

## **Optimisation des services offerts aux utilisateurs finaux grâce à la stratégie IBM Right-to-Left**

*Evaluation de votre positionnement sur la matrice de niveau de maturité Right-to-Left*





Une approche innovante du support informatique apporté aux utilisateurs finaux permettra de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction des clients.

## Introduction

Depuis l'avènement des ordinateurs de bureau, les responsables informatiques tentent de réduire les coûts de support correspondants, et de maintenir dans le même temps la qualité des services proposés, le tout au sein d'un environnement informatique en constante mutation. Le nombre croissant d'utilisateurs, la diversité des équipements et la complexité de la technologie requièrent que le modèle de support permette de relever les défis correspondants. Les entreprises doivent définir un nouvel modèle de succès. Ce nouveau modèle est une progression continue vers l'élimination des points de défaillance, ce qui diminue les demandes de support et les coûts de main d'œuvre associés, tout en augmentant la satisfaction des clients.

Une nouvelle stratégie a vu le jour pour faire face à ces nouvelles exigences : elle porte le nom de Right-to-Left, et son objectif est de déplacer continuellement le support d'un service sur site coûteux vers un modèle plus rentable, capable d'offrir une résolution des incidents au plus proche de leur source. Cette stratégie permet de réduire les coûts tout en augmentant la productivité des utilisateurs finaux. Elle a pour objectif final une satisfaction accrue des utilisateurs, une efficacité accrue du modèle de support, avec une élimination progressive des incidents.

Ce document constitue une présentation des différents composants de la stratégie Right-to-Left. Les responsables informatiques pourront ainsi évaluer leurs environnements de support et démontrer les améliorations quantitatives de productivité et les réductions de coûts que leur entreprise pourrait en retirer. Il s'appuie sur les nombreuses années d'expérience d'IBM et sur ses connaissances dans le domaine des environnements de support informatique appliquée aux utilisateurs finaux. Il tire également profit d'une décennie de mise en œuvre de cette stratégie par IBM.

Les structures de support informatique doivent voir au-delà de la notion de gestion des coûts.

## Impact des coûts sur le support informatique appliqué aux utilisateurs finaux : état des lieux

La crise économique mondiale a entraîné une pression accrue sur la réduction des coûts de l'entreprise. Toutefois, ce n'est un secret pour personne : le coût de l'assistance apportée aux utilisateurs finaux pose un problème aux entreprises depuis de nombreuses années. Au cours de l'année 2008, moins de 10 % des personnes interrogées dans le cadre d'une étude Gartner disaient être capables de diminuer leurs coûts de support matériel et logiciel, et environ la moitié d'entre elles a enregistré une augmentation des coûts de support de 49,6 % (support logiciel) et de 45,4 % (support matériel).<sup>1</sup>

Les responsables de structures d'assistance sont confrontés à un grand nombre de défis ; en effet, ils doivent réduire les coûts tout en augmentant les investissements requis pour rester dans la course. Ils doivent :

- Garantir souplesse et agilité, pour offrir un support informatique permanent à une force de travail mobile, très dispersée géographiquement.
- Augmenter la productivité des employés, en accélérant la résolution des incidents et en évitant leur occurrence.
- Augmenter la qualité du service tout en hébergeant un nombre accru de technologies aussi diverses que complexes.
- Améliorer continuellement le service, au sein d'un environnement économique en pleine mutation.
- Favoriser l'innovation, porteuse de valeur mesurable pour l'entreprise.

Pour certains responsables informatiques, les tentatives de réalisation de ces objectifs se heurtent à la réalité des budgets réduits, ce qui les conduit à :

- Limiter le déploiement de nouvelles applications ou de nouvelles technologies, afin de diminuer les besoins d'assistance supplémentaires.
- Mettre en péril la qualité du service, par une consolidation en centres distants ou par une réduction du personnel de support informatique (voire le cumul des deux dispositions).
- Réduire ou fragmenter l'assistance sur des équipements ou des applications existants.

La stratégie Right-to-Left transforme le support informatique apporté aux utilisateurs finaux, avec l'objectif final d'éliminer une grande partie des demandes d'intervention.

Pour répondre à ces exigences, les structures de support informatique doivent voir au-delà des leviers traditionnels d'efficacité, centrés sur la gestion des coûts. Il est temps d'adopter une stratégie de transformation et un modèle de support qui n'ait pas pour unique objectif de réduire les coûts, mais qui vise à relever les défis qui se posent aux Directeurs des Services d'Information, dans l'environnement d'assistance que nous connaissons actuellement.

## Présentation de l'approche Right-to-Left pour un support technique aux utilisateurs finaux

L'approche stratégique Right-to-Left de support informatique a pour objectif la diminution du délai de résolution, entraînant un accroissement de la productivité client, une forte diminution du nombre d'incidents et des coûts de support informatique. Il traite l'ensemble des prestations de support informatique, évitant toute sous-utilisation des services de support (qui entraînent parfois des augmentations imprévues de coûts).

Les avantages mesurables de cette approche sont les suivants :

- Productivité accrue des employés, grâce à la diminution des incidents, de leur durée, et du nombre de visites sur site.
- Réduction des coûts de main-d'œuvre via la réduction du nombre d'appels de premier niveau au centre d'assistance (et par conséquent, réduction du nombre d'appels de deuxième ou troisième niveau).
- Réduction des coûts liés aux incidents et aux pannes, grâce à l'adoption d'une approche de prévention visant à éliminer totalement la survenue d'incidents.

La Figure 1 illustre l'adoption de cette approche : nous voyons le transfert des demandes de support informatique d'une approche très consommatrice en termes de main d'œuvre (résolution des incidents sur site, par exemple) décrite dans la partie droite, vers une approche préventive, automatisée, plus rentable (virtualisation, résolution automatisée des incidents et objectif final d'élimination de la survenue d'incidents) décrite dans la partie gauche. Ce changement d'approche permet de réduire les coûts et le nombre d'incidents, et d'utiliser ces économies pour innover et atteindre les objectifs l'entreprise.

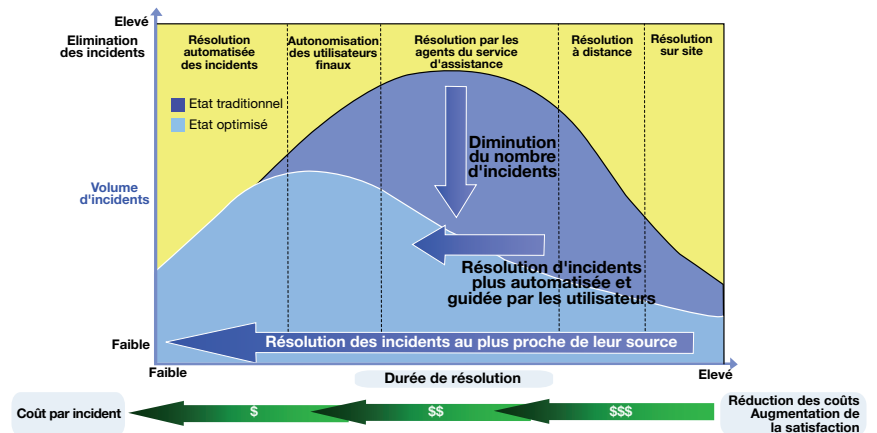


Figure 1. Stratégie IBM Right-to-Left

La nouvelle réponse en matière de demandes de support informatique (de la résolution sur site à l'élimination progressive des incidents) nécessite une approche holistique au sein de l'entreprise.

## Présentation des six composants de la stratégie Right-to-Left

L'amélioration de la productivité des utilisateurs finaux, la diminution des coûts de main d'œuvre et des points de communication et la réduction (voire élimination) des appels de demandes de support sont désormais réalisables : l'utilisation de technologies, outils et processus intelligents, intégrés aux six composants de la stratégie Right-to-Left met ces objectifs à portée de main. Chacun de ces composants, pris individuellement, peut donner de très bons résultats ; toutefois, les meilleurs résultats s'obtiennent via la mise en œuvre holistique de l'ensemble d'entre eux au sein de l'entreprise.

- **Résolution sur site**

Le support informatique sur site, généralement le plus cher en termes de support informatique, implique une assistance à l'utilisateur final via une intervention physique sur l'équipement. Il est assuré par le déplacement d'une personne dans les locaux de l'utilisateur (ou à défaut, l'utilisateur doit se rendre sur un site de dépôt de l'équipement). Quelle que soit la méthode utilisée, l'utilisateur subit fortement les conséquences de l'incident. En général, c'est avec ce mode de support informatique que l'on rencontre les délais de résolution les plus longs et donc l'impact le plus fort sur la productivité des utilisateurs finaux et sur les coûts.

Le passage de centres d'appels à des centres d'assistance peut augmenter la résolution des incidents ; toutefois, la stratégie Right-to-Left comporte d'autres étapes.

- **Résolution à distance**

La résolution des incidents à distance implique une assistance à partir d'un site distant (par opposition au support sur site). La mobilité accrue des utilisateurs finaux appelle un modèle de support informatique plus solide, capable de résoudre les incidents à distance. Les capacités accrues dont nous bénéficions désormais (telles que la prise de contrôle d'ordinateurs à distance, la récupération d'images, l'optimisation des outils de diagnostic, la virtualisation, les bases de connaissances, les moteurs de recherche, les analyses de données et la visibilité accrue des systèmes et configurations utilisateur) offrent également la possibilité de résoudre à distance les incidents qui se produisent, qu'ils soient simples ou complexes. Le support informatique à distance est généralement plus rentable que le support sur site ; il implique de surcroît des temps de résolution plus courts.

- **Résolution d'incidents par les agents du service d'assistance**

Ce type de résolution est la forme la plus courante de support à distance. Dans ce cas, l'utilisateur final demande de l'aide à son point de contact unique. Le type de centre d'assistance mis en place peut avoir une très forte influence sur le délai de résolution des incidents (et sur les demandes de clôture ou sur les tickets d'incidents). Par exemple, si une approche de centre d'appels implique que seuls les appels de base soient gérés au premier contact (méthode de diffusion), cela entraînera le transfert des appels vers des groupes de niveau de résolution supérieurs, et donc l'allongement probable de la durée de résolution (de simples minutes à plusieurs heures, voire plusieurs jours). Au fil du temps, les sociétés informatiques ont reconnu l'avantage d'une approche de gestion immédiate d'une grande partie des appels (de 50 à 60 %) par le centre d'assistance, car elle augmente la productivité des employés.

Ce fort pourcentage de résolution des incidents lors du premier contact (avec un centre d'assistance, et non auprès d'un centre d'appels) constitue une première étape importante dans la stratégie Right-to-Left, et de nombreuses entreprises ont déjà franchi le pas vers l'adoption de cette approche. Mais cette stratégie ne s'arrête pas là.

Les incidents transférés à des niveaux plus élevés de résolution ont un impact sur la productivité ; par conséquent, dans le cadre de cette stratégie, les opportunités d'accroissement des capacités du centre d'assistance sont

La stratégie s'appuie sur les meilleures pratiques ITL et permet ainsi de limiter les pertes de productivité et d'accompagner une optimisation continue.

recherchées pour renforcer continuellement le nombre d'incidents résolus au premier contact. Cela a pu être réalisé grâce aux avancées technologiques dans le domaine des unités VRU (Voice Response Units), et via un meilleur screening et à un acheminement plus efficace des appels : cela garantit que chaque incident est géré de façon optimisée.

Ces améliorations ont également étendu le spectre de la gestion des files d'attente entrantes : en effet, des outils tels que les dispositifs de file d'attente universelle permettent au centre d'assistance de gérer en temps réel différents types de demandes (appels, e-mails, discussions Web). Cela offre au client une meilleure réponse au problème posé et des délais de résolution plus courts. La technologie de gestion des incidents est également fortement utilisée pour effectuer les analyses des causes et pour fournir les informations inhérentes aux processus de l'infrastructure d'assistance. Pour réduire encore les pertes de productivité des employés, la stratégie Right-to-Left a adopté la méthodologie ITL® (Information Technology Infrastructure Library®, qui s'appuie sur la gestion proactive des incidents et sur le contrôle statistique Lean Six Sigma.

En effet, son objectif est d'amener la résolution d'incidents à se déplacer de la partie droite (centres d'appels) vers la partie gauche (centres d'assistance) et à intensifier ce mouvement vers la gauche, dans des domaines tels que l'autonomisation des utilisateurs finaux, la résolution automatisée des incidents et l'élimination progressive des incidents.

- **Autonomisation des utilisateurs finaux**

L'étude Yankee Group Research survey<sup>2</sup> a révélé que de nombreuses entreprises souhaitent traiter du problème des coûts et de la qualité au sein d'une même solution en libre-service. L'étude a montré que le support informatique Web en libre-service allait sans doute connaître une croissance d'environ 46 % entre 2008 et 2011. Dans le passé, nombreuses ont été les entreprises à attendre un tel succès de la mise en œuvre de technologies en libre-service. Les utilisateurs finaux avaient tous le même objectif : résoudre l'incident le plus rapidement possible. Tout en étant persuadés que les interventions des centres d'assistance étaient plus rapides, ils étaient encore nombreux à appeler pour faire part des problèmes rencontrés.

En règle générale, les employés s'intéressent peu à la provenance du support informatique : ils veulent simplement pouvoir en profiter où qu'ils se trouvent, quand ils en ont besoin.

Toutefois, des solutions en libre-service permettent désormais de réduire les coûts inhérents à un centre d'assistance (de 15 à 30 % environ) en permettant une résolution des problèmes connus à l'aide des techniques suivantes :

- Moteurs de recherche offrant des capacités de recherche multilingues et intuitives : ils permettent d'obtenir des résultats précis au sein d'une syntaxe simple, exprimée en langage naturel.
- Portails d'indication d'état de la résolution d'incidents, permettant à toutes les parties prenantes d'être tenues informées sur demande, 24 heures sur 24.
- Les utilisateurs finaux peuvent suivre un processus simple d'escalade de la résolution d'incident (alertes et questions, recherches dans la base de connaissances, tickets d'incidents, discussions et prise de contrôle d'équipement à distance avant d'appeler le centre d'assistance).
- Capacités de reporting améliorées, offrant des informations de profil (utilisateur et équipement) plus fiables, afin d'optimiser l'expérience utilisateur et de la rendre plus personnalisée.
- Avec les bases de contenus actualisées, des réponses plus précises peuvent être apportées, grâce aux avancées des outils de gestion des connaissances.
- L'exploration de données utilisée pour la résolution d'incidents (appels, discussions, formulaires Web ou e-mails) et l'actualisation permanente d'un système de gestion de connaissances permettent d'accélérer les recherches et la résolution d'incidents.
- La personnalisation de portail par profil d'utilisateur final offre une approche plus efficace au support informatique et encourage les répétitions.

Les utilisateurs finaux s'intéressent peu à la provenance du support informatique dont ils bénéficient, mais privilégient la rapidité de la réponse apportée à leurs besoins et l'accessibilité partout où ils se trouvent et au moment où ils en ont besoin. Cela leur apporte un niveau accru de contrôle de la résolution de leurs problèmes. A l'heure actuelle, la technologie en libre-service offre une expérience utilisateur rapide, agréable et efficace. Elle accélère l'acceptation de cette méthode, en venant compléter les mesures incitatives mises en œuvre.



L'automatisation du support apporté aux utilisateurs finaux (ou comment inciter les employés à s'autonomiser en matière de résolution d'incidents) est au coeur de cette stratégie.

- **Résolution automatisée des incidents**

Dans leur grande majorité, les problèmes liés au support informatique des utilisateurs finaux sont traités de manière réactive, et la rapidité de résolution est mesurée. L'un des composants clés de la stratégie Right-to-Left consiste à favoriser un support proactif, des mesures préventives visant à régler les problèmes sans intervention humaine ou à éliminer les facteurs de panne.

D'importantes améliorations ont été apportées à l'automatisation des outils et des bases de connaissances des centres d'assistance, dans le but de résoudre les incidents. Il en résulte que la main d'œuvre des centres d'assistance est moins élevée et que les utilisateurs finaux consacrent moins de temps à la résolution d'incidents. L'élimination des appels nécessitant une intervention humaine peut inclure les mesures suivantes :

- Mise en place d'un service en libre service permanent et automatisé, fonctionnant avec mot de passe (pour certaines entreprises, cela représente de 15 à 40 % des appels de demande d'assistance). La biométrie a par ailleurs permis de sécuriser l'utilisation de mots de passe automatisés. De plus, la synchronisation des mots de passe sur plusieurs applications permet aux utilisateurs finaux d'exécuter eux-mêmes cette tâche.
- Distribution programmée et automatique de correctifs logiciels qui gèrent les niveaux de version sur les systèmes des utilisateurs et vérifient que les mises à jour requises sont effectuées.
- Des alertes automatiques sont envoyées aux utilisateurs finaux pour les aider à éviter certains problèmes avant leur survenue.
- Une prévention des incidents ou un accompagnement à la résolution d'incidents est fournie grâce à l'exploration de données (qui permet aux utilisateurs finaux de bénéficier des informations contenues dans les questions fréquentes).

Les agents du réseau, ainsi que les serveurs et les équipements d'utilisateurs finaux peuvent s'appuyer sur des implémentations plus solides, qui collectent en permanence les données appropriées afin de détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne se produisent. Cette technologie intelligente permet d'effectuer le diagnostic, d'analyser et de résoudre l'incident sans intervention humaine, et sans affecter la stabilité de la machine. Elle confirme également que le problème est résolu, clôture le ticket et l'archive dans le système de gestion, en vue d'une réutilisation ultérieure si l'incident venait à se reproduire.

La virtualisation de l'environnement client offre des perspectives d'élimination progressive des problèmes.

- **Élimination progressive des problèmes – objectif final**

L'objectif de prévention des incidents évolue au même rythme que les autres composants et leurs technologies; les processus et les systèmes de gestion des connaissances. Pour atteindre cet objectif, la virtualisation de l'environnement des utilisateurs finaux joue un grand rôle.

Il est communément admis que la virtualisation des infrastructures de stockage et de serveurs fonctionne bien, réduisant les coûts de gestion et la configuration d'espace physique requis, améliorant la reprise sur sinistre et accélérant le provisioning. Récemment, des Responsables informatiques ont appliqué une virtualisation et des technologies de Cloud Computing pour atteindre le même but. Cette transformation permet d'accroître l'efficacité et la sécurisation des environnements des utilisateurs finaux et d'en assurer une gestion centralisée, de diminuer la complexité et le nombre d'éléments en mouvement. Le déploiement de nouvelles applications, ainsi que la mise en œuvre d'une sécurité plus efficace ou le provisioning de nouvelles unités sont désormais plus rapides et moins complexes. La sauvegarde et la récupération, la mise à jour par correctifs et la gestion de la conformité sont également devenues plus simples.

Les adeptes de la virtualisation et du Cloud Computing première génération ont déjà pu mesurer les avantages et les mutations obtenus, par rapport au mode de gestion précédent.

- Le support sur site (sauf lors de pannes matérielles) est devenu inutile.
- L'adoption d'unités au point d'extrémité limite le nombre de pannes matérielles via l'élimination des éléments en mouvement.
- Par essence, la gestion centralisée évite la survenue d'un grand nombre de problèmes potentiels à la racine.
- L'administration et la sécurité des utilisateurs sont basées sur des règles ; les utilisateurs autorisés peuvent gérer leurs propres comptes (administration déléguée, sur la base de règles).
- Une diminution du support sur site est enregistrée, grâce à une gestion centralisée et à un environnement simplifié. Cela se traduit par une réduction des appels et des interventions pour modifications ou ajouts.
- L'ingénierie d'assistance devient plus simple, grâce à l'utilisation d'un protocole unique pour la totalité du trafic. La configuration et l'administration complexes de pare-feu sont devenues inutiles.

**Vous ne pouvez pas gérer efficacement ce que vous ne pouvez pas mesurer : grâce aux mesures incluses dans la stratégie, vous pouvez réaliser vos objectifs.**

## **Avantages de la mise en œuvre de la stratégie Right-to-Left**

Pour démontrer la capacité qu'offre la stratégie Right-to-Left d'améliorer la productivité des employés, de réduire les coûts de bout en bout, de raccourcir les délais de résolution et les volumes d'incidents, et enfin d'éradiquer les problèmes à la source, IBM a développé une méthodologie de mesure.

Cette analyse s'effectue via le suivi du passage des incidents de droite à gauche, ainsi que des pourcentages de résolution atteints à chaque niveau (Niveau 0, 1, 2, par exemple) ; elle utilise une méthodologie de contrôle statistique des processus. Grâce à la rigueur statistique de cette méthode, on observe une mutation des incidents. Pour faciliter la représentation visuelle de ce changement, les pourcentages de résolution d'incidents sont reportés sur des graphiques. Cela permet de visualiser les évolutions que connaît la résolution d'incidents, en termes de tendances et de volumes. Enfin, des mesures spécifiques de coût, de durée de résolution (MTTR, Mean Time To Resolve) et de satisfaction client sont utilisées pour démontrer les avantages et l'impact de l'approche Right-to-Left.

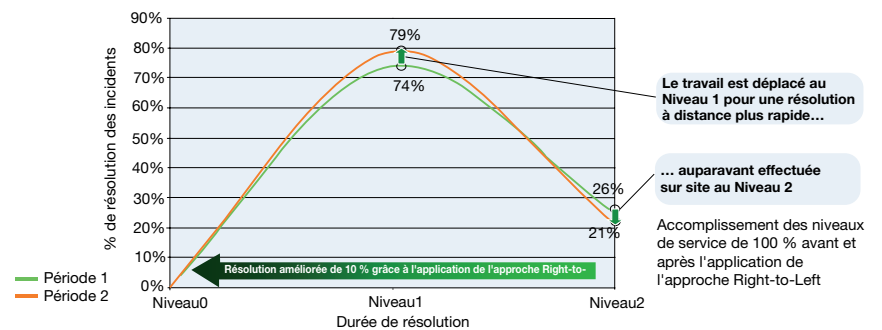
Les illustrations suivantes concernent quatre entreprises issues de secteurs d'activité différents. Elles ont chacune des défis bien différents à relever, mais elles partagent un besoin commun : réduire les coûts sans impact sur la qualité du support informatique fourni. Chacune d'entre elles a mis en place une solution permettant de traiter les problèmes spécifiques rencontrés. En revanche, elles ont toutes adopté le modèle Right-to-Left en tant qu'approche globale.

La mise à jour des fonctions de gestion des connaissances au sein d'Endesa a constitué la priorité.

**ENDESA : environnement de gestion de services et défis à relever**

ENDESA, principal fournisseur privé d'électricité en Amérique Latine et leader sur le marché en Espagne, reconnaissait que les réponses aux demandes de support de ses 15 700 employés étaient trop longues à leur parvenir. Dans ce contexte, les coûts de main d'œuvre augmentaient à un rythme inacceptable. Pour illustrer les temps moyens de résolution des incidents informatiques, IBM, en tant que fournisseur informatique de l'entreprise, s'est tout d'abord attaché à améliorer le taux de résolution lors du premier appel, ainsi que la durée globale de résolution des incidents. Dans le cadre de la stratégie Right-to-Left, IBM a également pris en compte la technologie capable de résoudre certaines demandes, diminuant ainsi le coût correspondant.

Lors d'une première étape, IBM a examiné et mis à jour les fonctions de recherche de l'outil de gestion des connaissances, ce qui a permis d'accélérer les recherches de solutions et d'augmenter le pourcentage de résolution des problèmes lors du premier appel. Des outils automatisés ont ensuite été mis en place, notamment en réinstallant ou en mettant à jour des applications qui ont permis aux employés du Niveau 1 de prendre davantage de responsabilités, moyennant un coût moindre. Enfin, grâce à des formations et à des contrôles de base, les agents ont pu transférer certains tickets vers le niveau suivant.



Volumes de résolution d'incidents

Niveau de résolution	Niveau 0 (autonomisation des utilisateurs finaux)	Niveau 1 (centre d'assistance)	Niveau 2 (assistance technique)	Total
Catégorie de résolution	Automatisation/ Outils	Résolution par les agents du service d'assistance	Résolution sur site	Tous les incidents
Période 1	0%	74%	26%	100%
Période 2	0%	79%	21%	100%



Figure 2. Mesures réalisées pour Endesa dans le cadre de la stratégie Right-to-Left

En l'espace de six mois :

- Le taux de résolution lors du premier appel a augmenté de 10 pour cent.
- Le nombre d'incidents gérés par les employés du Niveau 1 a augmenté de 5 %.
- De la même façon, les demandes du Niveau 2 ont diminué de 5 %, même si le nombre global d'incidents a augmenté de 19 %.
- Grâce à la stratégie Right-to-Left, 23 % d'incidents ont pu être évités sur site.

Un modèle centralisé a permis d'offrir aux utilisateurs finaux de Morgan Stanley un support informatique dédié et distant.

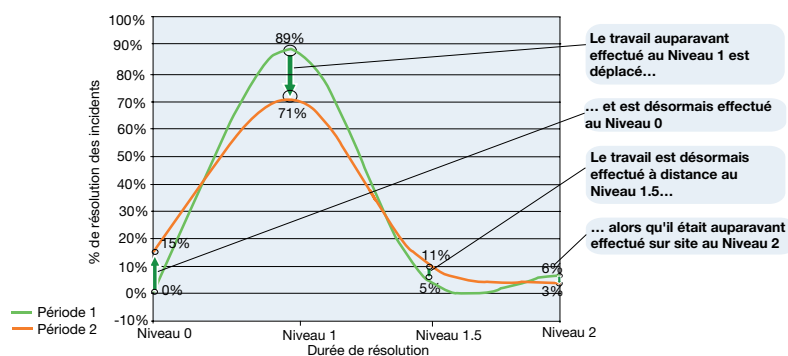
***Morgan Stanley : environnement de gestion des services et défis à relever***

Morgan Stanley est l'une des principales entreprises de services financiers du monde. Elle est implantée depuis 1935. Son objectif de service client se reflète dans son approche en matière de support informatique. Au cours de ces dernières années, Morgan Stanley a établi un partenariat avec IBM en vue d'un support informatique apporté aux utilisateurs finaux, destiné à accroître la qualité et l'innovation tout en réduisant les coûts de support et les durées d'inactivité.

IBM a présenté la stratégie Right-to-Left à Morgan Stanley et a mis en œuvre plusieurs initiatives d'équilibrage entre la rentabilité et l'efficacité du support informatique fourni aux utilisateurs finaux. Première initiative : Un modèle de support technique centralisé a été mis en place. Il utilise des techniciens dédiés et d'autres à distance (le cas échéant). Le processus de flux de tickets a été modifié et rationalisé. Il permet désormais d'envoyer toutes les demandes autres que les installations, ajouts et modifications aux files d'attente du support technique centralisé, avant de les faire parvenir aux techniciens sur site. Résultat : le support technique centralisé résout entre 85 et 90 % des tickets transmis à distance, sans impliquer de coûts de déplacement de personnel sur site.

L'automatisation de cet outil a constitué un composant clé sur lequel Morgan Stanley et IBM se sont appuyés dans le cadre de la stratégie Right-to-Left. Les outils de prise de contrôle d'équipements à distance ont été optimisés, afin d'augmenter les taux de résolution à distance et de diminuer les durées d'inactivité des employés. Un outil d'analyse de données a été déployé, afin d'analyser les données relatives aux incidents des utilisateurs finaux, d'isoler les types d'incidents spécifiques et de révéler les opportunités de résolution de problèmes au niveau des utilisateurs finaux et des premiers contacts. Les réinitialisations automatiques de mot de passe ont remplacé les tâches manuelles

(très consommatrices de temps pour les agents des centres d'assistance). Enfin, un outil commun de gestion des connaissances a été mis en œuvre pour le personnel de Niveau 1, 1.5 et 2, améliorant ainsi les taux de résolution.



Volumes de résolution d'incidents

Niveau de résolution	Niveau 0 (automatisation des utilisateurs finaux)	Niveau 1 (centre d'assistance)	Niveau 1.5 (assistance technique centralisée)	Niveau 2 (assistance technique)	Total
Catégorie de résolution	Automatisation/ Outils	Résolution par les agents du service d'assistance	Résolution à distance	Résolution sur site	Tous les incidents
Période 1	0%	89%	5%	6%	100%
Période 2	15%	71%	11%	3%	100%



Figure 3. Mesures réalisées pour Morgan Stanley dans le cadre de la stratégie Right-to-Left

Morgan Stanley en a retiré les avantages suivants :

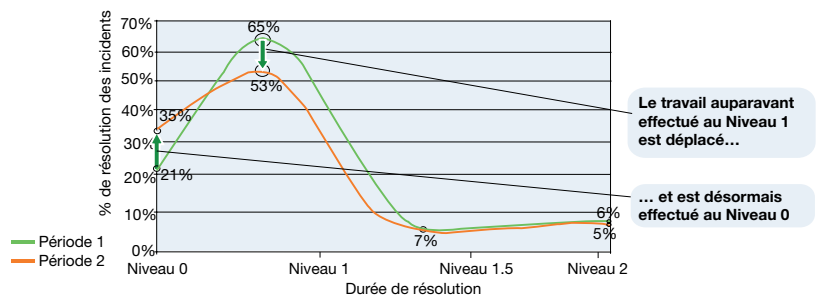
- 15 % des incidents sont désormais traités au Niveau 0, sans interaction d'un analyste du centre d'assistance.
- Diminution de 18 % des incidents consignés au Niveau 1.
- Le besoin de technicien sur site pour la résolution d'un problème client a été réduit de moitié et a atteint les objectifs de meilleures pratiques.
- Le temps moyen de résolution (MTTR, Mean Time to Resolve), c'est-à-dire le délai moyen de résolution d'un incident client, s'est amélioré. Des économies de coûts ont donc pu être réalisées.
- Grâce à la mise en œuvre de la stratégie Right-to-Left, l'utilisateur final Morgan Stanley connaît désormais une forte diminution des incidents rencontrés et des durées d'inactivité. Ses pertes de productivité ont cessé, ce qui permet au client d'être plus productif dans l'exécution de son activité quotidienne.

IBM a commencé par un renforcement du support en libre-service au cours de la transformation de ... de quoi ????

**IBM : environnement de gestion des services et défis à relever**

Avec un effectif dépassant 400 000 employés répartis dans plus de 170 pays, IBM connaît mieux que quiconque à quel point le support informatique peut être un facteur crucial de productivité du personnel et de satisfaction des clients. L'entreprise avait besoin de réduire ses coûts de support pour répondre aux exigences de son activité. Pour atteindre cet objectif, elle a cherché à faire diminuer considérablement le nombre d'appels au centre de support et à mettre en place un dispositif de déplacement des appels non complexes, le tout pour un moindre coût.

Grâce à la stratégie Right-to-Left, IBM a entrepris une transformation de son activité dans la zone géographique d'Amérique du Nord. La première étape consistait à renforcer le libre-service pour la résolution des incidents. Des communications par e-mail ont été adressées aux unités commerciales IBM de cette zone, recommandant l'utilisation du portail Web d'assistance en libre-service (IT Help Central) comme premier point de contact pour la résolution d'incidents, avant d'appeler le centre d'assistance. Par ailleurs, les forums aux questions et les documentations relatives aux questions de procédure ont été croisés avec les demandes d'aide en matière de procédure. Cela a facilité la résolution d'incidents. Par ailleurs, un système de reconnaissance vocale a été mis en place pour la réinitialisation de mots de passe sur certaines applications, ce qui a permis aux utilisateurs d'utiliser l'outil IBM Password Assistant comme méthode de base, avant d'appeler le centre d'assistance.



Volumes de résolution d'incidents

Niveau de résolution	Niveau 0 (automatisation des utilisateurs finaux)	Niveau 1 (centre d'assistance)	Niveau 1.5 (assistance technique centralisée)	Niveau 2 (assistance technique)	Total
Catégorie de résolution	Automatisation/ Outils	Résolution par les agents du service d'assistance	Résolution à distance	Résolution sur site	Tous les incidents
Période 1	21%	65%	7%	6%	100%
Période 2	35%	53%	7%	5%	100%



Figure 4. Mesures réalisées pour IBM dans le cadre de la stratégie Right-to-Left

En six mois, IBM a pu bénéficier des avantages suivants :

- Les économies réalisées sont très élevées, suite au déplacement de droite à gauche du travail (du plus cher au moins cher).
- Les appels qui auparavant étaient gérés par le Niveau 1 sont désormais résolus dès le Niveau 0 (augmentation de 21 à 35 %).
- Le nombre d'appels que le Niveau 1 devait traiter est passé de 65 % à 53 %.
- La productivité des utilisateurs finaux a augmenté, grâce à la diminution de la durée de résolution d'incidents, ce qui diminue automatiquement les durées d'inactivité des utilisateurs finaux.

**Pike County Schools a remis en état des PC datant des années 1990, permettant aux étudiants d'utiliser un modèle plus efficace, et donc d'augmenter leur productivité.**

***Pike County Schools : environnement de gestion de services et défis à relever***

*– Une illustration des avantages de la virtualisation*

Les établissements scolaires Pike County (Kentucky) ont pour objectif de garantir à tous leurs étudiants, administrateurs et professeurs l'accès aux ressources informatiques dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Toutefois, avec un budget limité et seulement sept informaticiens, garantir une assistance à 25 écoles était un défi majeur à relever.

Comme de nombreux établissements scolaires, Pike County possédait des ressources informatiques, dont de nombreuses machines obsolètes. Environ 20 % des 6 000 ordinateurs étaient équipés d'anciens systèmes d'exploitation et d'une mémoire n'excédant pas 64 Mo. Ceci était nettement insuffisant pour l'exécution des applications récentes, très consommatrices de mémoire, dont ces écoles souhaitaient se doter. Par conséquent, les étudiants ne disposaient pas d'un accès approprié aux PC de l'école.

Le personnel informatique de Pike County était également chargé de la maintenance d'un grand nombre de matériels hétérogènes et de versions logicielles disparates entre les différents établissements. Un employé informatique se rend sur site sur chaque école une fois par semaine, ce qui, bien souvent, ne permet pas de résoudre les incidents à temps.



L'objectif d'accès garanti à tous les étudiants pour un moindre coût a obligé Pike County à revoir sa copie. La décision a été prise de virtualiser l'environnement des utilisateurs finaux, pour leur garantir un accès égal, quel que soit l'âge ou les fonctions des PC déployés. Une version hybride de Cloud public a ensuite été déployée, fonctionnant en un centre de données connecté via un accès Internet, exactement comme une application Cloud. Pike a donc bénéficié d'une infrastructure virtualisée, sans augmenter ses dépenses et sans complexité accrue au niveau de la gestion.

Résultat :

- Des économies à hauteur de 64 % ont pu être réalisées, les coûts diminuant de plus de 30 dollars par mois et par PC.
- Simplification de la gestion grâce à la réduction du nombre d'images à prendre en charge (1 au lieu de 40).
- Modernisation des anciens PC, garantissant un accès égal, pour tous les étudiants, aux applications éducatives les plus récentes.
- Diminution du temps de provisioning requis pour les nouveaux utilisateurs et les nouveaux ordinateurs.

**Pour commencer à bénéficier des avantages de la stratégie Right-to-Left, évaluez votre niveau de maturité actuel en matière de support apporté aux utilisateurs finaux.**

## Niveau de maturité Right-to-Left

Le tableau suivant présente les niveaux de maturité présents lors de l'adoption de la stratégie Right-to-Left. Il peut être utilisé pour l'évaluation de votre niveau de maturité actuel, ainsi que pour évaluer vos forces et vos faiblesses. Plus important encore : il peut également vous aider à bien comprendre comment élaborer un plan d'adoption de la stratégie Right-to-Left au sein de votre entreprise. Il est à noter que chaque niveau de maturité dépend de la bonne mise en œuvre et utilisation des capacités du niveau précédent. Ce graphique représente le déplacement des incidents au fur et à mesure de l'adoption de ces différents niveaux de maturité.

	Elimination des incidents	Résolution automatisée des incidents	Autonomisation des utilisateurs finaux	Résolution par les agents du service d'assistance	Résolution à distance	Résolution sur site
<b>Non concerné (1)</b>	Peu voire aucune	Peu voire aucune	Peu voire aucune	Peu voire aucune	Peu voire aucune	Situation inchangée
<b>Conscient (2)</b>	En cours d'étude	En cours d'étude	En cours d'étude	Local - Service	Suivi	Réductions prévues
<b>Capable (3)</b>	Environnement standardisé	Outils et pratiques implémentés avec suivi	Outils autonomes disponibles	Consolidée	Implementée	Programme de réduction implémenté
<b>Développé (4)</b>	Virtualisation mise en œuvre	Technologies entièrement intégrées	Portail intégré à usage fréquent	Ressources mises en place au niveau mondial	Mise en œuvre	Programme en cours de réalisation
<b>Excellent (5)</b>	Intégré à la stratégie de l'entreprise et informatique	Ensemble des problèmes appropriés résolus automatiquement	Moyens préférés de résolution des problèmes de l'utilisateur final	Virtuelle	Intégrale	Programme dépassé

Figure 5. Tableau de niveaux de maturité de la stratégie IBM Right-to-Left

## Recommandations : étapes suivantes

Comme le démontrent nos études de cas, l'adoption d'une stratégie Right-to-Left peut prendre différentes formes, mais certaines leçons sont à retirer de l'exemple des entreprises qui ont déjà mis en place cette première étape. Voici quelques suggestions supplémentaires qui vous aideront à vous orienter vers une infrastructure de support plus automatisée et plus rentable.

- Prenez le temps de réaliser l'évaluation de niveau de maturité, puis faites-la faire également à d'autres personnes de votre structure d'assistance. Comme pour tout autre projet, l'obtention de l'accord de tous sur la direction à suivre est un facteur très important.

Vous pouvez élaborer votre plan en vous servant de l'expérience d'autres entreprises proches de la vôtre, et en vous appuyant sur la méthodologie des meilleures pratiques.

- Une évaluation initiale doit aboutir à un accord sur les niveaux de maturité et permettre de clarifier les forces et les faiblesses de votre environnement de support. Ces informations, croisées avec les exigences actuelles de votre activité, vous guideront pour la détermination de priorités et l'élaboration d'un plan efficace.
- Analysez les types d'appels que vous recevez et le niveau auquel ils sont résolus. Cela vous permettra d'identifier les opportunités les plus simples, et de retenir celles qui vous apporteront le meilleur retour sur investissement. Par exemple, recherchez les tâches répétitives susceptibles d'être déplacées du Niveau 1 vers le Niveau 0. Utilisez ensuite cette approche pour chaque niveau successivement, ce qui vous permettra de réduire les coûts.
- Dans votre analyse, n'oubliez pas d'évaluer la façon dont la stratégie Right-to-Left peut permettre de résoudre les incidents qui doivent être transférés du Niveau 2 vers le Niveau 3. Le coût de ces organisations de support multi-niveaux peut être très élevé, et la durée de résolution très longue, entraînant des pertes de productivité.
- Lorsque vous commencez l'implémentation, définissez un ordre de priorité pour l'adoption des technologies et pour le développement de processus en favorisant tout ce qui augmente la standardisation et rationalise les images informatiques. Plus important encore : assurez-vous que la Direction soutient les nouvelles initiatives engagées. En effet, tout changement est difficile au départ. Dans ce cas, le soutien de votre hiérarchie vous permettra d'arriver plus rapidement au succès escompté.
- Évaluez les différentes technologies de virtualisation et de Cloud Computing, afin de changer de modèle pour les services aux utilisateurs finaux.
- Collectez les informations de support (existantes et à venir) afin de garantir que vos systèmes de gestion des connaissances fournissent les données permettant de déterminer les problèmes à résoudre et les opportunités réalisables.

## Libérer des fonds pour de nouveaux investissements

L'assistance aux utilisateurs finaux devient de plus en plus chère (elle consomme jusqu'à 70 % des budgets alloués aux utilisateurs finaux pour le poste de maintenance et de support logiciel). Cela laisse bien peu de fonds pour l'acquisition de nouvelles applications et pour les innovations, pourtant sources de forte valeur ajoutée. La stratégie Right-to-Left est orientée prévention et ne s'attache pas uniquement à fournir une assistance de qualité pour un moindre coût. Il s'agit d'un modèle de transformation qui permet aux responsables informatiques de dépenser moins en assistance et de réinvestir ces économies dans les projets à forte productivité et rentabilité pour l'entreprise.

## Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur la façon dont IBM peut vous aider à adopter la stratégie Right-to-Left et sur notre portefeuille de services pour environnement d'utilisateurs finaux, visitez le site :

[ibm.com/services/enduser](http://ibm.com/services/enduser)

### Notes de bas de page

<sup>1</sup> Gartner; User Survey Analysis: The Cost of Hardware Support, North America, 2008, Decembre 2008

<sup>2</sup> Yankee Group Research, How to Navigate Through Changes in Customer Behavior , Juin 2009

**Ecrit par :** Dr. Linda S. Delbridge, PMP®, Mary Jane Couldridge, James Dolan, James Krick and Daniel S. Riley





© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Compagnie IBM France  
17 Avenue de l'Europe  
92 275 Bois-Colombes Cedex

Imprimé en France  
Novembre 2009  
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et [ibm.com](http://ibm.com) sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées lors de leur première occurrence d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux États-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également exister et éventuellement avoir été enregistrées dans d'autres pays. La liste des marques IBM actualisée est disponible sur Internet, dans la rubrique consacrée au copyright et aux marques du site [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Dans cette publication, les références à des produits et des services IBM n'impliquent pas qu'IBM prévoie de les commercialiser dans tous les pays où IBM est implantée.