

Services réseau gérés : 4 bonnes pratiques pour optimiser les achats

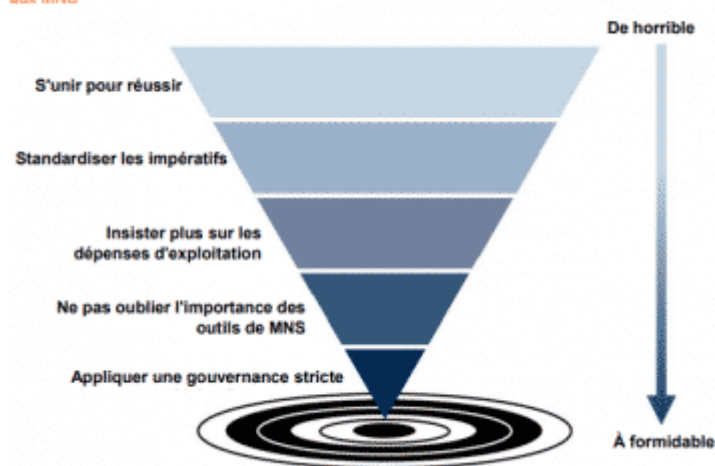
Les entreprises qui utilisent des services réseau gérés (MNS pour Managed Network Services) sont confrontées à des dépassements de coûts surprenants et à des performances insuffisantes. En utilisant ces bonnes pratiques lors de l'établissement d'accords, les responsables de l'infrastructure et des opérations chargés d'acquérir des MNS peuvent limiter les frais imprévus et réduire jusqu'à 30 % les dépenses de prestation de services.

Les responsables du réseau d'entreprise ont le choix parmi de nombreuses options pour sélectionner un prestataire de MNS. La difficulté lors de l'évaluation des offres des prestataires de MNS réside dans le fait qu'il est rare que deux prestataires proposent des prix, des définitions de services ou des SLA structurés de façon similaire.

En conséquence, les responsables de l'infrastructure et des opérations ont du mal à comparer les offres de MNS et à négocier un contrat clair. Or, en l'absence de clarté, les conflits se multiplient et les dépenses montent en flèche. De plus, de nombreux prestataires de MNS rechignent à fournir des détails transparents sur la portée des services dans leurs offres, car l'obscurité les soustrait à la charge de la responsabilité quant à leurs objectifs d'optimisation des dépenses.

Les acheteurs d'entreprise demandent à Gartner comment atteindre au mieux leurs objectifs de sourcing des MNS. Le présent article fournit cinq bonnes pratiques pour acquérir des MNS en contrôlant les coûts et en améliorant les performances (voir la figure 1).

Figure 1. Les responsables du réseau d'entreprise doivent employer cinq bonnes pratiques quant aux MNS



Source : Gartner (février 2019)

Analyse

Engagez une équipe interfonctionnelle pour négocier les accords sur les MNS

Pour assurer le succès, l'étape fondamentale de la planification d'un modèle de consommation des MNS consiste à parvenir à une appropriation conjointe des résultats de la sélection.

Les responsables de l'infrastructure et des opérations doivent activement gouverner et s'approprier les résultats des décisions relatives aux MNS en impliquant les responsables dans toute l'entreprise : métiers, finances, juridique, sourcing, applications et ingénierie.

De nombreux dirigeants d'entreprise ont des problèmes avec la prise de décisions conjointes en raison de la difficulté à établir les relations et la confiance nécessaires entre différentes fonctions de l'entreprise. Ils ne sont pas seuls.

D'après le score informatique de Gartner pour l'infrastructure et les opérations, 54 % des responsables de l'infrastructure et des opérations ont indiqué que les processus de gestion qui favorisent la collaboration proactive entre les unités opérationnelles n'existent que très peu, voire pas du tout.

Un large engagement avec des parties prenantes internes doit être établi : leur engagement doit être actif à travers toutes les phases de la planification, de la sélection et des opérations courantes. Grâce à cet engagement, l'adhésion des dirigeants et l'appropriation des objectifs, la gestion des indicateurs de performances clés (KPI) améliorera les résultats des accords sur les MNS pour l'entreprise. En l'absence d'appropriation conjointe lors de la définition de la portée, des dépenses et des attentes en matière de performances, les décideurs isolés peuvent se retrouver à devoir défendre des résultats de MNS peu satisfaisants sans le soutien du reste de l'entreprise.

Pour que cette équipe interfonctionnelle soit productive, les responsables de l'infrastructure et des opérations doivent suivre un processus structuré, en utilisant un modèle d'appel d'offres pour les services réseau gérés. Adaptez ce modèle aux impératifs spécifiques de votre entreprise, à votre environnement technologique et à vos besoins opérationnels.

Élaborez un appel d'offres avec des exigences claires et concises, en utilisant une structure qui permet aux prestataires de répondre facilement et de manière cohérente et à l'entreprise de traiter les réponses uniformément.

Recommandations

- Constituez une équipe interfonctionnelle de sélection des MNS composée de responsables informatiques, de l'ingénierie, des applications, du sourcing, des finances et métiers.
- Élaborez une ébauche d'appel d'offres que vous reverrez avec toutes les parties prenantes et avec Gartner. Mettez à jour cet appel d'offres en fonction du retour d'informations avant de le soumettre aux prestataires de MNS. Prévoyez suffisamment de temps pour effectuer ces étapes.
- Soumettez l'appel d'offres aux prestataires. Exigez qu'ils confirment leur aptitude à satisfaire vos impératifs sans réserves et qu'ils se conforment strictement au format de tarification indiqué dans le modèle de tarification de l'appel d'offres.
- Rejetez les offres groupées au niveau du site ou de l'entreprise ; la transparence des prix unitaires avec les activités confirmées incluses dans les frais mensuels récurrents est essentielle.
- Reconnaissez que la tarification par port des appareils courants, tels que les commutateurs intégrés avec le MNS dans lequel le prestataire contrôle les niveaux de

densité des ports du commutateur, coûte souvent plus cher que la tarification par appareil (en unités).

- Exigez que les accords de MNS incluent des réductions de prix du marché supérieures à la moyenne pour les appareils en grand volume tels que les commutateurs et les points d'accès, par exemple pour plus de 100 unités d'un même appareil réseau.

Imposez des offres de MNS standardisées

De nombreux responsables de l'infrastructure et des opérations qui acquièrent des MNS recherchent des services personnalisés auprès des prestataires de MNS ou mélangent des besoins d'augmentation du personnel avec la sélection des MNS.

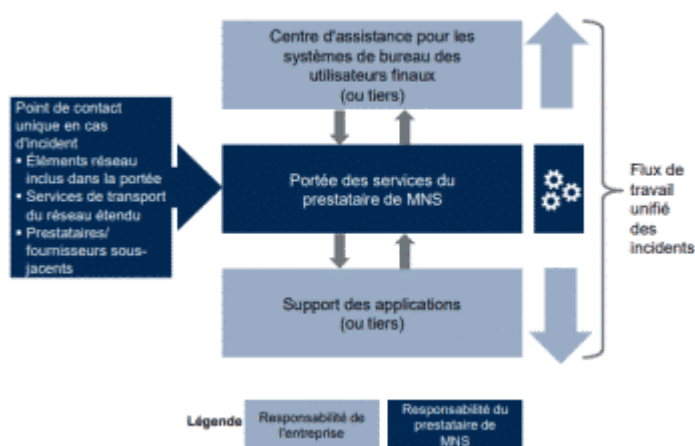
Les offres viables de services réseau gérés sont basées sur des processus standard et répétables (automatisés si possible). La revue par Gartner des ébauches d'appels d'offres pour des MNS d'entreprise révèle que 80 % contiennent des questions ouvertes et des définitions imprécises². Les recherches menées par Gartner confirment qu'un manque de standardisation des impératifs dans les accords d'entreprise entraîne souvent des dépassements des frais totaux des MNS allant jusqu'à 30 % pendant la durée de l'accord.

Lorsque des prestataires de MNS personnalisent des éléments de leur offre pour répondre à un impératif d'entreprise peu courant, ils consacreront le moins possible de ressources de développement et d'amélioration continues à cette capacité supplémentaire.

Les prestataires se concentrent sur les exigences qui s'appliquent à la plupart des clients, et non sur des exigences ponctuelles. Les entreprises qui ont besoin de composants personnalisés doivent continuellement investir dans ces fonctionnalités non standard en plus des frais des MNS standard.

La figure 2 illustre l'étendue des responsabilités les plus courantes des MNS pour les entreprises clientes.

Figure 2. Modèle de responsabilités les plus courantes pour les prestataires de MNS et les entreprises



Source : Gartner (février 2019)

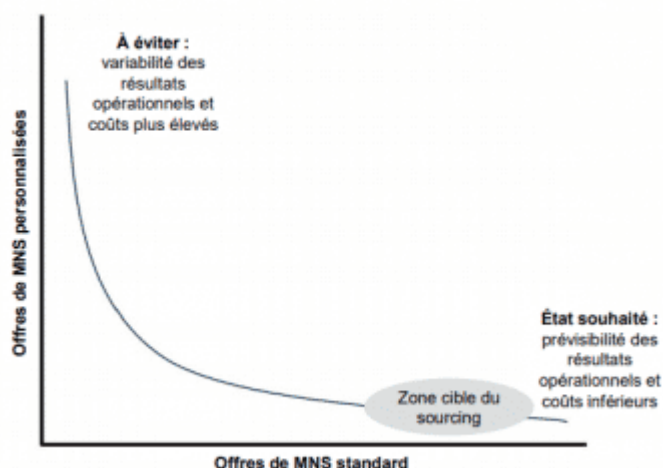
La grande majorité des offres des prestataires de MNS n'incluent pas le support des systèmes de bureau des utilisateurs finaux ni le support des applications d'entreprise ; les deux sont généralement assurés en interne par l'entreprise ou sont externalisés. Ces deux domaines sont habituellement séparés des offres de MNS en raison des différents cas d'utilisation, outils et compétences requis.

Les offres de MNS doivent inclure tous les éléments réseau dans la portée, y compris tous les services (transport) de réseau étendu pour la responsabilité des incidents (point de contact unique) et les fournisseurs de produits tiers sous-jacents qui sont couverts par des contrats de maintenance distincts.

Recommandations

- Demandez des MNS pour la prise en charge de l'équipement courant des fournisseurs, des versions logicielles et des configurations. Si vous devez avoir des composants ou des processus peu communs nécessitant une offre de MNS personnalisée, faites appel à un intégrateur de systèmes ou un prestataire autre que de services réseau pour les MNS, mais soyez prêt à faire face à des coûts plus élevés et à des performances inférieures étant donné la variabilité inhérente à l'environnement de MNS personnalisé.
- Résistez à l'idée de permettre à un prestataire de MNS de personnaliser ses processus d'exploitation standard en fonction de vos préférences, car les niveaux de prix et de performances seront décevants. Utilisez des processus et des outils de gestion internes pour satisfaire les impératifs qui dépassent la portée de l'offre standard du prestataire de MNS (voir la figure 3)

Figure 3. Minimisez la personnalisation des offres standard de MNS



Source : Gartner (février 2019)

- Adoptez (en vous y adaptant) les processus du prestataire en matière de support aux clients et de gestion du changement afin d'atteindre des résultats rentables et très performants, notamment pour les interactions à volume élevé, incluant ces principaux domaines :
- interaction avec le centre d'assistance de l'entreprise pour la gestion des incidents et le signalement progressif ;
- interaction de demande de service pour les transferts, ajouts, modifications ou suppressions de services ;
- processus de gestion du changement : chaînes de signature et approbations.

Donnez la priorité à la réduction des dépenses d'exploitation des MNS

Les dépenses d'exploitation du réseau d'entreprise peuvent être supérieures aux coûts des technologies logicielles et matérielles du réseau lorsque l'on prend en compte les dépenses d'investissement par rapport aux dépenses d'exploitation sur toute la durée de vie utile du matériel. Les dépenses d'exploitation comprennent la maintenance du matériel, les services réseau et l'exploitation du réseau (lire la note 1).

Dans le cadre des accords sur les MNS, les dépenses d'exploitation constituent la grande majorité des initiatives d'optimisation d'entreprise une fois que la technologie est achetée. Pourtant, les prestataires de MNS qui sont censés optimiser les dépenses augmentent souvent les dépenses de l'entreprise sur la durée des accords.

D'après les données de plus de 1 000 demandes de revue par Gartner des propositions de MNS (nouvelles et renouvellements) au cours des 24 derniers mois, il ressort que les propositions des prestataires de MNS manquent de clarté dans la définition des services dans plus de 90 % des cas.

Concernant les propositions de renouvellement examinées (60 % de l'échantillon), les preuves de dépassement des dépenses provenant d'accords antérieurs ont révélé jusqu'à 30 % de dépenses excessives de la part des entreprises. Le manque de clarté dans les offres (ce qui est inclus et ce qui ne l'est pas) et l'attention insuffisante envers l'optimisation des dépenses d'exploitation ont entraîné des frais de MNS supplémentaires dépassant les taux fixes contractuels.

Recommandations

- Optimisez les avantages reçus des MNS en investissant dans des changements internes qui tirent le meilleur parti du modèle d'exploitation des MNS.
Des changements tels que l'ajustement des processus internes, le repositionnement des niveaux de ressources ou l'ajout de nouvelles ressources peuvent réduire les coûts internes des opérations de l'entreprise plutôt que de simplement les remplacer (ou les accroître) par des frais de prestataires externes.
- Calculez le retour sur investissement des MNS sur toute leur durée de vie, pas simplement les dépenses initiales. Assurez-vous qu'il répond à vos attentes en matière de coût total de possession.
- Exigez que le prestataire de MNS utilise des processus reproductibles et standardisés, définis par une structure de processus courante, telle que la bibliothèque d'infrastructure informatique (ITIL).
- Demandez à ce que le personnel chargé des MNS ait de l'expérience dans l'exploitation de réseaux d'une conception similaire à la vôtre. Confirmez la formation du personnel, les années d'expérience et les certifications en demandant des preuves qui confirment ces attentes.
- Tirez parti de la communauté Gartner Peer Connect et des recherches de Gartner pour en savoir plus et comparer vos expériences avec celles d'entreprises similaires.

Assurez-vous que les outils des prestataires répondent aux impératifs opérationnels

Gartner conseille ses clients sur les outils de gestion et d'exploitation du réseau (plus de 1 000 demandes de renseignements de clients au cours des 12 derniers mois). De nombreuses fonctions de MNS présentent des similitudes entre les fournisseurs d'outils de gestion du réseau d'entreprise, mais il existe une plus grande diversité dans les approches adoptées par les prestataires de MNS vis-à-vis des outils.

Par exemple, tous les choix de plates-formes de MNS doivent être mutualisés et maintenir une base de données de gestion des configurations précise et en temps réel pour assurer une visibilité et une contextualisation de bout en bout. En outre, 82 % des dirigeants d'entreprise déclarent que l'impératif crucial d'une gestion précise des configurations n'est satisfait en interne qu'en partie, de façon minimale ou pas du tout avant d'envisager une option de MNS.

Les responsables de l'infrastructure et des opérations doivent confirmer les capacités des outils des prestataires et le degré d'automatisation inclus dans le service.

Recommandations

- Validez la prise en charge de tous les éléments de réseau inclus dans la portée. Faites appel à Gartner pour valider les capacités de support des prestataires, si nécessaire.
- Évitez les prestataires qui ne fournissent pas une base de données de gestion des configurations unifiée. Cette base contient tous les éléments réseau des MNS dans la portée (par exemple, tous les éléments de configuration) et est requise à des fins de

transparence des performances du prestataire et de performances de la prestation des MNS.

- Assurez l'intégration avec la plate-forme du prestataire de MNS pour la génération de dossiers d'incidents (tickets) et la synchronisation de la base de données de gestion des configurations. Incluez ce point comme impératif d'intégration bidirectionnelle en temps réel dans l'appel d'offres (lire la note 2).
- Minimisez l'incidence des erreurs humaines et des temps de réponse et de réparation en exigeant du prestataire de MNS qu'il automatise tous les processus clés, y compris, au minimum, la gestion des incidents, des changements et des configurations.
- Rejetez les seuls rapports sommaires. Les rapports sommaires ou de synthèse sont utiles pour les tendances, mais ils masquent les KPI des opérations, des anomalies et des caractéristiques de performances des services réseau en temps réel qui ne sont pas visibles dans les rapports sommaires quotidiens, hebdomadaires ou mensuels.
- Exigez que le prestataire de MNS offre un portail unique (interface utilisateur graphique) pour effectuer toutes les activités de gestion des demandes de service, des incidents, des changements et des configurations (par exemple, via une interface de programmation d'applications [API] ou liaison et intégration électroniques [eBonding]).
Ce point est crucial pour l'entreprise. Le portail doit continuellement (en temps quasi réel et selon les impératifs) mettre à jour l'état des performances réseau détaillées en temps réel pour la topologie de bout en bout et toutes les interactions quotidiennes avec le prestataire.
- Supprimez les outils inutiles après la conversion des MNS. Les outils inutiles entraînent une perte de temps et de ressources.

Ajoutez des métriques de fonctionnement des services aux SLA centrés sur la technologie réseau

Les recherches de Gartner confirment que seulement 18 % des processus de prestation de services informatiques d'entreprise sont analysés en vue de repérer les opportunités d'optimisation dans le cadre d'un programme formalisé d'amélioration continue des services. L'opportunité de combler cette lacune réside dans la gouvernance d'entreprise de tout accord sur des MNS.

Les SLA centrés sur les performances réseau, tels que la disponibilité, la latence, la perte de paquets et l'instabilité, sont des composants cruciaux couramment intégrés dans les accords sur des MNS, tout comme les temps moyens de réponse et de réparation. Malheureusement, les prestataires de MNS s'arrêtent souvent là, considérant que ces éléments suffisent, alors que ce n'est pas le cas.

Au début de la reprise de la production par le prestataire de MNS, les responsables de l'infrastructure et des opérations doivent exiger que celui-ci établisse une base de référence de ses performances (KPI) pour toutes les activités dans la portée. Les rapports doivent être générés en temps quasi réel pour les activités clés et revus officiellement avec le prestataire de MNS chaque semaine, comme impératif de la gouvernance continue des prestataires (lire les notes 3 et 4). Imposez que le prestataire de MNS rende compte de ses performances lorsqu'il apporte des changements à la configuration. Les changements peuvent varier d'une simple autorisation (par

exemple, pour une modification de la liste de contrôle d'accès) à des changements plus complexes qui nécessitent le redémarrage d'un appareil une fois la modification apportée. Tous les types de changement de configuration doivent être enregistrés dans la base de données de gestion des configurations (lire les notes 3 et 4).

Recommandations

- Tirez parti des métriques conformes aux bonnes pratiques pour les opérations informatiques et assurez-vous que ces métriques sont incluses dans la proposition et le contrat des MNS du prestataire.
- Établissez des SLA (qui incluent des crédits de niveau de service) concernant la réactivité du prestataire et les performances en matière de résolution des incidents.

Ajoutez des objectifs de niveau de service (SLO) à ces SLA. Ces métriques des SLO peuvent ne pas être liées à des pénalités fondées sur la solution apportée, mais elles sont essentielles à une gouvernance efficace des prestataires et cruciales pour leur contribution aux initiatives d'amélioration continue des services.

Note 1 – Les dépenses d'exploitation du réseau d'entreprise domine les dépenses

Les dépenses d'investissement ne concernent que le matériel, tandis que les dépenses d'exploitation incluent les coûts de fonctionnement du réseau, les services réseau, la maintenance des appareils réseau et l'administration.

D'après les analyses de Gartner, les dépenses d'investissement peuvent représenter jusqu'à un tiers d'un achat lié à la mise en réseau ; toutefois, sur la durée de vie utile des ressources (jusqu'à sept ans), les dépenses d'exploitation dominent les dépenses d'investissement en termes de dépenses totales consacrées au réseau, à environ deux tiers.

Note 2 – Outils d'entreprise courants et prestataire de MNS

L'exigence la plus fréquente pour les accords de MNS d'entreprise est la nécessité d'intégrer le système de génération des dossiers d'incident du prestataire de MNS (par exemple, application du centre de services) à celui de l'entreprise.

En fait, les entreprises doivent toujours avoir une vision intégrée et globale du cycle de vie de tous les dossiers d'incident, quelle que soit la source de résolution ou le système utilisé.

En règle générale, les entreprises exploiteront leur propre centre d'assistance aux utilisateurs finaux (pour les systèmes de bureau et les applications, par exemple), et les prestataires de MNS opéreront derrière cette ligne de front.

Une vue intégrée des incidents concernant le prestataire de MNS, tout en hiérarchisant les problèmes relatifs aux applications ou systèmes de bureau des utilisateurs finaux, est un impératif crucial.

Par exemple, un opérateur d'assistance aux utilisateurs finaux d'entreprise qui n'a pas de visibilité intégrée sur les problèmes de réseau sous-jacents (susceptibles de causer le problème sur le système de bureau ou l'application) est fortement entravé par ce manque de visibilité et de vue en temps quasi réel des éléments du réseau et de l'état des services (et des dossiers d'incident ouverts ou récemment fermés).

Le fait de devoir se connecter à un autre système pour corréler les symptômes est un processus fastidieux et sujet aux erreurs. En outre, cette approche fragmente la génération de rapports et les activités ultérieures d'analyse des incidents ; les entreprises ne doivent pas être contraintes de se

tourner vers une application externe de centre d'assistance exploitée par le prestataire de MNS et de se fier à la corrélation humaine entre plusieurs applications de centre d'assistance.

De nombreux prestataires incluent des intégrations et une visibilité sur la gestion dans des ressources basées sur le cloud computing, comme Amazon et Microsoft. De plus, certains prestataires proposent des services gérés de plus grande portée pour d'autres éléments des opérations informatiques au-delà de la couche réseau, tels que les serveurs, le stockage, la surveillance des performances des applications, la gestion des ressources informatiques et l'intelligence artificielle dédiée aux opérations informatiques. Les entreprises qui envisagent des offres de portée plus large doivent s'assurer que les mêmes principes d'achat s'appliquent à ces secteurs élargis qu'aux offres de MNS plus restreintes.

Note 3 – Mesure du taux de succès et d'annulation des changements de configuration

Les changements apportés aux configurations des appareils réseau d'entreprise nécessitent une planification minutieuse. Certains changements sont simples, tandis que beaucoup d'autres sont complexes. Le taux de réussite des changements de configuration est un indicateur clé de la qualité et de l'efficacité des processus, des outils et du personnel en charge du fonctionnement du réseau. Les entreprises (et leurs prestataires de MNS) doivent mesurer l'efficacité de la gestion de la configuration (et des changements) : taux de réussite et taux d'annulation des changements, en précisant dans les rapports associés les raisons des annulations afin d'évaluer la qualité et la stabilité de ce processus crucial.

Exigez que les prestataires de MNS rendent compte du temps écoulé pour apporter les modifications à la configuration et du nombre de fois en pourcentage où les changements ont dû être annulés en raison d'une défaillance, que ce soit en configuration manuelle, partiellement automatisée ou sans intervention. La disponibilité du réseau est d'autant plus réduite dans les environnements où le taux d'échec des changements de configuration du réseau est plus élevé.

Note 4 – Mesure de l'exactitude du code de motif de la clôture d'un incident

Cette métrologie indique le niveau d'intégration et d'automatisation des compétences, des outils et de la propriété intellectuelle du prestataire dans le flux de travail de niveau 1. Elle permet de suivre l'exactitude du code de motif (en pourcentage) entre le moment de la déclaration de l'incident et la clôture de l'incident, pour déterminer si le code a été correctement appliqué ou non lors de la déclaration.

La sensibilisation des entreprises (et des prestataires) aux mesures d'efficacité qui sous-tendent l'exactitude des motifs est essentielle pour mener à bien les initiatives d'amélioration continue des services visant à réduire le nombre d'incidents.