distribution
Type d'entreprise	Assurance vie diversifiée + de 25 milliards de \$ de ventes + de 500 milliards de \$ d'actifs + de 30 000 employés + de 5 000 agents	Banque diversifiée et services financiers 5 milliards de \$ de ventes 100 milliards de \$ d'actifs 15 000 employés	Automobile et sociétés de services 10 milliards de \$ de ventes + de 10 sites de fabrication 5 000 employés
Logiciels couverts	Content Manager, CommonStore for Lotus Domino, InfoSphere eDiscovery Manager	FileNet P8 Application Engine, Business Process Framework, Business Process Manager, Process Analyzer, Process Engine, Process Simulator	FileNet P8 Business Process Framework, Content Manager, Business Process Manager, Content Manager, eForms, Process Analyzer
AVP FTE	1,0 AVL/AVS	0,15 AVL 0,2 AVS	0,25 AVL/AVS
Appelants nommés	12	5	5
Nombre de jours de service couverts par le contrat	2 journées sur site AVL/AVS	5 journées sur site AVL	2 journées sur site AVL
Coût annuel du contrat	400 000 \$	125 000 \$	80 000 \$

INFORMATION MANAGEMENT			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Grande distribution	Assurance
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 100 milliards de \$ de ventes + de 1000 milliards de \$ d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Commerce spécialisé + de 45 milliards de \$ de ventes + de 2000 magasins + de 50 centres de distribution + de 200 000 employés	Assurance vie, rentes et autres services financiers + de 20 milliards de ventes + de 200 milliards d'actifs + de 20 000 employés
Logiciels couverts	DB2 pour z/OS, DB2 pour LUW, BCU, InfoSphere	DB2 pour LUW, InfoSphere	DB2 pour z/OS, DB2 pour LUW
AVP FTE	0.45 AVL, 0.85 AVS	0.2 AVL, 0.33 AVS	0.6 AVL/AVS
Appelants nommés	30	20	15
Nombre de jours de service couverts par le contrat	18 journées sur site AVL/AVS 9 journées sur site en urgence	10 journées sur site AVL/AVS 1 journée sur site en urgence	8 journées sur site AVL/AVS 2 journées sur site en urgence
Coût annuel du contrat	500.000 \$	225.000 \$	175.000 \$
LOTUS			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Assurance	Industrie
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 70 milliards de \$ de ventes + de 1000 milliards de \$ d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Assurance de biens et assurance risques divers + de 20 milliards de ventes + de 100 milliards d'actifs + de 30 000 employés	Industrie + de 25 milliards de \$ de ventes 20 centres de fabrication, de distribution et services + de 10 000 employés
Logiciels couverts	Notes/Domino, Connections, iNotes, Quickr, Sametime,	Notes/Domino, Connections, Quickr, Sametime	Notes/Domino, iNotes, Quickr, Sametime
Nombre d'utilisateurs	+ de 200 000	+ de 50 000	+ de 10 000
AVP FTE	1,3 AVL	0,5 AVL	0,33 AVL
Appelants nommés	70	15	5
Nombre de jours de service couverts par le contrat	100 journées sur site AVL/AVS Journées sur site en urgence illimitées	25 journées sur site AVL/AVS Journées sur site en urgence en fonction des besoins	12 journées sur site AVL 1 journée sur site en urgence
Coût annuel du contrat	600 000 \$	235 000 \$	125 000 \$

Illustration 9 (suite)
Profils clients types : récapitulatif

RATIONAL			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Industrie	Industrie
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 100 milliards \$ de ventes + de 1000 milliards d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Fabrication de biens de télécommunication et équipements + de 20 milliards de \$ de ventes + de 20 sites de fabrication + de 50 000 employés	Fabrication de produits dans le domaine de la santé + de 10 milliards de \$ de ventes + de 15 sites de fabrication + de 30 000 employés
Logiciels couverts	ClearCase, ClearQuest, Rational Application Developer, Rational Software Architect	ClearCase, ClearQuest, DOORS, Rational Application Developer, Rational Software Architect	ClearCase, ClearQuest, DOORS
Nombre d'utilisateurs	+ de 300	155	60
AVP FTE	1,0 AVL 0,33 AVS	0,5 AVS	0,33 AVS
Appelants nommés	10	10	5
Nombre de jours de service couverts par le contrat	10 journées sur site AVL/AVS	6 journées sur site AVL/AVS 1 journée sur site en urgence	4 journées sur site AVL/AVS 1 journée sur site en urgence
Coût annuel du contrat	500 000 \$	200 000 \$	135 000 \$
TIVOLI			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Secteur public	Assurance
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 100 milliards de \$ de ventes + de 1000 milliards d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Services informatiques centralisés du gouvernement au service de + de 80 agences et entités, + de 100 000 employés	Assurance de biens et assurance tous risques + de 20 milliards \$ de ventes + de 100 milliards d'actifs + de 30 000 employés
Logiciels couverts	Business Systems Manager, Application Dependency Discovery Manager, Composite Application Manager, Configuration Manager, Enterprise Console, License Compliance Manager, Maximo, Monitoring, Omegamon XE, Provisioning Manager, System Automation, Workload Scheduler	Application Dependency Discovery Manager, Business Systems Manager, Composite Application Manager, Configuration Manager, Enterprise Console, Monitoring, Monitoring for Databases, Netcool, NetView, Omegamon XE, Remote Control	Access Manager, Directory Server, Identity Manager, Identity & Access Assurance
AVP FTE	1,25 AVL 1,2 AVS	0,33 AVL 0,25 AVS	0,33 AVL 0,2 AVS
Appelants nommés	15	5	5
Nombre de jours de service couverts par le contrat	5 journées sur site AVL/AVS 1 journée sur site en urgence	15 journées sur site AVL/AVS 1 journée sur site en urgence	5 journées sur site AVL/AVS 2 journées sur site en urgence
Coût annuel du contrat	300 000 \$	200 000 \$	175 000 \$

Illustration 9 (suite)
Profils clients types : récapitulatif

WEBSPHERE			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Grande distribution	Assurance
Type d'entreprise	Banque de détail diversifiée + de 100 milliards \$ de ventes + de 1000 milliards \$ d'actifs + de 5000 agences + de 200 000 employés	Vente de marchandises divers + de 50 milliards \$ de ventes + de 2000 magasins + de 70 centres de distribution + de 250 000 employés	Assurance de biens et assurance tous risques + de 20 milliards \$ ventes + de 100 milliards \$ d'actifs + de 30 000 employés
Logiciels couverts	Application Server, Business Integration, Customer Center, DataPower, Enterprise Service Bus, Message Broker, MQ, Process Server	Application Server, Business Integration, Extended Deployment, Message Broker, MQ, Portal Server	Application Server, Business Integration, MQ, Process Server
AVP FTE	1,5 AVL 4,75 AVS	1,5 AVL 1,5 AVS	1,5 AVL/AVS
Appelants nommés	120	35	25
Nombre de jours de service couverts par le contrat	22 journées sur site AVL/AVS 5 journées sur site en urgence (0 utilisées)	15 journées sur site AVL/AVS 4 journées sur site en urgence (0 utilisées)	12 journées sur site AVL/AVS 2 journées sur site en urgence (0 utilisées)
Coût annuel du contrat	650 000 \$	325 000 \$	200 000 \$

Illustration 10
Profils clients types : retours sur investissement

BUSINESS ANALYTICS			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Sociétés de services	Industrie pharmaceutique
Personnel AVP	124 089	77 858	31 143
Informationnel et autres services	22 043	16 793	14 543
Gains de productivité	264 446	93 660	112 284
Gains liés à la gestion du risque	1 483 908	644 546	307 571
TOTAL (en \$)	1 894 486	832 857	465 541
ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT			
SECTEUR D'ACTIVITE	Assurance	Services financiers	Distribution
Personnel AVP	129 911	46 344	35 221
Informationnel et autres services	49 080	20 588	19 399
Gains de productivité	138 531	36 764	15 795
Gains liés à la gestion du risque	820 350	317 310	243 247
TOTAL (en \$)	1 137 872	421 006	313 662
INFORMATION MANAGEMENT			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Grande distribution	Assurance
Personnel AVP	177 515	75 707	84 531
Informationnel et autres services	66 225	35 925	25 425
Gains de productivité	1 291 076	334 296	227 586
Gains liés à la gestion du risque	2 224 872	504 723	475 001
TOTAL (en \$)	3 759 688	950 651	812 543
LOTUS			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Assurance	Industrie
Personnel AVP	227 641	85 273	46 492
Informationnel et autres services	76 193	33 293	31 493
Gains de productivité	549 481	77 036	22 014
Gains liés à la gestion du risque	1 230 345	169 625	31 644
TOTAL (en \$)	2 083 660	365 227	131 643
RATIONAL			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Industrie	Industrie
Personnel AVP	217 037	63 028	41,598
Informationnel et autres services	32 993	27 293	23 543
Gains de productivité	1 357 258	603 480	190 121
Gains liés à la gestion du risque	1 361 409	357 956	444 450
TOTAL (en \$)	2 968 697	1 051 757	699 712
TIVOLI			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Secteur public	Assurance
Personnel AVP	364 447	82 900	71 703
Informationnel et autres services	38 543	34 043	25 343
Gains de productivité	328 762	134 528	82 224
Gains liés à la gestion du risque	1 203 826	750 111	157 032
TOTAL (en \$)	1 935 578	1 001 582	336 302
WEBSPHERE			
SECTEUR D'ACTIVITE	Services financiers	Grande distribution	Assurance
Personnel AVP	876 824	444 900	211 328
Informationnel et autres services	36 743	23 243	32 993
Gains de productivité	3 135 974	1 122 162	404 201
Gains liés à la gestion du risque	986 929	1 210 786	485 299
TOTAL (en \$)	5 036 470	2 801 091	1 133 821

A PROPOS D'INTERNATIONAL TECHNOLOGY GROUP

En attirant votre attention sur les problèmes potentiels qui affectent votre environnement, ITG contribue à renforcer votre marge de compétitivité, ce qui peut avoir un impact sur vos perspectives de croissance et de profit

La société International Technology Group (ITG), fondée en 1983, est un cabinet-conseil indépendant en recherche et gestion d'entreprise, spécialisé dans les stratégies d'investissement informatique, les études de rentabilité, l'analyse d'infrastructure, les stratégies de déploiement, l'alignement des processus informatiques sur les objectifs métier et l'analyse financière.

ITG a joué un rôle pionnier dans le développement de processus et de méthodologies de calcul du coût total de possession (TCO) et du retour sur investissement (ROI). En 2004, la société s'est vue décerner le prix « Decade of Education Award » par l'ITFMA (Information Technology Financial Management Association), la première association professionnelle spécialisée dans la formation aux pratiques de gestion financière et dans l'amélioration de celles-ci auprès des communautés informatiques d'utilisateurs finals.

La société s'est investie dans une centaine de projets de consulting de premier plan, a diffusé environ 160 rapports d'exploitation et livres blancs, et a remis près de 1 800 documents d'information et présentations à des clients et des groupes d'utilisateurs spécifiques dans le cadre de conférences sectorielles et de séminaires organisés dans le monde entier.

Les services aux clients sont conçus pour fournir à ces derniers des données factuelles et de la documentation fiable afin de les guider dans le processus décisionnel. Les informations fournies servent de point de départ au développement de plans tactiques et stratégiques. Les développements importants sont analysés et les clients se voient proposer une assistance pratique sur les moyens les plus efficaces de répondre aux changements susceptibles d'affecter ou de remodeler les plannings de développement informatique complexes.

Les clients se voient proposer une large gamme de services qui leur fournissent les informations dont ils ont besoin pour compléter leurs potentialités et leurs ressources internes. Les programmes personnalisés permettent au client de combiner plusieurs des produits livrables suivants en fonction de ses besoins :

Rapports d'état	Études approfondies des problèmes stratégiques
Rapports destinés à la Direction	Analyse détaillée de développements significatifs
Réunions avec la Direction	Réunions interactives périodiques avec la direction
Présentations destinées aux décideurs	Présentations stratégiques planifiées destinées aux décideurs
Courriels	Réponses à des demandes d'informations dans des délais adéquats
Communications téléphoniques	Réponses immédiates à des demandes d'informations

Les clients se composent d'un échantillon d'utilisateurs finals de produits informatiques représentant, au sein du secteur privé ou public, des multinationales, des entreprises industrielles, des établissements financiers, des établissements scolaires, des organismes publics, ainsi que des fournisseurs de systèmes informatiques, des éditeurs de logiciels et des sociétés de services informatiques. Parmi les clients relevant de l'administration fédérale aux États-Unis, on peut citer des organismes dépendant du ministère de la Défense (tels que la DISA), du ministère des Transports (tels que la FAA) et du ministère des Finances (tels que l'US Mint).

International Technology Group



4546 El Camino Real, Suite 230
Los Altos, California 94022-1069
Telephone: (650) 949-8410
Facsimile: (650) 949-8415

Version ITG du 12 juillet 2010

Version française du 29 nov.2010