

# klee > performance

LIVRE BLANC

## TMA : 3 points essentiels pour sécuriser vos applications financières Oracle

— Mai 2020



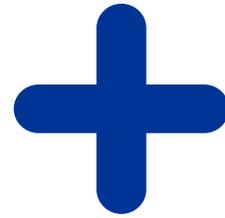
Une offre de



**KLEE**  
GROUP

**ORACLE**

**Gold  
Partner**



# Sommaire

<b>TMA : l'allié business de la direction financière</b>	<b>p. 5</b>
<b>Les étapes à suivre, les pièges à éviter</b>	<b>p. 8</b>
<b>Les secrets d'une TMA réussie</b>	<b>p. 13</b>
<b>Les tendances et défis de la TMA</b>	<b>p. 19</b>



La maintenance applicative est un élément clé permettant de sécuriser le SI d'une entreprise et de répondre aux défis d'adaptabilité, de flexibilité et d'efficacité des applications. Ces objectifs sont cruciaux sur le segment EPM, où il est question de logiciels utilisés par la direction financière. Les métiers étaient jusqu'alors plutôt réfractaires à l'idée d'externaliser cette fonction, du fait de la présence de données confidentielles et stratégiques pour l'entreprise. Et pourtant, la tierce maintenance applicative (TMA) est la solution la plus pertinente pour sécuriser l'usage de l'application notamment en périodes critiques mais également pour couvrir des amplitudes horaires ou des astreintes liées à une organisation internationale par exemple.



— **Alice Carpentier**  
Responsable offre  
TMA consolidation



— **Nicolas Broudoux**  
Responsable offre  
TMA contrôle de  
gestion

À quels défis peut répondre une TMA ? Comment la mettre en place et quels pièges éviter ? Quels sont les secrets d'une maintenance applicative réussie et quels sont les enjeux auxquels sont confrontés aujourd'hui les experts du secteur ? Deux collaborateurs de Klee Performance apportent leur expertise : Alice Carpentier, responsable offre TMA consolidation, et Nicolas Broudoux, responsable offre TMA contrôle de gestion.

Le Syntec Numérique a livré son bilan 2019 et ses prévisions de croissance 2020 pour le marché français du logiciel et des services informatiques. Côté services, l'infogérance applicative est le secteur le plus en croissance sur 2019 (+4,8 %), derrière le conseil (+5,6 %). L'infogérance applicative et le conseil devraient afficher une même croissance de 4,7 % en 2020. Les contrats de TMA représenteront alors un chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros.

## MARCHÉ DE L'INFOGÉRANCE APPLICATIVE :

# +4,7%

prévus en 2020

## MARCHÉ DU CONSEIL :

# +5,6%

en 2019

## C.A. DES CONTRATS DE TMA :

# +2,9Md€

prévus en 2020

# TMA : L'ALLIÉ BUSINESS DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

 *Un contrat de TMA est avant tout un partenariat entre l'entreprise et son prestataire.*

L'objectif premier de la maintenance applicative est d'assurer la stabilité de la plate-forme, en répondant aux incidents le plus rapidement possible et avec expertise, mais aussi en faisant évoluer la solution dans le temps. En réduisant au maximum la durée entre le signalement d'un incident et sa résolution effective, la maintenance applicative permet d'optimiser la productivité des collaborateurs du service Finance. Le service de TMA garantit le bon fonctionnement d'une solution EPM, ce qui est essentiel autant pour la direction générale que pour la direction financière.



“ La maintenance applicative permet également de lisser les coûts, en réglant les problèmes au fur et à mesure de leur survenue. Ceux qui ne dédient pas un budget suffisant à la maintenance applicative devront faire face à des coûts de remise à niveau du SI plus importants.

— Alice Carpentier Klee Performance

## DES ÉQUIPES PLUS DISPONIBLES

Le réflexe pour une entreprise est d'utiliser ses ressources internes pour assurer la gestion des applications de la direction financière. Mais un collaborateur interne ne sera pas toujours présent. Il prend des congés, peut tomber malade, doit parfois suivre des formations et ne peut – globalement – assurer ses missions en 24/7. Il est pourtant essentiel de pouvoir trouver un expert capable de résoudre un problème en quelques heures... même en périodes de congés.

Disposant d'équipes d'experts dédiés à la TMA sur le segment EPM, Klee Performance peut proposer du 24/7, avec des périodes d'astreintes la nuit, les week-ends ou encore les jours fériés. Il devient alors possible d'intervenir à tout moment et de programmer les interventions pendant les périodes creuses. Chose difficile à réaliser en interne par les entreprises, en particulier lorsque leurs équipes de maintenance applicative sont réduites. La disponibilité des équipes est un élément clé pour nombre de directions financières, friandes de toujours plus d'analyses.

“ Pour l'un de nos clients, le reporting doit être livré à 9h. Cela suppose un démarrage tôt le matin des équipes de TMA, afin de pallier tout problème éventuel.

— Nicolas Broudoux Klee Performance



*L'objectif d'une TMA n'est pas d'éliminer les incidents, mais d'y répondre.*

## DES ÉQUIPES PLUS EXPERTES

Second problème, celui des compétences.

Que faire alors ? Recruter un second expert et se retrouver avec plusieurs personnes à rémunérer, sans certitude sur la rentabilité de cet investissement ? Mutualisée entre plusieurs clients, cette équipe est plus efficace d'un point de vue économique. Les problèmes courants, dont les procédures de résolution sont documentées chez Klee Performance, peuvent être pris en charge par des juniors, alors que les profils experts se concentreront sur des problèmes plus ardues.

# 01

## LES ÉTAPES À SUIVRE, LES PIÈGES À ÉVITER



*La tierce maintenance applicative ne doit être ni une ni une sous-tâche ni un sous-budget.*

## UNE MISE EN PLACE EN TROIS ÉTAPES

Un contrat de tierce maintenance applicative ne s'improvise pas. En particulier lorsqu'il porte sur des solutions Oracle utilisées par la direction financière. Pour sécuriser l'exploitation des outils EPM, il est essentiel de suivre trois grandes phases.



*Seul un volume de travail minimal peut garantir l'efficacité d'une TMA.*

### 01. LA PHASE D'INITIALISATION

Pendant la phase d'initialisation, les équipes chargées de gérer les applications vont monter en compétence sur le projet. Avec une étape de transfert des connaissances venant de l'équipe précédente (qu'elle soit interne ou externe, dans le cadre de la reprise d'un autre contrat de TMA).

Les processus sont mis en place au travers d'une convention de services, qui va définir qui interviendra et qui pilotera la TMA. Des modèles types permettent de couvrir les cas les plus courants et ainsi de réduire la durée de cette phase d'initialisation. Selon les besoins et le périmètre couverts, elle pourra s'étendre entre deux semaines et trois mois.

### 02. LA PHASE PROBATOIRE

Sorte de période d'essai, la TMA probatoire permet de s'assurer que les procédures mises en place fonctionnent bien. 100 % du service est assuré, avec une mesure précise des résultats, déterminée par des indicateurs de performance. La TMA probatoire permet également de confronter la volumétrie contractualisée à la réalité, et d'ajuster ainsi le contrat avant sa mise en route effective.

### 03. LA PHASE DE TMA COURANTE

Une fois les derniers ajustements opérés, le contrat de TMA peut passer en production, avec une mesure des KPI, pour s'assurer de la performance des actions menées et opérer d'éventuels ajustements, en fonction des changements constatés chez le client.

La durée recommandée d'un contrat de TMA est de trois ans. En dessous, l'entreprise pourrait ne pas rentabiliser son investissement. La première année est celle du rodage, en particulier dans le cadre d'un nouveau contrat. La seconde celle de la stabilisation, puis la troisième celle de la maturité. Au besoin, le contrat peut être prolongé d'un ou deux ans avant son renouvellement.

Une quatrième phase, de réversibilité, est intégrée systématiquement dans le contrat. Elle est prévue dès le départ, afin de pallier le départ du client ou du fournisseur de services.



“ Cette phase, théorique lors de la formulation du contrat, peut devenir potentiellement pratique à n'importe quel moment. La proposer dès le départ est un facteur de transparence et de confiance.

— **Alice Carpentier** Klee Performance

## LES ÉCUEILS QUI VOUS GUETTENT

Voici les principaux pièges à éviter lors de la mise en place d'un contrat de tierce maintenance applicative.

### 01. NE PAS EXTERNALISER SUFFISAMMENT DE TÂCHES

Pour qu'une TMA soit efficace, le nombre d'heures passées sur un contrat se doit d'être suffisant. Afin que les consultants de Klee Performance soient au fait des spécificités du SI de l'entreprise, il leur faut en effet travailler régulièrement sur ses applicatifs, et ce sur plusieurs aspects :

- la résolution d'incidents (recherche de solutions et expertise)
- l'évolution des applicatifs (mise en œuvre de nouveaux paramètres)
- la réponse aux demandes de support.

En couvrant ces différents aspects, Klee Performance pourra atteindre un volume d'activité suffisant pour rendre son action plus efficace. Ses équipes pourront également prendre en charge l'exécution d'autres tâches, lorsque l'entreprise manque de ressources pour s'en charger elle-même. Par exemple l'exploitation fonctionnelle des outils EPM.

### 02. NE PAS SAVOIR PRIORISER LES URGENCES

Le monde s'accélère. Les entreprises ne peuvent plus se permettre de stopper leur activité. Même pas le week-end, la nuit ou les jours fériés. Dans le même temps, l'outil informatique est devenu tellement central que la plupart des ruptures de service IT s'accompagnent d'un arrêt de la production.

Il est tentant pour les entreprises de considérer qu'elles se trouvent en permanence dans une phase critique. Mais c'est une erreur qui peut se traduire par une explosion des coûts et une impossibilité de trouver des créneaux acceptables pour les opérations de maintenance.

Malgré l'augmentation de la pression business, il est donc essentiel de savoir prioriser, ce qui nécessite – au sujet de la maintenance applicative – d'avoir un leader fort au sein de l'entreprise, capable de prendre des décisions clés, comme la définition des véritables périodes critiques de l'entreprise. Au besoin, Klee Performance accompagnera son client dans la formation à la priorisation des urgences.

### 03. NE PAS AVOIR UN PRESTATAIRE SUFFISAMMENT PRÉSENT

L'essentiel d'un contrat de TMA peut être réalisé à distance. Le fournisseur de services pourrait alors être tenté de s'en contenter. Là encore, c'est une erreur.

“**Nous nous rendons régulièrement chez les clients pour le suivi de leur dossier. Chaque trimestre ou semestre, avec des passages ponctuels lorsque le besoin s'en fait sentir.»**

— **Nicolas Broudoux** Klee Performance

Autre élément à même de rassurer les clients : la stabilité des équipes. Il est appréciable de connaître les consultants auxquels on fait appel. Notez que certains consultants sont formés sur des périmètres précis, correspondant à ceux de l'entreprise. Ils allient en général une double compétence 'métier + technique'.

“**C'est un élément qui participe à fluidifier les relations.**

— **Nicolas Broudoux** Klee Performance

02

**LES SECRETS D'UNE  
TMA RÉUSSIE**

## DÉMARRER DANS LES MEILLEURES CONDITIONS POSSIBLE

Pour qu'un projet de TMA démarre sous les meilleurs auspices, il est essentiel qu'un leader soit présent chez le client, lequel sera le sponsor du projet.

Parfois, la problématique du client reste floue. Nous travaillons alors en mode agile en réfléchissant avec le client sur la méthodologie à appliquer. Nous avons ici un rôle de conseil et d'expertise.

— Nicolas Broudoux Klee Performance

Ce travail en partenariat est d'autant plus important que la DSI et le TMiste vont collaborer tout au long du contrat afin de répondre aux besoins des métiers. Et plus particulièrement de la direction financière.

Au démarrage, il faut idéalement pouvoir disposer de documentation et d'information sur l'existant. Ce n'est pas un luxe pour démarrer dans de bonnes conditions, mais un élément clé lors de la phase d'initialisation du contrat de TMA et de transfert des connaissances et des compétences.



## ATTEINDRE LE VOLUME NÉCESSAIRE

“ Pour qu’un travail régulier puisse être mené, il faut dédier un budget suffisant au contrat de TMA. Ce dernier ne doit être ni une sous-tâche ni un sous-budget.

— **Alice Carpentier** Klee Performance

Pour qu’il soit efficace, le prestataire de TMA doit être en mesure de former une personne sur le périmètre de l’entreprise, pour qu’elle comprenne les rouages de son SI. Afin d’entretenir ces compétences, il faut disposer d’un certain volume d’activités mensuel. Au moins 2 ou 3 jours par mois. Si ce chiffre n’est pas atteint, il sera difficile de conserver ce savoir-faire spécifique. Le TMiste pourra toujours apporter une assistance en cas de problème, mais sans pouvoir garantir le délai de réponse, faute de connaître suffisamment le SI de son client.

## DISPOSER D’INTERLOCUTEURS DÉDIÉS

Pendant toutes les phases de la TMA, il est important que le prestataire de services soit en mesure de parler avec un interlocuteur dédié, qui filtrera les demandes. Un responsable métier (ou parfois technique). De fait, si la TMA est pilotée par l’IT, au quotidien ce sont les métiers qui sont concernés.

Dans la mesure où le volume minimal d’activité est atteint, Klee Performance proposera un responsable de compte, qui sera l’interlocuteur principal du client, ainsi que des consultants spécifiquement formés au périmètre de l’entreprise. Il disposera aussi d’experts spécialisés sur chaque solution logicielle.



*Connaître les consultants  
rassure et fluidifie les relations.*

## **ALLER VERS TOUJOURS PLUS D'EFFICACITÉ**

Le prestataire de TMA se doit de proposer des processus rodés, pour une efficacité, des temps réponse et des coûts optimisés. Des processus, de la méthode et une capacité à s'adapter aux spécificités du client et de son SI sont les atouts clés que se doit de proposer un prestataire de TMA.



**Nous appliquons un ensemble de bonnes pratiques pour les cas récurrents. Les profils juniors, ou pas encore formés aux spécificités de l'entreprise, pourront appliquer ces premières procédures, avant d'apporter une réponse plus pérenne par la suite.**

— **Alice Carpentier** Klee Performance



“ Nous documentons tout ce qui peut l’être, afin d’assurer une montée en compétence aussi rapide que possible de nos consultants. Nous utilisons – et développons – des outils qui permettent de suivre la traçabilité des modifications apportées au SI du client. C’est un atout pour contrôler l’origine de modifications.

— Alice Carpentier Klee Performance

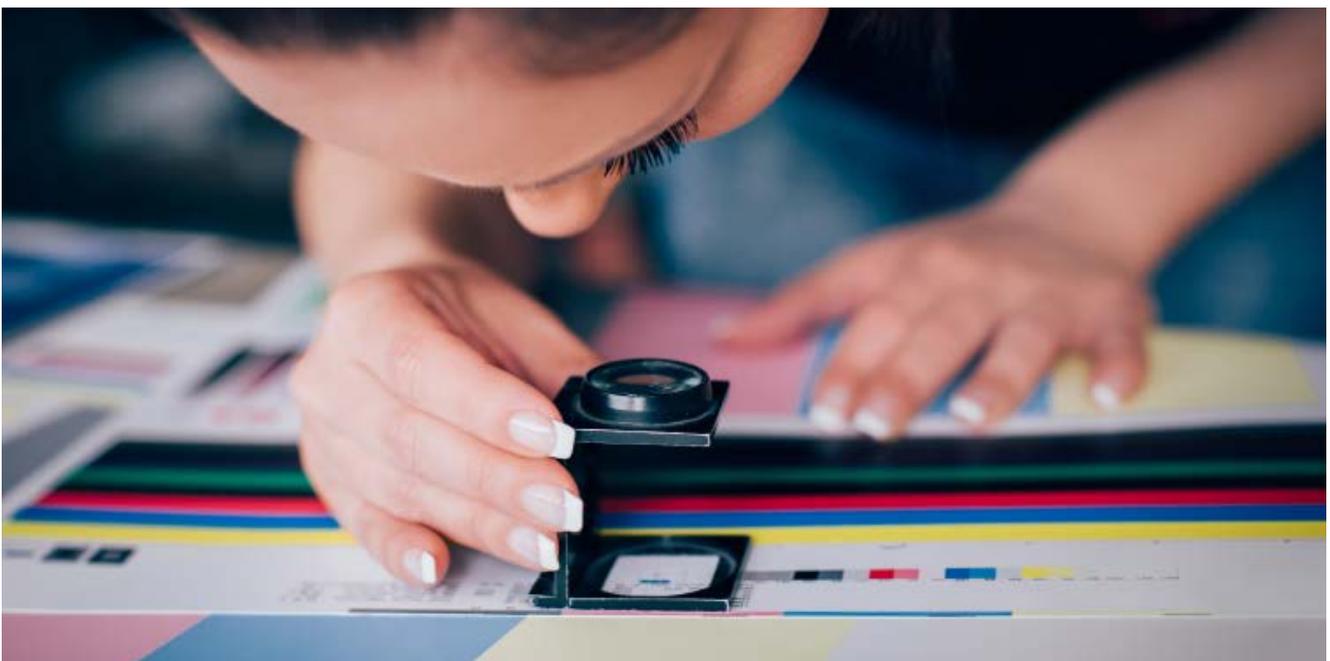


*L'essentiel c'est la qualité :  
de service, mais aussi humaine.*

## **S'ASSURER DE LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU**

Pour qu'un contrat de TMA dure, il est indispensable que le service délivré soit de qualité, sur ce qui est livré au quotidien, comme dans le suivi des prestations. La mesure de la qualité de service passe par plusieurs indicateurs de performance : prise en compte de la demande, délai de résolution, qualité du travail fourni. C'est sur la base de ces indicateurs que se fera le premier constat.

D'autres éléments moins quantifiables peuvent également jouer, comme la qualité de la relation bâtie avec le client : l'humain, le ressenti. Il est donc essentiel que le chef de projet aille voir régulièrement son client sur site, afin de faire remonter ses demandes et son ressenti. Mais aussi afin d'adapter les critères du contrat de TMA, pour qu'il puisse s'ajuster aux changements éventuellement opérés au sein de l'entreprise.





03

**LES TENDANCES ET  
DÉFIS DE LA TMA**

## UN MONDE CHANGEANT

Auparavant, les applications tendaient à évoluer sur un mode Big Bang (stratégie de type Greenfield). Aujourd'hui, les SI sont plus matures et les applications évoluent souvent en continu (stratégie de type Brownfield). Le volume, le périmètre, voire les fondements de la maintenance applicative sont ainsi susceptibles d'évoluer en cours de contrat. D'où la nécessité pour le chargé de projet de rencontrer périodiquement les responsables de l'entreprise afin d'ajuster les termes du contrat.

## LE CLOUD, UNE SÉCURISATION SUPPLÉMENTAIRE

Le Cloud induit des changements dans la pyramide des responsabilités. L'éditeur est désormais totalement responsable des infrastructures ; avec une mise à disposition régulière (fréquence mensuelle) d'évolutions applicatives mineures et majeures, permettant un enrichissement continu des applicatifs.

Le rôle de la TMA dans ce contexte diffère à la marge :

- Avec notre parc client étendu sur les mêmes applicatifs, nous proposons une mutualisation des tests relatifs à ces évolutions régulières (non-régression, réception des évolutions...)
- Nous pouvons proposer un service étendu inclus dans nos engagements de service, prenant la responsabilité de la relation commune avec l'éditeur : gestion du support et des correctifs liés.

En conclusion, le Cloud apporte un degré de sécurisation supplémentaire pour l'exploitation des applicatifs EPM, par l'engagement en première ligne de l'éditeur ; la TMA complète idéalement cette approche en proposant une externalisation complémentaire de la gestion des applicatifs, proposant ainsi un service clef en main, potentiellement entre les mains des populations fonctionnelles en autonomie.

## UNE LÉGISLATION PLUS PESANTE

Des textes comme le RGPD n'ont pas eu une influence réellement significative sur le métier de la TMA.

“  
**Ce n'est pas très nouveau, nous avons déjà l'habitude de signer des chartes de confidentialité.**

— **Alice Carpentier** Klee Performance



## Oui, mais cela impose plus de traçabilité.

— **Nicolas Broudoux** Klee Performance

Sur ce terrain, Klee Performance a pris les devants, en mettant en place des outils permettant d'assurer la traçabilité des changements apportés au SI d'une entreprise. La situation est quelque peu différente avec la loi américaine SOX (Sarbanes & Oxley), qui vise à lutter contre les fraudes et erreurs dans la gestion financière de l'entreprise. Ces règles tendent à se généraliser au sein des grands comptes. Cela se traduit-il par plus de pression pour la TMA ou un meilleur cadrage ?

Si toutes les entreprises ne sont pas encore concernées, La loi SOX se traduit par une forte charge de travail et un budget conséquent. Avec des effets pouvant se faire sentir jusqu'à la tierce maintenance applicative. Fort heureusement, les processus, bonnes pratiques et outils utilisés par les TMistes s'adaptent progressivement à ces nouvelles contraintes. Avec la maintenance applicative, la direction générale et la direction financière pourront s'assurer du bon fonctionnement de leur plate-forme, sans devoir investir dans une équipe dédiée interne. Klee Performance est le partenaire de choix pour vos besoins de TMA. Nos équipes sont spécialisées sur le secteur de l'EPM et appliquent des processus certifiés ITIL. Dédiées et installées en France, elles peuvent assurer des astreintes en 24/7. Elles sont également formées aux problématiques métiers (consolidation statutaire, controlling, reporting) et légales (y compris sur la loi SOX).



**Tout doit être très documenté, ce qui augmente la charge de travail et les délais. Mais cela permet aussi de mieux sécuriser les processus et d'amener de nouvelles bonnes pratiques.**

— **Alice Carpentier** Klee Performance

# LA TMA DES APPLICATIFS EPM DANS LE CONTEXTE DE CRISE COVID-19

## LA CRISE LIÉE AU COVID-19 A ILLUSTRÉ LA SÉCURISATION D'UNE APPROCHE TMA DANS LA QUALITÉ DE SERVICE AUTOUR DES APPLICATIFS EPM

L'expérience du travail à distance de nos équipes a permis une continuité de service sans faille et surtout une adaptabilité des dispositifs aux besoins exprimés par nos clients en ces temps inédits :

- Remplacements potentiels des personnels internes entravés
- Engagement et garantie de résultat pour l'exploitation, en élargissant cette culture du travail à distance à notre clientèle.
- Elasticité du service pour répondre aux nouveaux besoins autour de nouveaux reportings ou phases prévisionnelles



LIVRE BLANC

# TMA : 3 points essentiels pour sécuriser vos applications financières Oracle

**klee** > performance

## CONTACT

### **Klee Performance Paris**

31 rue Ernest Renan  
92130 Issy les Moulineaux Cedex,  
France  
+33 (0)1 46 29 60 00

### **Klee Performance Lille**

14 rue du Vieux Faubourg CS 30028  
59042 Lille Cedex, France  
+33 (0)1 46 29 60 00

## NOUS REJOINDRE

Découvrez nos offres de stages et  
nos offres d'emploi et postulez **en**  
**ligne** !

## NOUS SUIVRE



Une activité de



**KLEE**  
**GROUP**